

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa Perú Data Consult E.I.R.L

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

PRESENTADA POR

Araceli, Cubas Campodónico, DNI: 44618400

Patricia Liseth, García Samaniego, DNI: 44391475

Milagros Del Rosario, Ramos Aguirre, DNI: 41536515

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

PRESENTADA POR

Michael Amadeo, Buendía Mateo, DNI: 41628943

Walter Jesús, Huaynates Ildefonso, DNI: 20088857

ASESOR

Igor Leopoldo, Loza Geldres, DNI: 41529143

ORCID 0000-0001-8277-1041 <https://orcid.org/0000-0001-8277-1041>

JURADO

Carlos Armando, Bazán Tejada

Mario Miguel, Alor Hurtado

Igor Leopoldo, Loza Geldres

Surco, noviembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Igor Leopoldo Loza Geldres**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Business Consulting para la Empresa Perú Data Consult E.I.R.L.**, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):

- Araceli Cubas Campodónico, DNI: 44618400
- Patricia Liseth García Samaniego, DNI: 44391475
- Michael Amadeo Buendía Mateo, DNI: 41628943
- Milagros Del Rosario Ramos Aguirre, DNI: 41536515
- Walter Jesús Huaynates Ildefonso, DNI: 20088857

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16.%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 02/10/2023.
- 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:

Lima, 02/10/2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Loza Geldres, Igor Leopoldo</u>	
DNI:41529143	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8277-1041	

Agradecimientos

Agradecemos a toda la plana docente de CENTRUM Católica por el conocimiento compartido durante este reto profesional y personal de realizar un MBA. Este viaje nos ha llevado a ser mejores personas y estar capacitados para contribuir al desarrollo del país.

Así mismo, damos las gracias al profesor Igor Loza Geldres por su asesoría en la elaboración del trabajo; y a la Gerencia de Perú Data por su apertura con la información al momento de realizar este business consulting.

Un agradecimiento especial a nuestras familias y amigos por el soporte brindado en los días de mayor esfuerzo y la motivación para conseguir el objetivo.



Dedicatorias

Agradezco a todos los que formaron parte de este proceso. A mis amigos y familia por su soporte en momentos difíciles. A mis profesores y mentores por su guía y sabias enseñanzas que me han llevado a crecer profesionalmente.

Araceli Cubas Campodónico

A mi madre María Samaniego y a mi padre Manuel García, por darme el regalo más preciado de todos, la vida.

Patricia Liseth García Samaniego

A mi madre, tía, esposa e hijas. Las mujeres que acompañan mi camino y me han hecho mejor persona. Cada una ha desempeñado un rol importante en mi vida y siempre he recibido su apoyo para cumplir mis objetivos; y a mi abuela y tío, que desde el cielo me protegen y observan mis logros.

Michael Amadeo Buendía Mateo

A Dios por su amor y bondad; a mis padres por su espíritu guerrero en momentos adversos; a mis hermanos por su apoyo y a TÍ que siempre me acompañas y motivas.

Milagros Del Rosario Ramos Aguirre

Agradezco a mi esposa y mis hijos, son el motor de todo lo bueno que proviene de mí, los que con paciencia y amor sostienen cada nuevo empeño.

Walter Jesús Huaynates Ildefonso

Resumen Ejecutivo

Perú Data Consult E.I.R.L. es una organización de la ciudad de Huancayo que inició sus actividades en el 2006 y que se dedica a la venta de equipos y servicios informáticos. Su objetivo principal es posicionarse como un referente de experiencia de compra, enfocándose en la satisfacción del cliente y un excelente nivel de servicio. Su visión es ser una de las 10 mejores empresas de tecnología a nivel nacional.

Para realizar el business consulting se llevó a cabo un análisis de la situación general de la empresa, un diagnóstico empresarial, se identificó su problema principal y las causas del mismo. Asimismo, se propusieron alternativas de solución y se elaboró un plan de implementación para dichas soluciones. Por último, se detallaron los resultados esperados.

El análisis de la información brindada por la organización y del contexto externo e interno reveló que la baja en las ventas experimentada por Perú Data en 2022 fue un punto de inflexión que evidenció la necesidad de una revisión estratégica más profunda; es así como se concluyó que la falta de indicadores de gestión es el problema principal de la organización. Para enfrentar este problema se propone elaborar un Balanced Scorecard que defina objetivos e indicadores para Perú Data. Las causas identificadas que generan este problema son la falta de un área de planeamiento, líderes enfocados en temas operativos y una administración que busca resultados a corto plazo. La tesis concluye con la propuesta de un plan de implementación para solucionar el problema principal y la definición de los resultados esperados.

Abstract

Perú Data Consult E.I.R.L. is an organization based in Huancayo that started its activities in 2006 and is dedicated to selling computer equipment and services. Its main objective is to position itself as a reference on buying experience, focusing on customer satisfaction and excellent service. The vision of Perú Data is to become one of the top 10 technology companies nationwide.

To conduct the business consulting, a general analysis of the company's situation was carried out, a business diagnosis was performed, the main problem and its causes were identified. Likewise, alternative solutions were proposed, and an implementation plan was developed for these solutions. Finally, the expected results were detailed.

The analysis of the information provided by the organization and the external and internal context revealed that the decline in sales experienced by Perú Data in 2022 was a turning point that highlighted the need for a more profound strategic review. This led to the conclusion that the lack of management indicators is the primary issue for the organization. To address this problem, it is proposed to develop a Balanced Scorecard that defines objectives and indicators for Perú Data. The identified causes that generate this problem are the lack of a planning area, leaders focused on operational issues, and an administration that seeks short-term results. The thesis concludes with the proposal of an implementation plan to solve the main problem and the definition of the expected results.

Tabla de Contenidos

<i>Tabla de Contenidos</i>	vii
<i>Lista de Tablas</i>	viii
<i>Lista de Figuras</i>	x
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1 Presentación de la Empresa	1
1.2 Análisis del Contexto	15
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	55
2.1. Metodología de Trabajo	54
2.2. Lista de Problemas	54
2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio	59
2.4. Problema principal	600
Capítulo III: Determinación de causas del problema principal	62
3.1 Causas identificadas	62
3.2 Matriz de Priorización Causa - Raíz	66
3.3 Conclusión	66
Capítulo IV: Alternativas de Solución	67
4.1 Alternativas de solución identificadas	69
4.2 Evaluación de las alternativas de solución	78
4.3 Solución Propuesta	80
Capítulo V: Plan de Implementación	81
5.1. Actividades propuestas	82
5.2. Gantt y Presupuesto	82
5.3. Factores Claves de éxito	84
5.3. Propuesta de Balanced Scorecard	85
Capítulo VI: Resultados Esperados	88
6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación	89
6.2 Recuperación de la inversión	89
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	93
7.1. Conclusiones	93
7.2 Recomendaciones	96
Referencias	98
Apéndice A: Guía de Entrevista	104

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Ingresos por tipo de cliente, Peru Data 2022</i>
Tabla 2	<i>Ingresos por marca, Perú Data 2022</i>
Tabla 3	<i>Crecimiento de las ventas – Periodos 2019, 2020, 2021</i>
Tabla 4	<i>Estado de resultados Perú Data – Periodos 2019, 2020, 2021, 2022</i>
Tabla 5	<i>Estado de Situación Financiera Perú Data – Periodos 2019, 2020, 2021, 2022</i>
Tabla 6	<i>Ratios Financieros de Perú Data – Periodos 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022</i>
Tabla 7	<i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>
Tabla 8	<i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i>
Tabla 9	<i>Relación de las Causas de la Carencia de definición de estrategias a Largo Plazo</i>
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de factores Externos MEFE</i>
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación Interna MEFI</i>
Tabla 12	<i>Importaciones principales equipos informáticos y participación de Perú Data</i>
Tabla 13	<i>Matriz FODA</i>
Tabla 14	<i>Estrategias retenidas</i>
Tabla 15	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>
Tabla 16	<i>Matriz de objetivos de corto plazo</i>
Tabla 17	<i>Calificación del tiempo para evaluar alternativas propuestas</i>
Tabla 18	<i>Calificación del impacto directo para evaluar alternativas de solución</i>
Tabla 19	<i>Calificación del valor agregado para evaluar la propuesta de selección</i>
Tabla 20	<i>Calificación de la eficacia para evaluar la propuesta de selección</i>
Tabla 21	<i>Matriz de evaluación de las alternativas de solución al problema clave</i>
Tabla 22	<i>Presupuesto estimado de la implementación</i>
Tabla 23	<i>Factores Claves de Éxito</i>

Tabla 24 **Balanced Scorecard para Perú Data**

Tabla 25 *Flujo de caja libre proyectado*

Tabla 26 *Análisis de sensibilidad*

Tabla 27 **Análisis de escenarios**



Lista de Figuras

- Figura 1 Participación de ingresos por tipo de cliente, Perú Data 2022
- Figura 2 Las cinco fuerzas que moldean la competencia del sector de comercialización de equipos informáticos.
- Figura 3 Porcentaje de ejecución presupuestal 2020
- Figura 4 Porcentaje de ejecución presupuestal 2021
- Figura 5 Porcentaje de ejecución presupuestal 2022
- Figura 6 Penetración de internet en los hogares peruanos
- Figura 7 Organigrama de la empresa Perú Data Consult EIRL
- Figura 8 Proceso de Venta Directa B2C
- Figura 9 Proceso de Venta Directa MarketPlace
- Figura 10 Proceso de Venta Corporativa B2B
- Figura 11 Proceso de Venta a Entidades del Estado Peruano B2G
- Figura 12 Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Perú Data
- Figura 13 Matriz de Complejidad versus Beneficio
- Figura 14 Gantt de Implementación

Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1 Presentación de la Empresa

1.1.1 Descripción de la Empresa

La empresa Perú Data Consult E.I.R.L. es una empresa peruana, creada el año 2006 en la ciudad de Huancayo, región Junín. Perú Data comenzó sus operaciones como un canal de venta minorista de equipos tecnológicos e informáticos. El enfoque inicial de la empresa era comercializar productos de calidad, como por ejemplo desktops, laptops y periféricos; entregando una experiencia confiable al usuario final. Su área de cobertura era la zona centro del país, y su principal segmento de clientes lo constituían docentes y padres de familia.

La sede principal de Perú Data se ubica hoy en Av. Centenario 382 en la ciudad de Huancayo. Desde su casa matriz atiende las regiones de Pasco, Huánuco, Huancavelica, Ayacucho y Junín, cuenta con sucursales en Lima y Arequipa, con lo cual ha ampliado su cobertura de atención a regiones como Tacna, Puno, Moquegua, Abancay, Ica, La Libertad, Lambayeque, Ancash, Piura, Tumbes, Cajamarca, y otras más.

Los primeros años de funcionamiento se gestionaron bajo la convicción de crecer a través del canal tradicional y enfocados en el B2C (Business to Consumer), buscaron brindar una oferta diferenciada y competitiva, en un mercado donde el precio era el factor principal de las compras en el consumidor local. Perú Data ha desarrollado relaciones con fabricantes globales como HP, Dell, Lenovo, Intel, Wacom, Microsoft, Adobe, Autodesk, Lexmark, Cisco, Aruba, Xerox, VMware y Panasonic. Estas marcas le permitieron ofrecer un portafolio diversificado a sus clientes.

El año 2014, Perú Data modificó su modelo de negocio, incursionando en el segmento de mercado B2B (Business to Business), dentro del que agrupa operaciones con el sector gobierno y las micro y pequeñas empresas, esta decisión significó un mayor crecimiento y cobertura. Mantuvieron la decisión de diversificar sus líneas de negocios y optaron por

atender la demanda del mercado de medianas empresas otorgándoles un portafolio de productos y servicios con soluciones avanzadas.

El 2015 abrieron una sucursal en la ciudad de Lima e inician operaciones con el propósito de expandir su cobertura geográfica, enfocaron sus esfuerzos en la atención a entidades del gobierno, con la finalidad de agilizar los tiempos de respuesta, optimizar la gestión de la cadena de suministros en general, y sobre todo reforzar la promesa de celeridad del tiempo de respuesta ante incidencias de soporte post venta.

Con el propósito de uniformizar los procedimientos de atención al cliente, logística, gestión administrativa y de talento humano, el año 2016 ha obtenido y renovado anualmente la Certificación de Proveedor Homologado por la certificadora Bureau Veritas. En el 2019 consolidaron la unidad de negocio de Soluciones Avanzadas, con la finalidad de mejorar su propuesta para el midmarket privado, diseñando una oferta diferenciada y dirigida hacia el centro de datos de las organizaciones, ofreciendo soluciones de migración, respaldo y recuperación de desastres, una oferta basada en nube.

Durante el último trimestre de 2019 implementaron una tienda en línea, basado en una solución canadiense: Shopify, la cual les ha permitido iniciar operaciones en el e-commerce. Las ventas de comercio electrónico crecieron casi 500% en el 2020 producto de la pandemia COVID 19, periodo en el cual el público tenía la imperiosa necesidad de adquirir equipamiento tecnológico para llevar a cabo sus labores profesionales y escolares, sin embargo, los segmentos de clientes privados y de gobierno sufrieron retrocesos, debido a la cuarentena sanitaria obligatoria que se extendió por varios meses.

Durante el mismo año 2021, se incorpora el canal de venta de los marketplace, que permite la venta a través de las grandes marcas como Linio, Falabella, Ripley y Real Plaza. La suma de ventas de los canales digital y marketplace, han incrementado el número de

colocaciones a nivel nacional, atendiendo pedidos hacia 20 regiones del país, lo que advierte una gran oportunidad para mejorar su cobertura.

En el 2021 Perú Data obtuvo su certificación ISO 9001:2015 y el 2022 las certificaciones ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 las mismas que fueron otorgadas por la certificadora internacional Bureau Veritas tras un proceso de auditoría de implementación.

Durante los años 2020, 2021 y 2022 los ingresos fueron liderados por las ventas a consumidor final (B2C), un 90%, 75% y 62.75% respectivamente. En el 2022 la fuente de ingresos provino 33.1% de venta directa (tienda y el e-commerce) y 29.6% de plataformas de marketplace, 14.9% de B2B (privados) y 22.4% del B2G (gobierno).

La decisión para el 2023 en adelante es lograr un equilibrio de ingresos entre el canal físico (tiendas) y el digital (e-commerce y marketplace) para lograr una mayor diversificación de ingresos y depender menos de un solo canal. Esta decisión se encuentra en concordancia con lo que plantea Navarro (2023), que postula que existen cuatro tipos de hábitos de compra: a) los que buscan y compran en línea, b) los que buscan en línea y compran en tienda física, c) los que buscan en tienda física y compran en línea, y finalmente d) los que buscan y compran en tienda física.

Perú Data tiene como objetivo estratégico posicionar a la empresa como un referente de buena experiencia de compra, seguridad, atención y servicio post venta. Atiende a nivel nacional con un portafolio diversificado, con productos para consumidores finales y otra para organizaciones del sector privado y entidades de gobierno, compuesta por productos para la implementación de infraestructura tecnológica, ofreciendo terminales, centro de datos, networking, servicios en nube, licencias de software y servicios de outsourcing y financiamiento.

1.1.2 Visión y Misión de la Empresa

Según Kotter (1996), la visión es una declaración clara y convincente de lo que una organización aspira a lograr en el futuro. Representa una imagen inspiradora que guía y motiva a los miembros de la organización hacia un objetivo común. En ese sentido, la visión de Perú Data al 2025 es ser una de las 10 mejores empresas de tecnología, reconocida a nivel nacional.

De acuerdo con Collins y Porras (1996), la misión de una organización es su razón de ser fundamental y su propósito central. Describe el propósito único y distintivo de la organización, así como su contribución a la sociedad y a los stakeholders involucrados. La misión actual de Perú Data E.I.R.L. se describe como “Brindamos la seguridad de una buena experiencia, con un servicio ágil y confiable y eficiente, que privilegia el crecimiento y la satisfacción de las personas”.

1.1.3 Valores de la Empresa

Son las creencias fundamentales, llamadas también principios organizacionales directrices D'Alessio (2017), en las cuales se basa la filosofía de la empresa, se erigen como los pilares sobre los que se cimienta la visión y la misión, así también está alineada con el noble propósito que se persigue.

- Coherencia: Entre lo que creemos, decimos y hacemos.
- Compromiso: para superar las expectativas de todos nuestros clientes y colaboradores.
- Convicción: para ser un agente de desarrollo y transformación, impactando de manera positiva en todos nuestros stakeholders.

1.1.4 Modelo de Negocio

Perú Data nace como una empresa familiar sin un modelo de negocio definido. La empresa se constituyó para aprovechar un mercado mundial y local creciente en la demanda

de computadoras, propio de los primeros años de este nuevo milenio, tal demanda se incrementó de manera exponencial con la masificación del Internet.

Perú Data con el tiempo desarrolla un modelo de negocio denominado de “cola larga” (Osterwalder y Pigneur, 2011), basan sus ingresos en la venta de pocos productos, computadoras, laptops e impresoras, que generan el mayor volumen de las colocaciones, sin embargo, requiere un portafolio amplio para atraer y retener a sus clientes, que consumen productos complementarios como accesorios, gadgets y suministros.

La organización busca competir en tres frentes: a) B2C (business to consumer), b) B2G (business to government) y c) B2B (business to business), estos dos últimos se complementan.

La empresa desarrolla dos estrategias comerciales diferenciadas: (a) la primera basada a inventarios para el segmento B2C con atención en el canal tradicional y digital y (b) la segunda orientada a los segmentos B2B y B2G a través de la venta consultiva, privilegiando la atención sobre órdenes de compra o a pedido de los clientes, utilizando el stock local en fabricantes o mayoristas, se incluye también las órdenes de importación de ser necesario, complementando la oferta a través de una oferta digital propia vía su tienda en línea y otra híbrida a través de los Catálogos Electrónicos del portal Perú Compras.

Los contratos de relacionamiento firmados con los fabricantes más importantes de tecnología como: Dell, HP, Microsoft, Wacom, Xerox, Intel y otras marcas, le han permitido acceder a precios especiales que mejoran su margen de utilidad y el posicionamiento como distribuidor autorizado en las zonas de cobertura de sus sedes.

Perú Data se reinventa de forma constante, con miras a obtener un modelo de negocio y estructura que posibilite un crecimiento de forma más planificada y sostenida. Siguiendo los criterios propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011) en el Lienzo de Modelo de Negocio (MBC) analizaremos a continuación la segmentación de clientes, propuesta de valor, relación

con los clientes, canales de distribución, flujos de ingreso, actividades clave, recursos clave, socios clave y flujo de costos:

a) Segmentación de clientes:

El B2C está dirigido a clientes en el rango de 30 a 40 años, profesionales, que viven en zonas residenciales de las ciudades de Lima, Huancayo y Arequipa, con estudios superiores, que adquieren productos tecnológicos mediante el uso de internet. El negocio B2B está dirigido principalmente a entidades de gobierno, preferentemente provenientes del gobierno central.

b) Propuesta de Valor:

La describen como: “Entregar una experiencia ágil, confiable y eficiente, a través de operaciones basadas en buenas prácticas empresariales, lucha contra la corrupción, cuidado del medio ambiente y gestionando la seguridad y salud en el trabajo”.

c) Relación con los clientes:

Se generan varios canales de atención e interacción con los clientes, incluyendo página web, redes sociales, aplicación centralizada de mensajería (Ticker) y líneas telefónicas. Adicionalmente se organizan eventos de capacitación virtual (webinars), eventos presenciales como workshop o exposiciones, incluyendo activaciones con fabricantes para productos de consumo (B2C).

d) Canales de distribución:

El segmento B2C lo atienden a través de: a) las tiendas físicas de Huancayo y Arequipa, b) un centro de distribución de Lima, que brinda soporte a las operaciones, c) la tienda en línea y d) los marketplace (Linio, Falabella, Ripley, Real Plaza, Shopstar y Coolbox), utilizan la aplicación de mensajería Ticker como canal de atención para consultas y cotizaciones.

Para el segmento B2B atienden a través de: a) la venta consultiva directa atendida por ejecutivos de venta que realizan visitas, b) las licitaciones, c) operaciones a través de la plataforma de Perú Compras, y d) la tienda en línea la cual permite atender a un número cada vez más creciente de clientes que aterrizan producto de la búsquedas en Google.

e) Flujos de ingresos:

En el 2022 los ingresos provinieron de las siguientes fuentes:

Tabla 1

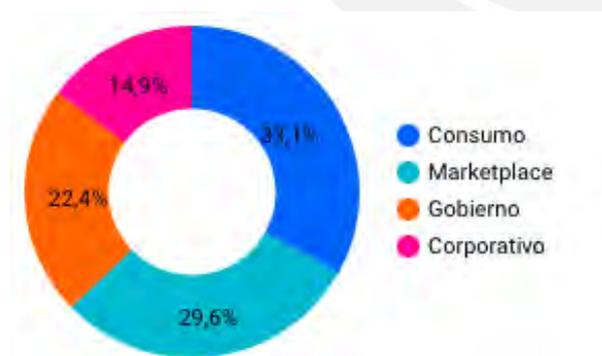
Ingresos por tipo de cliente, Perú Data 2022

Tipo de Cliente	Número de Pedidos	Total Ventas
Consumo	7,064	S/. 3,958,679.61
Marketplace	4,154	S/. 3,536,912.05
Gobierno	3,259	S/.2,674,814.96
Corporativo	2,446	S/.1,774,418.61

Nota. Perú Data considera en Consumo los ingresos provenientes de la venta directa por tienda física y online, en Marketplace los de plataformas como Falabella, Ripley, etc, en Gobierno la venta a entidades del estado y en Corporativo la venta a empresas con RUC 20.

Figura 1

Participación de ingresos por tipo de cliente, Perú Data 2022



Nota. El 62.7% de ingresos del 2022 provienen del segmento B2C.

Tabla 2*Ingresos por marca, Perú Data 2022*

Marca	Número de Pedidos	Total Ventas
HP	5,343	S/.6.494.433,72
DELL	1,079	S/. 2.691.908,51
EPSON	815	S/.421.488,82
PERU DATA	2,090	S/.281.040,62
LENOVO	22	S/.184.797
CRUCIAL	836	S/.182.439,01
MICROSOFT	1,343	S/.173.215,5
WACOM	575	S/.168.492,3
KINGSTON	780	S/.135.524,65
LG	103	S/.111.571,35

Nota. La venta de productos HP genera el 54.39% de los ingresos y de Dell el 22.54%.

f) Actividades clave:

Para el segmento B2C consideran: a) establecer relaciones comerciales y contrato con fabricantes, mayoristas y plataformas digitales de comercio electrónico b) diseñar portafolio, c) aprobación de precios, d) aprobación de inventarios, e) publicación de productos en canales digitales, f) atención y/o asesoramiento de clientes, g) facturación, validación de pagos, h) picking y packing, i) entrega a cliente, transportista o gestor logístico, j) brindar soporte a clientes, k) gestión de garantías.

Para el segmento B2B consideran: a) establecer relación comercial y contrato con fabricantes y mayoristas, b) designación de portafolio, c) asignación de zonas y cartera, d) planificación y ejecución de acciones generadoras de demanda, e) facturación, f) seguimiento de conformidad y validación de pagos, g) picking y packing, h) entrega a cliente, i) brindar soporte, j) gestión de garantías.

g) Recursos Clave:

Requieren: a) software de gestión comercial y contable en nube (CRM + ERP), b) tiendas, c) página y tienda web, d) servidor de almacenamiento para datos no estructurados, e) personal de ventas, soporte logística y administrativo, f) financiamiento y/o líneas de

crédito, g) equipos informáticos, de comunicación y oficina, h) licencias de software ofimático y de seguridad electrónica.

h) Socios Clave:

Consideran a: Fabricantes, mayoristas, bancos, arrendadores de locales comerciales, transportistas y empresas proveedoras del software (CRM + ERP), operadoras de internet y aplicaciones de comunicaciones.

i) Flujo de Costos / Gastos:

Los principales costos fijos están constituidos por: la planilla de sueldos del personal, alquileres, servicios (electricidad, agua, internet, telefonía, vigilancia), equipamiento informático, costos de comisiones de las distintas plataformas de Marketplace y de Ecommerce, pago por Ads en Google y Facebook, suscripciones mensuales por uso de aplicaciones web (Clavillo, Dinorack, Ticker, Shopify, etc), publicidad y material de oficina.

1.1.5. Análisis del Sector Industrial

Para el análisis de la industria utilizamos la herramienta de las cinco fuerzas competitivas de Porter, la cual analiza cinco variables: (a) proveedores, quienes suministran de bienes a las diferentes empresas del sector; (b) compradores, quienes son los clientes que adquieren los productos y servicios; (c) sustitutos, productos distintos a los que ofrecen empresas del sector pero que podrían reemplazar la compra del producto (d) amenaza de nuevos entrantes, la posibilidad que otras empresas pueden ofrecer los mismos productos o servicios o mejores que los que ofrecen las empresas del sector y (e) competidores, son las organizaciones que ofrecen productos y servicios similares mostrando un alto nivel de competencia.

Con el fin de analizar el sector y plantear estrategias, se tiene este modelo donde se busca hacer frente a la competencia. Así mismo, se presenta como una herramienta útil al

momento de establecer estrategias. La Figura 2 muestra el resumen del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura 2

Las cinco fuerzas que moldean la competencia del sector de comercialización de equipos informáticos.



Nota. Adaptado de *Ser Competitivo Edición actualizada y aumentada* (1a ed., p. 32), por M. Porter, 2017, Barcelona, España: Deusto.

Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores de Perú Data es de nivel medio debido a que la negociación se realiza primeramente con los fabricantes, para luego operativizar la adquisición a través del canal mayorista, los precios por volumen otorgan un poder medio de negociación, así pues Dell que era la principal marca hasta el 2020 con casi el 36% de las compras, redujo su participación el 2021 y 2022 al 27% y 22% respectivamente, siendo reemplazado por HP, segunda marca principal el 2020 con el 26%, que creció a 38% y 33% el 2021 y 2022 respectivamente.

Otras marcas significativas para Perú Data son EPSON con 7% casi constante, Microsoft con 4% el 2020 y 2021, logrando 8% el 2022.

Sin embargo, cabe precisar que Perú Data tiene buena relación comercial tanto con los fabricantes como con los mayoristas, lo cual le permite no solo negociar el precio, exclusividad y lanzamiento de los productos, sino también convenir mejores condiciones como certificaciones y cobertura técnica acreditada. Además de lo mencionado, Perú Data posee líneas de crédito de hasta 90 días con sus proveedores para negocios especiales. Entre los principales proveedores de Perú Data se encuentran las siguientes empresas mayoristas: Ingram, Intcomex, Deltron y Nexsys.

Poder de Negociación de Clientes.

El 66.29% de los pedidos que atiende Perú Data provienen de la venta B2C, siendo esta la más expuesta a la oferta y demanda por la cantidad de competidores que año con año se suman a la oferta local, por lo que, en este segmento, el poder de negociación de los clientes es alto, la demanda en el segmento consumo es elástica, pues pequeñas variaciones de precio alteran el volumen de las colocaciones tanto en el canal directo como indirecto.

El 19.26% de pedidos corresponden a ventas a gobierno, cuyo principal canal de venta es la plataforma Perú Compras, la cual cuenta con más de 5,0000 empresas registradas, por lo que el precio de venta se castiga, reduciendo el margen, sin embargo, el estado es el principal cliente del segmento, el poder de negociación es medio, pues la gestión de precios depende en mucho del registro de las oportunidades con el fabricante, obteniendo una ventaja sobre sus competidores en los negocios aprobados.

El 14.45% de los pedidos son atendidos a empresas de RUC 20, a las cuales se provee soluciones de licenciamiento de software, nube y otros servicios cuyo nivel de competencia es menor, por tanto, el nivel de negociación de los clientes es bajo.

Del mix de segmentos que atiende, se obtiene que el nivel de negociación de los clientes de Perú Data sea medio alto, principalmente ligado a la gran oferta en la categoría.

Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos competidores es de nivel alto, ya desde el 2018 se habían registrado alrededor de 5 millones de compra a través de internet (Comercio, 2018), siendo la categoría de tecnología una de las más importantes, con un 17.34% de participación en esas operaciones, (Negocios, 2018). Según la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE), al 2021 las ventas online ascendieron a 9,300 millones de dólares, un incremento mayor al 55% en comparación con el año anterior, mientras que Americas Market Intellence (AMI) emitió un reporte para el mismo año 13,000 mil millones de dólares, con un incremento del 91%, dado que esta consultora utiliza parámetros diferentes para medir el mercado.

El canal digital es el principal impulsador de la competencia, dado que tanto por la oferta del retail que ha incorporado el formato marketplace en su modelo de negocio y que aglutina a un número creciente de empresas o personas que venden sus productos en plataformas como Saga Falabella, Linio, Mercado Libre, etc, pagando una comisión al retail por cada operación.

Del otro lado, los pequeños negocios han incorporado lo digital a su canal de venta, incluyendo sus propias web y/o tiendas en línea, ventas por WhatsApp, venta por redes sociales, etc.

El creciente número de personas que compran por el canal digital ha sido el impulsor de la creación de nuevos negocios que ven una oportunidad en el mercado de la venta de tecnología.

Cuadro de cifras ecommerce 2021 (evolución por año)

	2019	2020	2021
Penetración del ecommerce en el consumo con tarjeta	12.5%	35%	45%
Crecimiento Ecommerce (YTY)	30%	50%	55%
Compradores online	6 Millones	11.8 Millones	13.9 Millones
Ticket promedio	S/171	S/231	S/250
Presentación del ecommerce retail	2.8%	8%	7%
Comercios que venden online	65,800	263,200	300,000
Penetración de Internet	58%	67%	76%

Fuente: Copece, Nubiz, INEI, OSIPTEL

Nota. Tomado del Observatorio Ecommerce, elaborado por Capece

Para el 2020 fueron alrededor de 260,000 empresas las que realizaron sus ventas online, mientras que el 2021 estas llegaron a 300,000 con un incremento del 15.38% de emprendedores que se sumaron a la ola del comercio digital (EcommerceNews, 2022).

CUADRO COMPARATIVO EVOLUCIÓN OFERTA/DEMANDA LIMA VS PROVINCIAS

2019	2020	2021
OFERTA (65,000 empresas venden online) 15% provincia / 85% Lima	OFERTA (260,000 empresas venden online) 30% provincia / 70% Lima	OFERTA (300,000 empresas venden online) 50% provincia / 50% Lima 30% tienen sitios web transaccionales
DEMANDA (6MM compradores online) NNDD	DEMANDA (11.8MM compradores online) 20% provincia / 80% Lima	DEMANDA (13.9MM compradores online) 30% provincia / 70% Lima
VOLUMEN (\$4,000 MM) 3% provincia / 97% Lima	VOLUMEN (\$6,000 MM) 10% provincia / 90% Lima	VOLUMEN (\$9,300 MM) 20% provincia / 80% Lima

Elaboración: Cámara Peruana de Comercio Electrónico

Nota. Tomado del Observatorio Ecommerce, elaborado por Capece

Las barreras de entrada para el mercado de la comercialización de productos de tecnología es bajo, dado que lo digital ha eliminado la necesidad de contar con tiendas o grandes espacios de almacenamiento, incluso puede realizarse bajo la modalidad de dropshipping, es decir, adquirir el producto una vez que este ya se vendió.

La innovación y mejora continua de equipos tecnológicos, hace que el mercado de comercialización de productos de tecnología sea dinámico, pues los modelos y/o generaciones cambian regularmente. El crecimiento de comercio electrónico ha permitido que diferentes tiendas nacionales y extranjeras con amplia experiencia en logística, mejoren su propuesta de valor, añadiéndole entrega el mismo día, delivery a domicilio, pago en cuotas sin interés a través de tarjetas de crédito y muchas más, a fin de mejorar la experiencia del usuario durante todo el proceso y así asegurar la conversión.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es de nivel medio, considerando que en el mercado existen productos que ejecutan tareas similares a las realizadas por las computadoras de escritorio, como son los dispositivos móviles, tablets y televisores inteligentes; pero por el momento, dichas actividades se relacionan más a la parte recreativa y de ocio (reproducción de videos, juegos y redes sociales). Para labores educativas y de trabajo más elaborado aún se requiere un terminal de escritorio que permita realizar varias tareas a la vez con mayor capacidad y comodidad. De manera similar, el servicio de almacenamiento en la nube está reemplazando la compra de servidores físicos y el servicio DaaS que ofrece escritorios virtuales alojados en la nube con acceso desde cualquier dispositivo con conexión a Internet. Estas soluciones reemplazan o disminuyen la compra de activos de las empresas usuarias.

Rivalidad de los Competidores.

La rivalidad de los competidores es de nivel alto, el mercado de comercialización de equipos informáticos se encuentra en crecimiento, los retailers tienen gran presencia de mercado en diversas ubicaciones a lo largo del país a través de sus tiendas físicas y tiendas en línea que ofrecen productos con las mismas características que Perú Data, por ello debemos

tener una propuesta de valor con diferenciación en la entrega oportuna, asesoría y seguimiento al cliente.

1.2 Análisis del Contexto

A continuación haremos un análisis del contexto en el cual opera Perú Data. Para ello realizaremos primero una descripción del contexto externo de la empresa, luego haremos un análisis interno de la empresa, en tercer lugar una descripción actual del negocio y finalmente proveer conclusiones del contexto global de Perú Data en la actualidad.

1.2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Para realizar el análisis del contexto externo de Perú Data recurriremos a la herramienta de PESTE en la cual primero haremos un análisis de las amenazas PESTE y luego de las oportunidades PESTE. La sigla PESTE se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden influir en una organización o industria. Según Porter (1998), el análisis PESTE permite evaluar el entorno externo de una empresa y comprender cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales pueden impactar su desempeño y oportunidades de crecimiento.

a) Amenazas PESTE

El análisis PESTE de amenazas consiste en identificar y evaluar los posibles riesgos y desafíos que pueden surgir de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales en el entorno externo de una organización o industria. Estas amenazas pueden manifestarse a través de cambios en la política gubernamental, como nuevas regulaciones o inestabilidad política; factores económicos, como recesiones económicas o fluctuaciones en los tipos de cambio; aspectos sociales, como cambios en las preferencias de los consumidores o desafíos demográficos; avances tecnológicos que pueden volverse obsoletos o interrumpir el mercado existente; y problemas ambientales, como la escasez de recursos naturales o los efectos del cambio climático (Grant, 2016)

i. Factores Políticos, Gubernamentales, y Legales

Inestabilidad Gubernamental.

Desde sus inicios como República, el Perú se ha caracterizado por tener una inestabilidad política y gubernamental que ha debilitado a las instituciones democráticas y que sigue presente en el escenario político actual (Zapata, 2021). Esta inestabilidad política no ha sido la excepción en los últimos años. El 6 de junio del 2021, José Pedro Castillo Terrones ganó las elecciones a la presidencia del Perú con un margen pequeño de diferencia ante su contrincante, Keiko Fujimori. Desde su juramentación el 28 de julio del 2021, su mandato generó una creciente desconfianza en algunos sectores del país. Esta situación generó la movilización de diversos grupos sociales que exigían cambios y medidas concretas antes la crisis económica y social agravada por la pandemia de COVID-19. Como resultado, el gobierno de Castillo enfrentó una serie de protestas y cuestionamientos a su legitimidad. (Infobae, 2022).

Esta fragilidad de nuestra institucionalidad no es nueva ya que de acuerdo al índice de competitividad del Foro Económico Global (2019), Perú se encuentra en el puesto 94 de 141 países en el pilar que evalúa la seguridad, derechos de propiedad, capital social, pesos y contrapesos, transparencia y ética, desempeño del sector público, orientación futura del gobierno y gobierno corporativo.

Esta debilidad de las instituciones del gobierno e inestabilidad política se acentuaron con el intento de autogolpe el 7 de diciembre de 2022 perpetrado por Pedro Castillo y que devino en el nombramiento de Dina Boluarte como su reemplazante. Sin embargo, la salida de Castillo no resolvió la tensión política del Perú y las manifestaciones ciudadanas continuaron: "Según la Defensoría del Pueblo, entre diciembre de 2022 y febrero de este año 66 personas murieron y miles resultaron heridas tras enfrentamientos entre la Policía y las

Fuerzas Armadas con los manifestantes. Algunas de esas muertes ocurrieron durante bloqueos de carreteras” (CNN, 2023)

Con su nombramiento, Dina Boluarte se convirtió en el sexto jefe de Estado peruano en los últimos seis años en el país. Este tipo de contexto político genera una incertidumbre que afecta a la capacidad de planificar a largo plazo de las empresas peruanas y extranjeras que invierten en el país por lo cual representa una constante amenaza para Perú Data Consult EIRL.

Leyes de Protección del Consumidor.

La rápida expansión del comercio electrónico ha abierto un debate con respecto a los derechos de los compradores en este creciente formato virtual. Es en este sentido que el proyecto de ley 415-2021-CR sugiere realizar cambios al código de protección al consumidor, para incorporar la figura del derecho de arrepentimiento sobre las compras de comercio electrónico, permitiendo así devolver productos dentro de los 15 días de efectuada la compra sin justificación alguna. Esta propuesta impacta en los empresarios con comercios electrónicos como Perú Data ya que conlleva a gastos de devolución como traslados, almacenamiento y transferencias que no existían previo a la propuesta de ley (Confiep, 2022).

La invasión de Rusia a Ucrania.

El 24 de febrero de 2022 tropas rusas invadieron la ex república soviética de Ucrania, tras meses de tensiones políticas, debido principalmente a la intención del país invadido de incorporarse a la OTAN.

Los efectos políticos y económicos de esta guerra son de impacto global, toda vez que gran parte de Europa depende del gas proveniente de Rusia. China se ha convertido en un socio para Rusia, generando así una coalición que contrapesa la fuerza político-militar de occidente. Estados Unidos ha brindado apoyo a Ucrania mediante el envío de equipamiento militar. (CNN Español, 2023)

La guerra ha repercutido de forma directa en la subida del costo de los combustibles (BBC News Mundo, 2022), con oscilaciones que van entre el 16% y 31% (CNN Español, 2022), trasladando el mismo, al costo de traslado o flete, dado que los productos tecnológicos se fabrican mayoritariamente en Asia.

Según Torres (2022), coordinador residente de las Naciones Unidas, la guerra le ha añadido una mayor incertidumbre al contexto mundial, trayendo a menos los pronósticos de crecimiento del PBI mundial, para América Latina ha significado una baja en la expectativa del 2.1% al 1.8%. El Perú cerró el 2022 con un crecimiento de sólo el 2.68% (El Peruano, 2023), por debajo del 3.3% que se había previsto, así también las proyecciones del 2023 no son las mejores.

ii. Factores Económicos

Baja en Calificación Crediticia.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2023), Moody's Investor Services (Moody's), la agencia internacional de calificación crediticia, ha actualizado su perspectiva crediticia para el país de estable a negativa, manteniendo la calificación de crédito en "Baa1", lo cual sigue clasificándose como grado de inversión.

Las condiciones mencionadas han generado un impacto desfavorable en la confianza de los inversionistas y han debilitado la resiliencia económica de Perú, lo que ya se ha reflejado en las perspectivas crediticias a mediano plazo del país, con una tendencia negativa. (Moody's, 2021). Esta incertidumbre y falta de confianza en la solidez política afecta a los inversionistas y genera expectativas de compra austeras de parte de las empresas y la población, pudiendo ser una amenaza para Perú Data.

Desaceleración del Crecimiento Económico.

Durante el segundo trimestre del año 2022 se observa una desaceleración del crecimiento económico, pasando de un 3,8% en el primer trimestre a 3,3% en el segundo

trimestre. Durante dicho periodo, se registró una disminución en la tasa de crecimiento de las exportaciones, mientras que se observó un incremento en el volumen de bienes importados. Las exportaciones se vieron afectadas debido a problemas en la producción primaria a nivel local, mientras que las importaciones se beneficiaron del constante crecimiento del consumo privado y la mayor demanda interna de insumos industriales. Además, algunos componentes de la demanda interna contribuyeron a desacelerar el ritmo de crecimiento económico, como la contracción del consumo público debido a una reducción en el gasto por parte del Gobierno Nacional. (Banco Central de Reserva del Perú, 2022), En adelante (BCRP, 2022). Según las estimaciones del Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank, se estima que el Producto Bruto Interno (PBI) de Perú habría experimentado un crecimiento cercano al 0% durante el primer mes del año 2023. (Infobae, 2023)

La desaceleración económica afecta directamente la capacidad de compra de empresas y público en general lo cual representa una clara amenaza para empresas de venta de productos como Perú Data.

Volatilidad del Tipo de Cambio.

El tipo de cambio del dólar estadounidense en el Perú ha tenido un comportamiento inusualmente volátil alcanzando un pico de S/4.14 a fines de septiembre del 2021. Según reportó BCRP (2022), al 24 de agosto del 2022 el tipo de cambio cerró en S/ 3,869 impulsado por el temor de recesión en los Estados Unidos, la inestabilidad del gobierno peruano, los confinamientos de China y el fortalecimiento del dólar en el mundo (Infobae, 2022). Según las proyecciones del BBVA Research (2022) se espera que el tipo de cambio experimenta presiones alcistas en los próximos meses debido a factores como la ampliación del déficit externo, una mayor percepción de riesgo y una reducción en el diferencial de tasas de interés entre el sol peruano y el dólar estadounidense. Según sus proyecciones, se estimaba que al cierre del año 2022, el tipo de cambio se situaría entre 3,90 y 4,00 soles por dólar

estadounidense. Asimismo, se estima que al finalizar el año 2023, el tipo de cambio se encuentre en un rango de 3,95 a 4,05 soles por dólar estadounidense. Esta volatilidad representa una amenaza para empresas que dependen de precios internacionales de suministros.

El riesgo de una recesión mundial en 2023.

Un estudio del Banco Mundial, prevé una recesión a escala global para el 2023, toda vez que los bancos centrales intentan controlar la inflación a través de un alza de las tasas de interés. Esta es una gran amenaza para la economía mundial, con ello una amenaza a ser considerada por Perú Data.

Incremento en el costo del financiamiento.

El BCRP en corrección de los bancos centrales del mundo, prosigue ajustando la tasa de interés de referencia, la cual pasó de 0,25 por ciento en julio de 2021 (mínimo histórico) a 7,75 por ciento en enero de 2023 (BCRP, 2023). El costo de financiamiento se ha multiplicado 31 veces, afectado por temas internacionales y sumados a la incertidumbre nacional. Un alto costo de financiamiento es una amenaza para Perú Data por el endurecimiento de las fuentes de financiamiento y la posible reducción en el plazo de crédito de proveedores, como un efecto colateral.

iii. Factores Sociales, Culturales y Demográficos

Tensiones Sociales.

En el Perú las constantes tensiones sociales son una amenaza para la confianza de la población y de los inversionistas pues retrasan grandes proyectos de inversión minera, de infraestructura y contribuyen al ruido político del país. La deficiente calidad de los servicios esenciales, como el saneamiento, la salud y la educación, plantea riesgos ocultos. A medida que determinados grupos de la población demanden cada vez más servicios públicos de

mayor calidad, existe el riesgo de que se adopten políticas populistas si no se realizan mejoras concretas en dichos servicios. (Moody's, 2021)

Crecimiento de Fraudes Digitales.

En el último anuario estadístico de la criminalidad y seguridad ciudadana 2015-2019 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021) En adelante (INEI, 2021) se muestra que las dependencias policiales del país, registraron 466 mil 508 denuncias por comisión de delitos; las Fiscalías Provinciales Penales y Mixtas del Ministerio Público reportaron 1 millón 119 mil 765 denuncias penales y el Poder Judicial da cuenta de 89 mil 574 personas que recibieron sentencia condenatoria en el año 2019.

Para una empresa de venta de productos tecnológicos como Perú Data, es amenazante el incremento de los fraudes en pagos a través de plataformas digitales, pues generan desconfianza en el canal digital de ventas.

Desde el inicio de la pandemia Covid 19, además de enfrentar dificultades operativas en los centros logísticos, se ha observado un aumento en los ataques cibernéticos, y el sector logístico continúa siendo uno de los más impactados en términos económicos. La evidencia indica que los ciberataques han aumentado significativamente en el último año. (Mariano, 2021)

iv. Factores Tecnológicos y Científicos

Incremento de Ataques Cibernéticos.

Una importante amenaza tecnológica para Perú Data es el creciente incremento de hackers y ataques cibernéticos en el país que secuestran, encriptan o realizan espionaje digital, poniendo en riesgo la operación y los datos de la misma.

En paralelo con la rápida expansión de la transformación digital y la recesión económica a nivel mundial, la industria del ciber crimen ha experimentado un crecimiento en términos de complejidad. Esto se debe al empleo cada vez más frecuente de herramientas de

aprendizaje automático (machine learning) e inteligencia artificial. Además, también ha habido un aumento en el volumen de actividades delictivas, especialmente a través del mercado de malware como servicio (MaaS) disponible en la dark web. (Mariano, 2021)

v. Factores Ecológicos y Ambientales

Riesgos Ambientales.

Perú está constantemente expuesto a riesgos ambientales debido a su geografía, que pueden afectar a la economía del país en general. La evaluación de la exposición de Perú a los riesgos ambientales indica un nivel moderadamente negativo, con una calificación de perfil de emisor E-3. Aunque se enfrenta a desafíos debido a su infraestructura frágil y la dependencia del sector primario, que está expuesto a eventos climáticos extremos como sequías e inundaciones relacionadas con el fenómeno del Niño, estos eventos ocurren de manera irregular, con intervalos de al menos 10 años. Además, debido a que el sector primario contribuye con un poco más del 20% del valor económico total, los impactos adversos del fenómeno climático son limitados. No obstante, los efectos perjudiciales de estos choques climáticos y otros han tenido un impacto negativo en las finanzas públicas, ya que se han requerido inversiones para reconstruir la infraestructura dañada y brindar apoyo a las áreas afectadas. (Moody's, 2021)

Efectos del Ciclón Yaku.

Un fenómeno climatológico inusual se ha producido en el verano de 2023 en el norte del Perú, con lluvias torrenciales adjudicables al calentamiento del mar producto del incremento de la temperatura global, esto devino en la activación de muchas cuencas hidrográficas, ocasionando huaycos que han afectado muchas zonas del litoral nacional, cortando caminos, provocando inundaciones y grandes daños materiales y humanos (Infobae, 2023).

Los fenómenos climatológicos y los efectos de éstos pueden incrementar los costos logísticos y el cumplimiento de las entregas a entidades públicas a nivel nacional, que son parte importante de los ingresos de Perú Data.

b) Oportunidades PESTE

Las oportunidades PESTE son importantes porque permiten a las organizaciones identificar tendencias emergentes, factores disruptivos y cambios en el entorno que pueden crear oportunidades de mercado. Al comprender y aprovechar estas oportunidades, las empresas pueden adaptar su estrategia, desarrollar nuevos productos o servicios, expandirse a nuevos mercados y mantener su ventaja competitiva (Porter, 1998)

i. Factores Políticos, Gubernamentales, y Legales

Inversión en Innovación Tecnológica y Competitividad Educativa.

En respuesta a los impactos adversos generados por la pandemia de covid-19 en el sector educativo peruano, el Gobierno, a través del Ministerio de Educación (Minedu), tomó la decisión de declarar una situación de emergencia en agosto de 2021. Esta medida abarcó todo el país y tuvo como objetivo hacer frente a los efectos negativos que la crisis sanitaria ha tenido en el sistema educativo. (El Peruano, 2021). El eje número 3 de dicha declaración, busca promover la innovación educativa a través del uso de tecnologías, lo cual representa una oportunidad para Perú Data.

Obras por impuestos.

La "Ley de Obras por Impuestos" (Ley N° 29230), es una forma de inversión pública en la que se involucra la participación del sector privado. Esta ley tiene como objetivo impulsar la ejecución ágil y eficiente de proyectos, promoviendo así el avance del desarrollo y la mejora en la calidad de vida de un mayor número de personas en Perú (ProInversión). Esta modalidad permite ejecutar proyectos y devengar el certificado CPRL en los pagos mensuales a cuenta de Impuesto a la Renta, además de la capitalización reputacional de la

intervención directa en la solución de problemas directos de la sociedad, mejora la imagen de responsabilidad social.

ii. Factores Económicos

Reapertura de la Economía.

A pesar de las crisis externas, la reapertura de negocios, permisividad del 100% de aforo en principales negocios y programas gubernamentales ayudan a la confianza de la población y regreso a conductas de consumo pre pandemia. Por ello se espera que la economía peruana continúe creciendo en el 2022. Credicorp Capital Research estima que la economía peruana se expandirá en 2.5% al cierre del año. (El Peruano, 2022)

Incremento en el presupuesto y la ejecución presupuestal del gobierno.

Las entidades de gobierno han recobrado la presencialidad y con ellos la necesidad de equipamiento tecnológico y suministros para atender de forma presencial. El presupuesto nacional se ha incrementado de forma sostenida, así como el porcentaje de ejecución, salvo los gobiernos regionales (Portal de Transparencia Económica)

Figura 3

Porcentaje de ejecución presupuestal 2020

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?		¿Dónde se gasta?		¿Cuándo se hizo el gasto?	
Sector	Gob. Loc./Mancom.	Categoría Presupuestal	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes		
TOTAL		177,367,859,707	217,254,208,912	199,474,122,166	191,603,364,023	185,640,104,242	182,575,785,825	180,732,738,411	84.0		
Nivel de Gobierno	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	Ejecución		Avance %	
<input type="radio"/> E: GOBIERNO NACIONAL	124,582,104,147	133,020,679,221	121,630,904,882	119,322,915,354	118,842,247,141	118,463,708,379	116,776,275,558			89.1	
<input type="radio"/> M: GOBIERNO LOCALES	20,879,069,452	42,735,576,309	37,918,818,884	33,648,474,572	29,209,771,672	27,097,341,311	27,036,041,285			63.4	
<input type="radio"/> R: GOBIERNO REGIONALES	31,906,686,108	41,497,953,382	39,924,398,400	38,631,974,097	37,588,085,429	37,014,736,135	36,920,421,568			89.2	

Nota. Los gobiernos locales fueron los de peor desempeño en el 2020.

Figura 4

Porcentaje de ejecución presupuestal 2021

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?	
Sector	Gob. Loc./Mancom.	Categoría Presupuestal	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes
TOTAL		183,029,770,158	227,932,217,391	212,450,014,781	205,013,665,381	200,775,424,917	198,888,507,105	198,384,770,971	87.3
Nivel de Gobierno	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado		
<input type="radio"/> E: GOBIERNO NACIONAL	127,420,957,133	137,635,723,934	128,692,164,977	126,245,586,814	125,942,834,197	125,747,381,922	125,340,512,064	91.4	
<input type="radio"/> M: GOBIERNO LOCALES	21,648,693,818	45,009,328,119	40,429,173,029	36,438,225,927	33,637,988,887	32,266,004,790	32,229,353,239	71.7	
<input type="radio"/> R: GOBIERNO REGIONALES	33,960,119,207	45,287,165,338	43,328,676,775	42,329,852,639	41,194,601,833	40,875,120,393	40,814,905,668	90.3	

Nota. Los gobiernos locales mantuvieron el menor desempeño, sin embargo fueron los que mayor crecimiento tuvieron año contra año el 2021.

Figura 5

Porcentaje de ejecución presupuestal 2022

¿Quién gasta?		¿En qué se gasta?		¿Con qué se financian los gastos?		¿Cómo se estructura el gasto?	¿Dónde se gasta?	¿Cuándo se hizo el gasto?	
Sector	Gob. Loc./Mancom.	Categoría Presupuestal	Función	Fuente	Rubro	Genérica	Departamento	Trimestre	Mes
TOTAL		197,002,269,014	237,822,055,719	225,523,646,445	215,889,884,172	212,635,976,317	209,483,928,012	209,257,687,120	88.1
Nivel de Gobierno	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %	
					Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado		
<input type="radio"/> E: GOBIERNO NACIONAL	139,099,209,295	134,800,977,215	128,965,526,608	127,852,492,337	127,625,090,763	127,482,239,435	127,371,897,659	94.6	
<input type="radio"/> M: GOBIERNO LOCALES	21,572,594,607	52,638,714,049	48,341,887,045	42,306,425,465	40,149,470,868	37,844,820,230	37,767,336,007	71.9	
<input type="radio"/> R: GOBIERNO REGIONALES	36,330,465,112	50,382,364,455	48,216,232,792	45,730,966,370	44,861,414,687	44,156,868,348	44,118,453,454	87.6	

Nota. Los gobiernos locales mantuvieron el menor desempeño de forma consecutiva, los gobiernos regionales retrocedieron 2.7% su ejecución el 2022.

iii. Factores Sociales, Culturales y Demográficos

Transformación Digital Acelerada por el COVID-19.

La pandemia ha potenciado el incremento interanual en el tráfico y acceso a internet en el Perú, cambiando los hábitos de uso.

Figura 6

Penetración de internet en los hogares peruanos



Nota. La tendencia es creciente y constante de acceso a internet.

Al mismo tiempo, en la región ha aumentado en un 150% la cantidad de usuarios conectados desde el año 2010 (Mariano, 2021). La pandemia de COVID-19 ha desempeñado un papel fundamental en impulsar el proceso de transformación digital, acelerando la adopción de tecnologías y ampliando su alcance. Esto ha sido una respuesta a la necesidad de mantener las operaciones de las organizaciones durante los períodos de aislamiento implementados a partir de marzo de 2020 en varias regiones. En algunos casos, esta transformación ha permitido que las organizaciones continúen funcionando bajo estrictos protocolos de seguridad para reducir los contagios. (Mariano, 2021)

iv. Factores Tecnológicos y Científicos

Crecimiento del Ecosistema Fintech.

La pandemia del Covid-19 impulsó la digitalización de numerosos negocios. Esto se ve reflejado en el crecimiento del ecosistema Fintech de América Latina y el Caribe. Según el estudio Fintech del BID, el ecosistema ha evolucionado y crecido un 112% en los últimos tres años (BID, 2022). Este crecimiento representa una gran oportunidad para todos los negocios de venta online en el país.

Tendencia hacia Logísticas 4.0.

El camino hacia la logística 4.0 está generando un crecimiento en el mercado de aplicaciones y servicios en nube, especialmente ERPs y así mismo se puede observar que proveedores empiezan a ofrecer capacitaciones constantes sobre servidores en nube.

Las tecnologías fundamentales de la cuarta revolución industrial, como el Internet de las cosas (IoT), la automatización, el blockchain, el análisis de grandes volúmenes de datos (big data) y la computación en la nube (cloud computing), están desempeñando un papel crucial en la evolución de la industria logística a nivel mundial, llevándola hacia un enfoque conocido como logística 4.0. Esta transformación implica abordar desafíos importantes, como la necesidad de mejorar la alfabetización digital, garantizar un acceso rápido y asequible a internet y fortalecer la ciberseguridad. (Mariano, 2021)

Masificación de la conexión a internet 5G

En cuanto a la velocidad de acceso a internet, en marzo del 2021 el MTC autorizó el despliegue inicial de tecnología 5G en el Perú.

El ministro de Transportes y Comunicaciones, Eduardo González, destacó la importancia de promover la implementación inicial de la tecnología 5G, especialmente considerando el crecimiento del tráfico de datos de Internet en un 60% durante el último año en la red fija. Existe una demanda de los usuarios por mayor velocidad a precios más bajos, y se espera que la tecnología 5G sea la solución para cumplir con estas expectativas. Esta primera etapa de despliegue permitirá realizar pruebas y evaluaciones de la tecnología en funcionamiento. (Gob.pe, 2021).

Por otro lado, la puesta en funcionamiento de la red dorsal de fibra óptica nacional también ayudará a brindar internet de alta velocidad y a disminuir las brechas de infraestructura de telecomunicaciones del país

Obligatoriedad de Integración a Facturación Electrónica.

De acuerdo con la Resolución de Superintendencia N° 128-2021/Sunat, a partir del miércoles 1° de junio del 2023, Todas las compañías pertenecientes al grupo cuyos ingresos sean inferiores a 23 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) estarán obligadas a utilizar la facturación electrónica y/o emitir boletas de venta de manera electrónica. Esto representa una oportunidad para Perú Data para la venta de productos como servidores, equipos de punto de venta (POS), entre otros.

v. Factores Ecológicos y Ambientales

Manejo de Residuos Electrónicos.

Debido al crecimiento de la tecnología y acceso a internet en nuestro país, la venta de equipos electrónicos se ha incrementado considerablemente y con ello su pronta obsolescencia. Por ello el Ministerio del Ambiente, la Secretaría Federal de Asuntos Económicos (SECO), el Instituto Federal Suizo para la Investigación y Prueba de Materiales y Tecnologías (EMPA), y el IPES están impulsando programas formales de manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE).

El vertiginoso desarrollo de la industria de tecnología de la información ha planteado una nueva problemática tanto a nivel social como ambiental: cómo lidiar y gestionar eficazmente la creciente cantidad de dispositivos y componentes eléctricos y electrónicos que se vuelven obsoletos, especialmente aquellos relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación (*Gob.pe*).

Perú Data tiene la oportunidad de ser considerado un gran aliado estratégico de sus proveedores (importadores, fabricantes, ensambladores) dado que cuenta con la certificación internacional ISO 14001:2018, por su Sistema de Gestión Ambiental, que incluye el ser la única empresa en la región central que cuenta con un centro de acopio RAEE, donde puede recibir aparatos eléctricos y electrónicos que han cumplido y ciclo de vida útil y trasladarlos

al centro de disposición ubicado en la ciudad de Lima, entregando de esta forma un certificado a las empresas que cumplen con la correcta disposición final de tales artefactos.

1.2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

El objetivo de realizar una evaluación interna a la organización es determinar estrategias que permitan potenciar sus fortalezas para convertirlas en una ventaja competitiva; así como, reconocer sus falencias para identificar oportunidades de mejora. Para esta valorización usaremos el análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2008), el cual consiste en recopilar información de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: Administración / gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logísticas(O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnologías / Investigación y Desarrollo (T).

Para tener éxito en esta actividad, es necesario el compromiso de todas las áreas de la organización e involucrar al personal para que sean sinceros en sus opiniones y valoración de los recursos disponibles, pues estos serán base de su ventaja competitiva. La organización contará con una ventaja competitiva en la medida que logre diferenciarse de sus competidores y se posicione como la opción que entrega un valor superior a su cliente. Para ello, todo el personal y áreas deben estar alineados a ese objetivo (Kotler & Armstrong, 2017).

Seguido del análisis AMOFHIT, presentamos una matriz de evaluación de fortalezas y debilidades elaborada en base al análisis previo.

a) Administración y Gerencia

D'Alessio (2008) sugiere evaluar esta área según las gestiones que se involucran en el proceso administrativo propuesto por Henri Fayol, es decir, mediante la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Siguiendo con esta idea, Hernández y Rodríguez (2011), manifiestan que el proceso administrativo tiene como característica ser

continuo y permanente, es decir, que se mantiene a lo largo de toda la gestión y es transversal a la organización.

i. Planeación

La gerencia es la encargada de fijar los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización y alinear todas las acciones y estrategias para alcanzar la visión y misión de la empresa. Para lograrlo, Perú Data cuenta con un programa de reuniones con las gerencias para revisar avances e implementar actividades estratégicas, donde el primer objetivo de la organización es convertirse en marca nacional, incluyendo en su estrategia la apertura de una tienda en la ciudad de Arequipa para febrero del 2023 y dos tiendas de formato retail en la ciudad de Lima, una en el cono norte y otra en el sur.

Si bien Perú Data ha crecido de manera constante, manteniendo su foco en el logro de las metas de venta, no se ha desarrollado un plan estratégico para los próximos años.

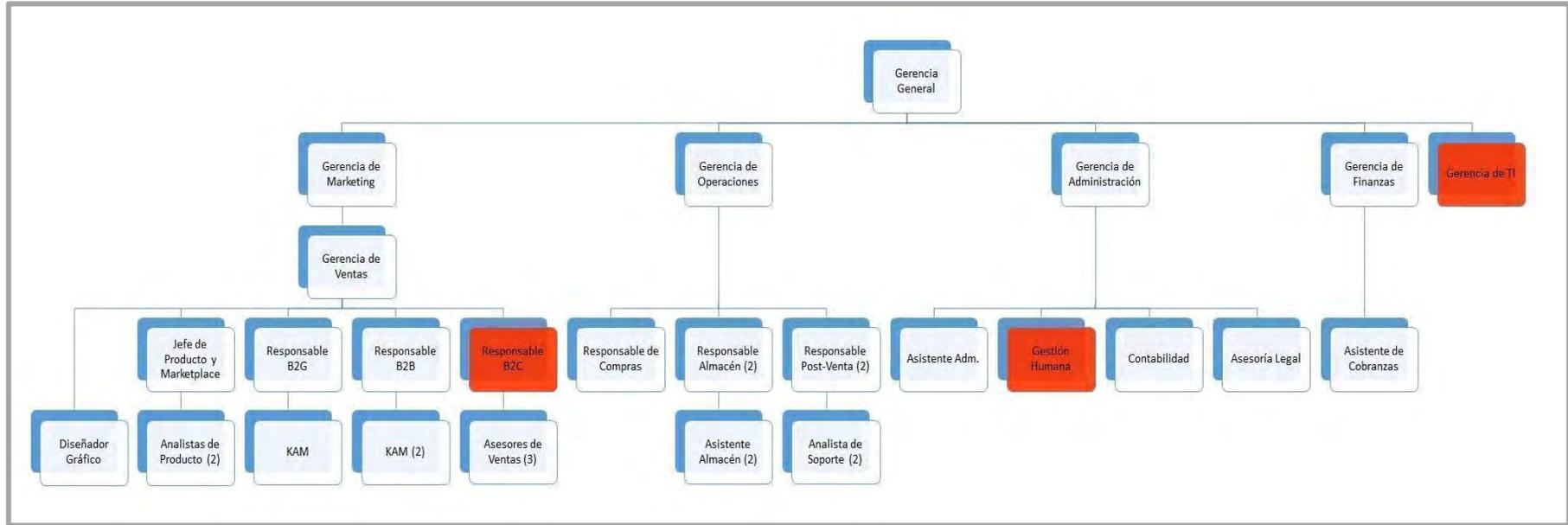
ii. Organización

En la cabeza de la organización se sitúa el Sr. Walter Huaynates como Gerente General, al cual reportan las cinco gerencias: Marketing (que abarca la gerencia de ventas), Operaciones (logística), Administración, Finanzas y Tecnologías e Información, esta última no cuenta con un responsable por el momento. Las posiciones pendientes de cubrir para consolidar una mejor oferta son las gerencias de B2C y B2B dentro del área de ventas.

El organigrama de la empresa muestra con mayor detalle las posiciones actuales y cantidad de trabajadores, donde la parte comercial tiene la mayor cantidad de colaboradores seguida por el área de operaciones.

Figura 7

Organigrama de la empresa Perú Data Consult EIRL



iii. Dirección

La gerencia procura desenvolverse en un liderazgo auténtico para conseguir el desarrollo organizacional y de sus trabajadores. Entienden que los colaboradores son esenciales para implementar el servicio orientado a la satisfacción del cliente. La relación con las áreas funcionales se maneja con respeto, empatía, compromiso y eficiencia, permitiendo que su gestión sea transparente y vaya alineada a un programa de buenas prácticas, la ética y el cuidado del medio ambiente. La alta dirección posee un estilo ágil que facilita la toma de decisiones e implementación de cambios o mejoras.

iv. Coordinación

La gerencia y administración manejan una comunicación horizontal y fluida con los colaboradores que permite coordinar actividades y facilita la generación de ideas para aprovechar las oportunidades que el equipo comercial haya identificado en el mercado. Se promueve un ambiente donde toda participación es valiosa y se involucra a todas las áreas.

En lo que respecta a la coordinación con los fabricantes de los equipos de cómputo, la gerencia es la encargada de trabajar de manera conjunta y fluida con ellos para alcanzar los objetivos de ventas y cumplir con los compromisos de compra.

Otro grupo importante de proveedores son los bancos, con ellos, la Gerencia de Finanzas respalda sus operaciones y mantiene una estrecha relación basada en el cumplimiento de los compromisos de pago. En época de pandemia se brindaron facilidades para reprogramar varios documentos que al día de hoy han sido cancelados en su totalidad y refuerzan la posición con estas entidades.

v. Control

La alta gerencia ha establecido indicadores para el área de ventas con el objetivo de medir el avance y cumplimiento de las cuotas, márgenes y presupuestos. Su responsabilidad abarca la supervisión de las actividades clave de las áreas funcionales y el cumplimiento de

los requisitos legales para la correcta marcha de la organización. Adicionalmente a ello, cuenta con certificación ISO 9001 por la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad (aseguramiento de proceso para una adecuada atención al cliente), la misma que consideró la implementación de indicadores para todas las áreas funcionales de la empresa, sin embargo se requiere su revisión para integrarlos y poder medir los resultados de toda la organización y su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

b) Marketing y Ventas

En Perú Data, el área de Marketing y ventas está compuesta por 15 personas, de las cuales solo dos se encargan directamente de gestionar el contacto y comunicación con los clientes mediante la creación de contenido digital, evaluación y el seguimiento post-venta, elaboración de campañas y promociones, así como la realización de encuestas para medir el grado de satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio recibido. Por la cantidad reducida de personal, el área no puede atender todos los requerimientos de la parte comercial y no realiza investigación de mercado para conocer preferencias ni hábitos de consumo de sus distintos tipos de clientes.

La gerencia general considera que el mercado de artículos tecnológicos es altamente competitivo, dinámico y en pleno crecimiento. Debido a estas características, busca diferenciarse de los competidores aplicando una estrategia de enfoque hacia el servicio y satisfacción del cliente, con los cuales mantiene una buena relación basada en la calidad de productos y servicio post-venta.

Para implementar esta estrategia de manera exitosa es necesario una mezcla de marketing que combine diversos elementos para atraer a los clientes y entregarles el valor prometido. El mix de estos factores está conformado por producto, precio, promoción y plaza (Kotler & Armstrong, 2017).

i. Marketing Mix

Producto. Un portafolio de productos de alta calidad conformado por las marcas más prestigiosas del mercado de computadoras de escritorio y portátiles, incluyendo periféricos y software que completen una experiencia plena. El soporte de las marcas es importante para garantizar un servicio post-venta ágil y con centros de garantía cercanos a nuestros clientes.

Precio. Se maneja una lista de precios de escala media-alta que va alineada a los estándares de la atención y calidad de los productos. Adicionalmente a ello, se manejan descuentos para clientes corporativos y por volumen de ventas. Los precios se expresan en nuevos soles y se actualizan de manera manual en el sistema. Sobre las condiciones de pago, éstas varían dependiendo del tipo de cliente. Para el consumidor final es al contado, mientras que para el segmento B2B, conformado por empresas privadas medianas y entidades del sector público, se otorga crédito de hasta 60 días.

Promoción. No se tiene presencia en medios masivos tradicionales como radio y televisión, se utiliza preferentemente el canal digital para lograr el primer acercamiento con los potenciales consumidores: Google Ads, Google Shopping, Google Display, Meta Ads, redes sociales, tienda virtual de la empresa y marketplaces. Mediante estas plataformas se comunican las ofertas de campañas y promociones puntuales. Perú Data tiene un programa de campañas hacia el usuario final en los principales meses del año: marzo, julio y diciembre.

Como parte de sus relaciones públicas, la organización participa en eventos dirigidos a clientes corporativos y presentaciones internacionales de sus principales fabricantes (Dell y HP), estas actividades son aprovechadas para generar contenido que es compartido en medios digitales.

Plaza. Se atiende a los clientes mediante cinco canales de venta: El primero es el tradicional de tiendas físicas ubicadas en Huancayo y Arequipa, adicionalmente a través de un centro de distribución en la ciudad de Lima; estos establecimientos son los primeros

puntos de contacto con los consumidores finales de cada una de estas zonas y colaboran en generar una relación de confianza con ellos. El segundo canal es el digital, mediante una plataforma de comercio electrónico ágil y amigable disponible para todos los dispositivos las 24 horas del día, en ella se encuentra cargado el portafolio completo de productos con el detalle de sus características y precio. Este canal es estratégico porque permite una cobertura nacional y es el generador del mayor porcentaje de leads que se convierten en venta, a pesar de que su tráfico de 30 mil visitas al mes, número menor comparado a otras plataformas de compras como Hiraoka o Memory King (que exceden las 100 mil visitas).

El tercer canal de venta es a través las plataformas marketplaces de terceros (Linio, Falabella, Ripley, Real Plaza, Shopstar y Coolbox) les permite alcanzar a clientes nuevos que sienten más seguridad en las grandes marcas retail.

El cuarto canal de venta es el Catálogo Electrónico de Perú Compras, una plataforma creada y gestionada por el Órgano Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), que permite atender de manera digital los requerimientos de equipamiento informático a todas las entidades del estado.

El quinto canal de venta, es la venta consultiva para B2B esta se realiza a través de licitaciones con privados y entidades públicas, las mismas que generan tickets de gran volumen.

ii. Mezcla de Mercadeo de Servicios

Dado que la organización busca diferenciarse de sus competidores brindando un alto nivel de servicio, es conveniente complementar este análisis con los tres factores propuestos por Booms y Bitner en su modelo conocido como mezcla de mercadeo de servicios:

Personas, evidencia física y procesos (Van Vliet, 2011).

Personas. La alta gerencia busca difundir una imagen sólida y corporativa mediante su equipo de colaboradores, para ello, se les brinda uniformes (camisa, chompa y casaca)

para uso en su jornada laboral. El equipo comercial y de almacén tienen experiencia en el rubro tecnológico y un alto compromiso para cumplir con la estrategia de brindar un servicio de calidad, ágil y amable. Reciben capacitaciones técnicas de forma periódica, sobre las capacidades de los productos y son incluidos en concursos internos para mejorar su rendimiento. Los miembros de la organización expresan que en varias ocasiones tienen que exceder sus horarios laborales para satisfacer los requerimientos de los clientes y estas horas extras no son reconocidas por la gerencia; por ello, toman facilidades en los horarios de ingreso. Una oportunidad de mejora se relaciona al speech de ventas, que oficialmente no tienen implementado.

Evidencia física. Perú Data cuenta con sedes en Lima, Huancayo y Arequipa, las cuales cumplen la función de tiendas, taller de atención post venta, oficinas administrativas y almacén. En el caso de los establecimientos de Huancayo y Arequipa, estos se encuentran ubicados en zonas comerciales de ambas ciudades y están habilitadas para atender cómodamente a compradores finales (B2C), reuniones con proveedores y clientes corporativos. Se ha implementado un show room para exhibición de los principales productos y publicación de las promociones vigentes. Los locales comerciales son arrendados, éstos han pasado por varias remodelaciones debido a que originalmente fueron diseñados para vivienda, por ello, a pesar de las adaptaciones los espacios destinados a almacén están resultando insuficientes y por tal, en ocasiones se hace uso de otras áreas para custodiar inventarios excedentes.

En Lima se cuenta con dos locales, una oficina para uso administrativo y comercial, y el otro para el taller de soporte y almacén. La alta gerencia tiene como proyecto buscar dos establecimientos para implementar dos tiendas dentro de los centros comerciales, uno en el cono norte y otro en el cono sur, para mejorar el posicionamiento de marca y mejorar las facilidades de espacio, ubicación y acceso para los clientes.

Procesos. La organización ha definido los siguientes procesos para atender los requerimientos de cada segmento de clientes: Business to Consumer - B2C (Venta directa de la tienda virtual y del Marketplace), Business to Business – B2B (Venta corporativa) y B2G (venta a entidades del estado peruano).

Figura 8

Proceso de Venta Directa B2C



Figura 9

Proceso de Venta Directa MarketPlace



Figura 10

Proceso de Venta Corporativa B2B

**Figura 11**

Proceso de Venta a Entidades del Estado Peruano B2G



En relación al área de ventas, el equipo comercial está conformado por 11 personas que atienden a cada segmento de clientes, los cuales se dividen en usuarios finales (B2C), empresas privadas (B2B) y sector público (B2G). Su estructura salarial tiene una parte asignada fija (50%) y un variable por comisión (50%), el cual se activa al cumplir dos requisitos: alcanzar el objetivo mensual de ventas y cumplir con la utilidad meta de la línea. La comisión asciende hasta el 1% de la venta facturada sin IGV.

Las ventas han tenido un crecimiento constante desde el 2019 destacando el desempeño de la unidad de negocio de consumo (que engloba la atención en tienda y virtual) y los negocios con las entidades públicas (B2G).

Tabla 3

Crecimiento de las ventas – Periodos 2019, 2020, 2021

	2019	2020	2021	Crec. 20vs19	Crec. 21vs20
Ventas Netas Soles (ing. Por operación)	S/ 8,905,792	S/ 10,933,204	S/ 12,835,327	23%	17%
Detalle por segmento					
Consumo	S/ 6,234,054	S/ 7,434,579	S/ 8,984,729	19%	21%
B2B	S/ 1,781,158	S/ 2,405,305	S/ 1,283,533	35%	-47%
B2G	S/ 4,452,896	S/ 1,093,320	S/ 2,567,065	-75%	135%

Nota. Del 2019 al 2021 se muestra un crecimiento constante, sin embargo la tasa año contra año se reduce.

c) Operaciones y Logística

El objetivo de Operaciones y Logística es cumplir con la promesa de atención satisfactoria hacia el cliente externo e interno (colaboradores), debido a que también provee los recursos necesarios a las otras áreas para el correcto desarrollo de sus funciones.

El área funcional de operaciones es la encargada de los procesos de diseño, implementación, mantenimiento, soporte técnico y atención post venta. Bajo su cargo se encuentra el área logística que es responsable de la gestión de la cadena de suministro, desde la determinación y confección del portafolio de productos (en coordinación con el área comercial) y su correcta adquisición a fin de contar con inventarios adecuados y a tiempo. Los inventarios se resguardan en los almacenes de cada uno de las sedes, donde se realiza de manera eficiente el control de ingreso, salidas y preparación de entregas de los diferentes productos exhibidos en tienda física y en el canal digital. Los almacenes son ordenados, pero presentan deficiencias en espacio y disposición por ser instalaciones antiguas.

Esta área es crítica para la existencia, productividad y competitividad de la organización, pues maneja en promedio el 80% de la inversión requerida para el funcionamiento de la empresa (D'Alessio, 2008). El análisis de esta gestión debe considerar en mayor o menor medida ser eficiente en costos, poseer economías de escala, correcto manejo de inventarios, acceso fácil a instalaciones y procesos claros.

Perú Data busca ser eficiente en su programa de compras mediante el trabajo coordinado y cercano con sus principales fabricantes (HP, Dell, Wacom, Epson, etc). Cuenta con planes comerciales de adquisición que les permite alcanzar descuentos y asegurar el aprovisionamiento de los principales productos y software. Sin embargo, el poder de negociación de estos proveedores es medio-alto por la disponibilidad de inventarios en las plantas de origen. La organización también maneja una evaluación a sus proveedores para asegurar la calidad de su servicio y buscar mejoras en la atención.

Sobre su manejo de existencias, se tiene implementado un programa de control de inventarios y stock mínimos, los que lanzan alertas cuando hay peligro de quiebres, pero este sistema no reconoce los excedentes de inventario o los productos con riesgo a caer en obsolescencia (renovación tecnológica). Los responsables de almacén y vendedores no son conscientes de la importancia de este control para evitar pérdidas.

La organización tiene acuerdos con: operadores logísticos para el traslado de mercadería entre las sucursales de Lima, Arequipa y Huancayo, sin embargo la entrega de los pedidos generados por la tienda virtual no cuentan con un operador eficiente; los procesos de entrega a marketplaces usan los operadores designados de tales plataformas.

d) Finanzas y Contabilidad

Perú Data muestra un sólido comportamiento crediticio y es responsable con sus obligaciones programadas. Cuenta con líneas de crédito de un millón de dólares con sus

proveedores con plazos de pago de hasta 60 días, y de 1,200 mil soles con instituciones financieras.

Una variable a considerar en la gestión de la empresa es la volatilidad en el tipo de cambio, debido a que las compras son en dólares mientras la venta y gastos se realizan en soles. Adicionalmente a ello, la poca experiencia de la gerencia de finanzas en evaluación de decisiones de inversión y financiamiento para nuevos proyectos, puede ser un punto crítico para el plan de expansión de la organización a nuevas regiones.

Revisando el estado de resultado de los últimos cuatro años, refleja una mejora en la rentabilidad y utilidad neta durante el periodo de pandemia, adjudicable al incremento del margen por la venta de productos en un contexto de escasez, así también a que las tiendas por departamentos estuvieron limitadas en su accionar, sin embargo, el 2022 evidencia un duro retroceso, la misma como consecuencia de tres factores:

- Tuvieron que liquidar mercadería del segmento B2G que se quedó del 2019-2020.
- Tuvieron que rebajar los márgenes de productos de consumo que no se pudieron vender y que fueron adquiridos en el último trimestre del 2022, mercadería con un costo más alto, dado que el primer trimestre del 2023 se normaliza la producción mundial, generando un sobre stock en mayoristas y fabricantes, provocando una fuerte caída de precios por la contracción de la demanda interna, debido a la incertidumbre política y económica nacional, además del incremento en las tasas de interés que desalentaron el consumo.
- Se incrementaron los gastos operativos para la apertura de la tienda Arequipa y se invirtió para ingresar al mercado de alquiler de laptops

Tabla 4
Estado de resultados Perú Data – Periodos 2019, 2020, 2021, 2022

	PERIODO 2019	COMP	VAR	PERIODO 2020	COMP	VAR	PERIODO 2021	COMP	VAR	PERIODO 2022	COMP
* Ventas Netas (ingresos operacionales)	8,905,791.67		22.77%	10,933,204.24		17.40%	12,835,327.26		-21.75%	10,043,586.00	
* (-) Descuentos Rebajas, Bonif y Concedidos		0.00%			0.00%			0.00%			0.00%
Total de Ingresos Brutos	8,905,791.67	100.00%	22.77%	10,933,204.24	100.00%	17.40%	12,835,327.26	100.00%	-21.75%	10,043,586.00	100.00%
* Costo de Ventas (Operacionales) (-)	7,697,313.26	86.43%	19.93%	9,231,047.94	84.43%	11.11%	10,256,749.36	79.91%	-14.07%	8,813,393.00	87.75%
Total Costos Operacionales	7,697,313.26			9,231,047.94			10,256,749.36			8,813,393.00	
Utilidad Bruta	1,208,478.41	13.57%	40.85%	1,702,156.30	15.57%	51.49%	2,578,577.90	20.09%	-52.29%	1,230,193.00	12.25%
* Gastos de Ventas	547,716.11	6.15%	-5.98%	514,939.19	4.71%	52.93%	787,495.10	6.14%	24.08%	977,112.00	9.73%
* Gastos de Administración	511,316.68	5.74%	-3.47%	493,575.12	4.51%	47.03%	725,703.97	5.65%	1.92%	739,627.00	7.36%
* Otros Ingresos (Descuentos Obtenidos Compras)	12,588.56	0.14%	493.67 %	74,733.88	0.68%	-48.59%	38,421.55	0.30%	-100.00%		0.00%
Utilidad Operativa	162,034.18	1.82%	374.21 %	768,375.87	7.03%	43.65%	1,103,800.38	8.60%	-144.08%	-486,546.00	-4.84%
* Ingresos Financieros	152,758.52	1.72%	43.69%	219,492.33	2.01%	-29.97%	153,720.59	1.20%	60.14%	246,174.00	2.45%
* Gastos Financieros	175,942.86	1.98%	96.63%	345,959.30	3.16%	21.20%	419,307.27	3.27%	-8.56%	383,396.00	3.82%
* Otros Ingresos de gestión	4,392.08	0.05%		2,614.42	0.02%		1,221.72	0.01%		58,047.00	0.58%
Resultado antes de participaciones e Impuesto a la Renta	143,241.92	1.61%		644,523.32	5.90%		853,042.20	6.65%		-565,721.00	-5.63%
Resultados del ejercicio antes del impuesto	143,241.92	1.61%		644,523.32	5.90%	32.35%	853,042.20	6.65%	-166.32%	-565,721.00	-5.63%
Impuesto a la Renta	28,160.34	0.32%	604.11 %	198,279.75	1.81%	32.76%	263,243.26	2.05%	-100.00%		0.00%
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	115,081.58	1.29%		446,243.57	4.08%	32.17%	589,798.94	4.60%	-195.92%	-565,721.00	-5.63%

Tabla 5
Estado de Situación Financiera Perú Data – Periodos 2019, 2020, 2021, 2022

	<u>Periodo Año 2018</u>	<u>COMP</u>	<u>VAR</u>	<u>Periodo Año 2019</u>	<u>COMP</u>	<u>VAR</u>	<u>Periodo Año 2020</u>	<u>COMP</u>	<u>VAR</u>	<u>Periodo Año 2021</u>	<u>COMP</u>	<u>VAR</u>	<u>Periodo Año 2022</u>	<u>COMP</u>
ACTIVO														
Activos Corrientes														
* Efectivo y equivalentes de efectivo	947,825.73	18.87%	-48.28%	490,220.08	8.35%	19.63%	586,434.83	9.98%	-32.33%	396,832.99	6.76%	2.60%	407,144.00	6.93%
* Inversiones financieras														
* Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	2,061,423.90	41.04%	72.10%	3,547,761.99	60.40%	-48.38%	1,831,248.35	31.18%	-37.48%	1,144,867.60	19.49%	-28.10%	823,209.00	14.02%
* Cuentas por Cobrar Per, Acc, Soc, Dir y Ger.										500,000.00		0.00%	500,000.00	8.51%
* Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	13,637.71	0.27%		-			59,986.96			63,948.63		282.49%	244,596.00	4.16%
* Servicios y Otros Contratados por Anticipado										-			110,327.00	1.88%
* Mercaderías	1,304,549.37	25.97%	-9.24%	1,184,055.66	20.16%	160.81%	3,088,142.42	52.58%	14.65%	3,540,639.12	60.28%	-37.73%	2,204,779.00	37.54%
* Gastos contratados por anticipado	48,104.25	0.96%	-66.25%	16,233.96	0.28%	53.55%	24,928.00	0.42%	-4.14%	23,896.00	0.41%	-100.00%		0.00%
*(-)Cuentas por cobrar comerciales-Terceros - Incobrables	12,203.00	0.24%	0.00%	12,203.00	0.21%	0.00%	12,203.00	0.21%	0.00%	12,203.00	0.21%	-100.00%		0.00%
* Otros Activos Corrientes	127,242.29	2.53%	-2.55%	123,991.45	2.11%	-53.98%	57,065.04	0.97%	-97.14%	1,631.00	0.03%	237.89%	5,511.00	0.09%
Total Activos Corrientes	4,514,986.25	89.88%	19.04%	5,374,466.14	91.51%	5.31%	5,660,008.60	90.44%	0.42%	5,684,018.34	89.00%	-24.43%	4,295,566.00	83.58%
Activos No Corrientes														
* Inmuebles, Maquinarias y Equipo	620,712.43	12.36%	3.70%	643,666.64	10.96%	21.28%	780,625.63	13.29%	11.58%	870,994.64	14.83%	26.32%	1,100,209.00	18.73%
* (-) Depreciación de IME (Acumulado)	121,469.70	2.42%	25.69%	152,676.04	2.60%	32.47%	202,246.98	3.44%	-2.76%	196,669.09	3.35%	55.07%	304,974.00	5.19%
* Intangibles	11,355.96	0.23%	0.00%	11,355.96	0.19%	117.53%	24,702.84	0.42%	47.36%	36,401.24	0.62%	0.00%	36,401.00	0.62%
* Amortización acumulada	2,361.20	0.05%	48.09%	3,496.80	0.06%	35.66%	4,743.62	0.08%	71.09%	8,115.74	0.14%	-100.00%		0.00%
* Activos Diferido (Interés Fraccionamiento y Leasing)													12,203.00	0.21%
Total Activos No Corrientes	508,237.48	10.12%	-1.85%	498,849.76	8.49%	19.94%	598,337.87	9.56%	17.43%	702,611.05	11.00%	20.10%	843,839.00	16.42%
TOTAL ACTIVOS	5,023,223.73	100.00%	16.92%	5,873,315.90	100.00%	6.56%	6,258,346.47	100.00%	2.05%	6,386,629.39	100.00%	-19.53%	5,139,405.00	100.00%
	<u>Periodo Año 2018</u>			<u>Periodo Año 2019</u>			<u>Periodo Año 2020</u>			<u>Periodo Año 2021</u>			<u>Periodo Año 2022</u>	

PASIVO Y PATRIMONIO														
Pasivos Corrientes														
* Tribu y Aport sist pens y salud por pagar	61,525.76	1.84%	-7.17%	57,113.93	1.40%	-28.98%	40,562.75	0.99%	4.95%	42,571.21	1.04%	136.63%	100,735.00	2.46%
* Remuneraciones y Participaciones por Pagar	152,955.19	4.57%	-52.43%	72,755.51	1.78%	-57.18%	31,156.79	0.76%	45.39%	45,298.20	1.11%	-8.64%	41,383.00	1.01%
* Honorario por pagar				11,258.50	0.28%		7,028.46	0.17%		3,193.00	0.08%			0.00%
* Cuentas por Pagar Comerciales- Terceros	2,510,241.89	75.08%	30.11%	3,266,020.13	79.88%	-68.49%	1,029,282.39	25.17%	-21.32%	809,836.61	19.81%	-42.29%	467,325.00	11.43%
* Obligaciones Financieras Corto plazo	569,720.90	17.04%	-43.36%	322,693.64	7.89%	5.60%	340,763.44	8.33%	61.74%	551,163.97	13.48%	209.11%	1,703,697.00	41.67%
* Cuentas por pagar Diversos - Terceros	49,143.00	1.47%	54.65%	76,000.00	1.86%	-63.50%	27,740.00	0.68%	691.76%	219,633.00	5.37%	159.42%	569,764.00	13.93%
* Cuentas por pagar Diversos - Relacionadas														
Total Pasivos Corrientes	3,343,586.74	100.00%	13.83%	3,805,841.71	93.08%	-61.20%	1,476,533.83	36.66%	13.22%	1,671,695.99	46.88%	72.45%	2,882,904.00	100.00%
Pasivos No Corrientes														
* Obligaciones Financieras Largo plazo							2,551,000.00			1,882,884.09				
* Ingresos Diferidos (Venta Diferidas)				282,905.11	6.92%		-	0.00%		11,437.71	0.28%			0.00%
Total Pasivos No Corriente	-	0.00%		282,905.11	6.92%		2,551,000.00	63.34%		1,894,321.80	53.12%		-	0.00%
Total Pasivos	3,343,586.74	66.56%	22.29%	4,088,746.82	69.62%	-1.50%	4,027,533.83	64.35%	-11.46%	3,566,017.79	55.84%	-19.16%	2,882,904.00	56.09%
Patrimonio Neto														
* Capital	1,068,740.00	63.63%	0.00%	1,068,740.00	59.89%	0.00%	1,068,740.00	59.89%	0.00%	1,068,740.00	59.89%	0.00%	1,068,740.00	59.89%
* Reservas Legales	202,325.84	12.05%	5.65%	213,748.00	11.98%	0.00%	213,748.00	11.98%	0.00%	213,748.00	11.98%	0.00%	213,748.00	11.98%
* Resultados Acumulados	485,589.13	28.91%	-20.30%	386,999.51	21.69%	29.74%	502,081.09	28.13%	88.88%	948,324.66	53.14%	62.36%	1,539,734.00	86.28%
* Utilidad del Ejercicio/Pérdida del Ejercicio	-77,017.97	-4.59%		115,081.58	6.45%		446,243.55	25.01%		589,798.94	33.05%		-565,721.00	-31.70%
Total Patrimonio Neto	1,679,637.00	33.44%	6.25%	1,784,569.09	30.38%	25.01%	2,230,812.64	35.65%	26.44%	2,820,611.60	44.16%	-20.00%	2,256,501.00	43.91%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	5,023,223.73	100.00%	16.92%	5,873,315.90	100.00%	6.56%	6,258,346.47	100.00%	2.05%	6,386,629.39	100.00%	-19.53%	5,139,405.00	100.00%

Analizando los balances, podemos notar la variación en los niveles de activo versus el patrimonio total, así como calcular los diferentes ratios financieros que traducen la real posición de la organización. Estos montos hacen más confiable el negocio ante sus acreedores y respaldan sus planes de expansión.

Tabla 6*Ratios Financieros de Perú Data – Periodos 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022*

RENTABILIDAD FINANCIERA	PERIODO 2018	PERIODO 2019	PERIODO 2020	PERIODO 2021	PERIODO 2022
<u>Cálculo de Rentabilidad del Capital</u>					
Utilidad neta	-77,018	115,082	446,244	589,799	-565,721
Capital	1,068,740	1,068,740	1,068,740	1,068,740	1,068,740
Rentabilidad del Capital	-7.21%	10.77%	41.75%	55.19%	-52.93%
<u>Cálculo de Rentabilidad de Patrimonio</u>					
Utilidad neta	-77,018	115,082	446,244	589,799	-565,721
Patrimonio	1,679,637	1,784,569	2,230,813	2,820,612	2,256,501
Rentabilidad de Patrimonio	-4.59%	6.45%	20.00%	20.91%	-25.07%
<u>Cálculo de Rentabilidad del Activo</u>					
Utilidad Antes de Impuestos	-73,538	143,242	644,523	853,042	-565,721
Activo Total	5,023,224	5,873,316	6,258,346	6,386,629	5,139,405
Rentabilidad del Activo	-1.46%	2.44%	10.30%	13.36%	-11.01%

LIQUIDEZ FINANCIERA					
<u>Cálculo de Liquidez</u>					
Activo Corriente	4,514,986	5,374,466	5,660,009	5,684,018	4,295,566
Pasivo Corriente	3,343,587	3,805,842	1,476,534	1,671,696	2,882,904
LIQUIDEZ	1.35	1.41	3.83	3.40	1.49
<u>Prueba Ácida</u>					
Activo Corriente	4,514,986	5,374,466	5,660,009	5,684,018	4,295,566
Existencias	1,304,549	1,184,056	3,088,142	3,540,639	2,204,779
Gastos pagados por Adelantado	48,104	16,234	24,928	23,896	0
Pasivo Corriente	3,343,587	3,805,842	1,476,534	1,671,696	2,882,904
PRUEBA ACIDA	0.95	1.10	1.72	1.27	0.73
<u>Prueba Defensiva</u>					
Caja y bancos	947,826	490,220	586,435	396,833	407,144
Pasivo Corriente	3,343,587	3,805,842	1,476,534	1,671,696	2,882,904
PRUEBA DEFENSIVA	0.28	0.13	0.40	0.24	0.14

SOLVENCIA FINANCIERA					
<u>Cálculo de Endeudamiento Patrimonial</u>					
Pasivo Total	3,343,587	4,088,747	4,027,534	3,566,018	2,882,904
Patrimonio	1,679,637	1,784,569	2,230,813	2,820,612	2,256,501
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.99	2.29	1.81	1.26	1.28
<u>Cálculo de Endeudamiento del Activo</u>					
Pasivo Total	3,343,587	4,088,747	4,027,534	3,566,018	2,882,904
Activo Total	5,023,224	5,873,316	6,258,346	6,386,629	5,139,405
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.67	0.70	0.64	0.56	0.56
<u>Cálculo de Endeudamiento del Patrimonio Corriente</u>					
Pasivo Corriente	3,343,587	3,805,842	1,476,534	1,671,696	2,882,904
Patrimonio	1,679,637	1,784,569	2,230,813	2,820,612	2,256,501
ENDEUDAMIENTO PATRIM CTE	1.99	2.13	0.66	0.59	1.28
<u>Cálculo de Respaldo de Endeudamiento</u>					
Activo Fijo Neto	512,960	505,843	607,825	718,843	831,636
Patrimonio	1,679,637	1,784,569	2,230,813	2,820,612	2,256,501
RESPALDO ENDEUDAMIENTO	0.31	0.28	0.27	0.25	0.37

GESTIÓN FINANCIERA					
<u>Cálculo de Rotación de Caja</u>					
Caja y Bancos x 360	341,217,263	176,479,229	211,116,539	142,859,876	146,571,840
Ventas	8,424,243	8,905,792	10,933,204	12,835,327	10,043,586
ROTACIÓN DE CAJA	40.50	19.82	19.31	11.13	14.59
<u>Cálculo de Rotación de Ingresos Operacionales</u>					
Ventas	8,424,243	8,905,792	10,933,204	12,835,327	10,043,586
Cuentas por Cobrar	2,061,424	3,547,762	1,831,248	1,144,868	823,209
ROTACIÓN INGRESOS OPERAC	4.09	2.51	5.97	11.21	12.20
<u>Cálculo de Rotación de Cobros</u>					
Cuentas por Cobrar x 360	742,112,602	1,277,194,315	659,249,406	412,152,337	296,355,240
Ventas	8,424,243	8,905,792	10,933,204	12,835,327	10,043,586
ROTACIÓN DE COBROS	88.09	143.41	60.30	32.11	29.51
<u>Cálculo de Depreciación / Activo Fijo</u>					
Depreciación	121,470	152,676	202,247	196,669	304,974
Activo Fijo Bruto	620,712	643,667	780,626	870,995	1,100,209
DEPRECIACIÓN / ACTIVO FIJO	0.20	0.24	0.26	0.23	0.28

Existe un uso generalizado de ratios financieros como indicadores del estado y evolución de la situación financiera y económica de las empresas, estas permiten obtener una vista panorámica del comportamiento y los resultados que se generan, sin embargo, no permiten “... *cuantificar de forma eficiente el éxito o fracaso de una empresa*” (Mares, 2006).

Los ratios de rentabilidad financiera evidencian un buen rendimiento los años de pandemia, con resultados crecientes durante el 2019, 2020 y 2021, sin embargo, el 2022 sufre una caída significativa, la cual coloca a la empresa a niveles pre pandemia.

Los ratios de liquidez y prueba ácida que se presentan evidencian un posible riesgo de no poder cubrir sus compromisos de corto plazo si es que no se generan e implementan estrategias para mejorar los ingresos y el margen bruto, para no caer en la dependencia de financiamiento externo que incrementa su costo financiero y por tanto, reduce el margen neto.

El ratio de endeudamiento patrimonial indica que la empresa tiene un endeudamiento moderado, sin embargo el ratio de endeudamiento sobre los activos totales es bajo lo que indica solidez general frente a terceros. El ratio de rotación de cobranza es de 29.5 días lo que sugiere eficiencia en su gestión de cobranza.

e) Recursos Humanos

Para poder funcionar, una organización necesita de las personas, su éxito o fracaso está directamente relacionado a la gestión del personal, por ello, el área de recursos humanos no puede verlos solo como un “recurso”, sino valorarlos para evitar conflictos, baja en la producción y falencias en la atención de clientes (Chiavenato, 2017). Por la información recopilada, tenemos que el equipo humano de Perú Data está comprometido con el objetivo de brindar productos de calidad con un excelente servicio, pero en algunas oportunidades sienten que deben exceder sus horarios laborales para cumplir las tareas asignadas, las cuales

no están bien definidas porque la organización no cuenta con un manual de organización y funciones por puesto; suma a esta percepción que el personal nuevo de ventas y almacén no recibe un proceso de inducción y llegan directamente a realizar sus actividades por iniciativa y/o experiencias anteriores, además, que el único incentivo existente es la comisión al área de ventas, pero no existen reconocimientos para las otras áreas funcionales. Sobre el método de selección, este se realiza por avisos en páginas web de trabajo y no hay un programa de crecimiento profesional para los colaboradores que tienen años en la organización.

Por lo observado en Perú Data, el departamento de recursos humanos es considerado como un área operativa, cuando en realidad es estratégica para el cumplimiento de los objetivos trazados. Durante los 16 años de operaciones no ha tenido un responsable del área, mucho menos se han desarrollado objetivos, metas e indicadores. Como oportunidades de mejora, podemos realizar una encuesta de clima laboral para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, así como desarrollar el manual de funciones por puesto de trabajo, implementar un programa de capacitaciones técnicas – comerciales y establecer nuevos KPIs a las áreas funcionales para ofrecer incentivos por logros.

f) Sistemas de Información y Comunicaciones

Durante 15 años Perú Data utilizó un sistema de gestión comercial denominado galaxia, el mismo que funcionaba en un servidor y que eso replicaba a través de una VPN a la sucursal de Lima, sin embargo los niveles de reportería y trazabilidad no le permitieron a la organización crecer en el conocimiento de su mercado y mucho menos en la generación de data para armar de forma automatizada los cuadros de control de mando (dashboard) para monitorear sus indicadores, por tanto, a finales del 2021 se contrata un nuevo sistema, el cual funciona en nube.

Desde el 2022 la organización utiliza el ERP ANKA, que reporta información de ventas históricas, margen comercial, contabilidad, gastos y control de inventarios. Este

sistema está basado en la arquitectura del software Odoo, software de código abierto, que ha sido nacionalizado por el proveedor, que es responsable de su actualización contable, tributaria y mejoras en el desempeño, así como el de respaldar la información en la nube a través de backups automatizados, siendo una solución de Software a Servicio (SaaS) que se paga a través de una suscripción anual.

El ERP está siendo ajustado a medida de los requerimientos de Perú Data, actualmente se viene validando el nivel de confiabilidad de la reportería, una vez que culmine esta etapa, se procederá a implementar nuevos módulos, como el de CRM para una gestión más eficiente de la data y preferencias de compras de los clientes actuales.

Las desventajas inherentes de este ERP, al ser de terceros, son los riesgos de quiebres de seguridad electrónica, accesos no autorizados, que podrían vulnerar la información contenida y/o el acceso a la información requerida, tal incidencia, podría generar demoras en el proceso de atención a los clientes, declaración de impuestos, acceso a los reportes para el monitoreo de la gestión y muchos otros aún no identificados con claridad ni dimensionados en su daño.

g) Tecnologías, Investigación y Desarrollo

Perú Data no cuenta con un área específica de I+D, todas las innovaciones en productos tecnológicos son aportadas por los fabricantes de los equipos, mientras que las mejoras en servicios o procesos son por iniciativa del área comercial o Gerencia General, pero no existe una metodología a la interna de la organización que facilite el desarrollo de estas nuevas oportunidades. A esto debemos sumar que desde la pandemia no se ha repuesto la posición de la Gerencia de TI. Como aspecto positivo, la organización ha tomado iniciativas importantes para resguardar la data estructurada y no estructurada de sus operaciones, contando con redundancia local y en nube, pudiendo tener disponible la información de sus operaciones desde el año 2015.

En relación a sus operaciones vía su tienda en línea, se observa que cuentan con certificado SSL, brindando un ambiente seguro para el pago electrónico y correcto manejo de datos personales.

La empresa debe redoblar esfuerzos en investigación y desarrollo, alineados a su estrategia, a fin de desarrollar nuevas técnicas, productos o servicios. Debe existir la vocación de adquirir e implementar soluciones tecnológicas que maximicen la experiencia positiva en el cliente, en este punto, es importante que las diversas soluciones se integren de manera amigable, generando agilidad en la entrega de información para su análisis, deben ser soluciones escalables, seguras y que permitan al usuario potenciar sus resultados.

1.2.3 Fortalezas y Debilidades

Luego del análisis interno realizado a la empresa Perú Data, podemos elaborar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual nos permite resumir las fortalezas y debilidades de cada área funcional e identificar cómo se relacionan entre sí (D'Alessio, 2008). Para el cálculo, se listan estas variables asignando un peso entre 0 y 1 a cada una de ellas. Luego se asignan valores entre 3 y 4 para las fortalezas y de 1 y 2 para las debilidades.

Como podemos apreciar en el cuadro líneas abajo, la matriz de evaluación para Perú Data considera en total 20 factores determinantes entre fortalezas y debilidades. El resultado calculado es de 2.79, lo que indica que la organización tiene mayor peso en sus fortalezas, pudiendo ejecutar su estrategia de calidad en el servicio e implementar su plan de expansión a nuevas regiones.

Figura 12*Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Perú Data*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1 Comunicación multinivel eficiente y efectiva	0.07	4	0.28
2 Relación directa y respaldo sólido de parte de los socios comerciales: Dell, HP, Xerox e Intel	0.07	4	0.28
3 Buen desempeño financiero y excelente gestión de pagos a bancos y proveedores	0.02	3	0.06
4 Certificación ISO 9001 - Norma de Gestión de la Calidad (Aseguramiento de proceso para una adecuada atención del cliente)	0.05	4	0.2
5 Cultura de servicio de atención al cliente en toda la organización	0.10	4	0.4
6 Presencia activa en redes sociales y comunicación con clientes	0.02	3	0.06
7 Canal directo de venta mediante tienda física y virtual	0.06	4	0.24
8 Constante capacitación sobre nuevos productos y lanzamiento	0.02	3	0.06
9 Acuerdos con operadores logísticos y contrato de seguro para la mercadería	0.04	4	0.16
10 Plataforma web segura para pagos y manejo de datos personales	0.04	4	0.16
	0.49		1.9
Debilidades			
1 No cuenta con un plan estratégico a largo plazo	0.10	2	0.2
2 carencia de KPIs para medir y evaluar las áreas funcionales	0.07	2	0.14
3 Departamento de Marketing operativo. No analiza comportamiento de compras ni investigación de mercados	0.07	2	0.14
4 Poco tráfico en tienda virtual comparado al promedio del sector	0.02	1	0.02
5 No cuenta con un programa de capacitación en habilidades comerciales ni speech de ventas	0.06	2	0.12
6 Infraestructura antigua e insuficiente para almacén	0.02	1	0.02
7 Sistema ERP pendiente de implementar módulos para seguimiento de stocks críticos y con seguridad limitada.	0.02	1	0.02
8 No se cuenta con un MOF para los puestos de trabajo ni capacitaciones de inducción	0.04	1	0.04
9 No se ha establecido una línea de carrera para los colaboradores	0.03	1	0.03
10 Departamento de Recursos humanos considerado área operativa, actualmente sin responsable directo	0.08	2	0.16
	0.51		0.89
TOTAL	1.00		2.79

1.2.4 Situación Actual del Negocio

Las ventas de Perú Data sufrieron un retroceso del 21.75% el año 2022 en relación al año anterior, a su vez reportan que la Utilidad Bruta sufrió una contracción del 52.29% principalmente adjudicable al sobre inventario en el mercado local, esta causa impulsó los

precios a la baja, se liquidaron inventarios adquiridos a mayor costo del año anterior, eso produjo pérdidas, reduciendo el margen bruto de negocio que cayó del 20% del año 2021 a un 12% el año 2022.

Los Gastos Administrativos se mantuvieron casi sin variación (1.92%), sin embargo los Gastos de Ventas se incrementaron en un 24.08%, proveniente de la inversión previa a la apertura de la tienda de Arequipa, que incluyó alquileres, garantía y gastos de acondicionamiento civil.

La utilidad neta retrocedió un 196% el 2022, produciendo una pérdida del 5.63%, el peor resultado anual en términos de resultados financieros históricos, sin embargo, se prevé una recuperación significativa el 2023, toda vez que la caída en la ventas también es adjudicable a la poca atención al segmento B2B y B2G que hasta el 2019 y primer semestre del 2022 fueron la principal fuente de ingresos, con casi el 90%.

Durante los años 2020, 2021 y 2022 los ingresos de Perú Data provinieron principalmente del segmento consumo (B2C), con una participación del 90%, 75% y 62.75% respectivamente, mercado al que se tuvo que recurrir por el escenario de pandemia que contrajo la demanda del segmento corporativo y de gobierno, en el que ya se había especializado la organización.

De cara al 2023 tuvieron retrasos en la apertura de la tienda Arequipa por la convulsión social que tuvo al sur del país prácticamente sitiada durante 2 meses, sin embargo, ya se encuentra operativa, con la expectativa de generar una nueva e importante fuente de ingresos para la empresa. Se estima alcanzar al final del año una venta de 20 millones de soles.

1.2.5 Conclusiones

Perú Data es una compañía que ha crecido producto del aprovechamiento de las circunstancias de mercado y su capacidad de sintonizar con esos cambios y la habilidad de

reinventarse de forma constante. Como empresa muestra empeño en mejorar y consolidar sus procesos, la incorporación de las certificaciones ISO son una muestra de esa vocación; la obtención de las certificaciones les constituyen un diferencial frente a su competencia, bien trabajado por el área de marketing puede convertirse en una ventaja competitiva para penetrar segmentos B2B y B2G de forma más contundente.

El crecimiento logrado el 2020 y 2021, durante la pandemia, producto de un ágil giro de segmentación, se ha visto revertido por los estados de resultados del 2022, este retroceso lo adjudican a su estrategia de ampliación de cobertura, toda vez que los gastos realizados para el proceso de expansión y apertura de la sucursal en la ciudad de Arequipa se han reflejado a cuentas de gastos en los estados financieros, con el consiguiente resultado negativo. Un resultado negativo en los EEFF puede generar nerviosismo en proveedores y bancos, los mismos que pueden exigir mejores garantías o restringir los montos de línea de crédito disponibles hasta ahora.

Perú Data necesita mejorar la calidad de su dirección, a fin de hacer mejores proyecciones y mantener los indicadores financieros en puntos óptimos.

El objetivo que refieren, de convertirse en marca nacional, ha de requerir un nivel de inversión mucho más grande, por ende, la potenciación del equipo directivo y sus líderes de área se debe considerar en el corto plazo, sobre todo en áreas como planeamiento, finanzas, talento y operaciones.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Este capítulo se enmarca en la continuidad del análisis general de la situación de Perú Data, como se detalló en el Capítulo 1. A lo largo de ese análisis, se reveló que, a pesar de los exitosos primeros años desde su establecimiento en 2006, la empresa experimentó una caída significativa en las ventas durante el año 2022.

En el Capítulo 2, nos adentramos en un análisis detallado de los posibles problemas internos que hicieron a Perú Data vulnerable a cambios en el entorno y que finalmente la llevaron a la marcada disminución en las ventas en el año 2022. Este enfoque nos permite identificar las raíces profundas de los desafíos que enfrenta la empresa y establecer conexiones claras entre los eventos externos y las dinámicas

2.1. Metodología de Trabajo

Se revisó la información recopilada, con entrevistas a la alta gerencia y reuniones con los colaboradores y se realizó la evaluación interna a la organización mediante el análisis AMOFHIT, así mismo, se efectuó la presentación y discusión de los problemas encontrados que resultaron del análisis efectuado, encontrándose cinco principales problemas.

2.2. Lista de Problemas

El catalizador de este análisis de problemas fue la caída del 21.75% en las ventas en 2022 en comparación con el año anterior. Este marcado descenso no se considera simplemente como un evento aislado, sino como un indicador que señala posibles debilidades internas en la estructura organizativa de Perú Data. La carencia de un plan estratégico sólido se identificó como uno de los problemas fundamentales que contribuyeron a la vulnerabilidad de la empresa frente a los cambios en el entorno.

Al examinar en detalle los problemas principales y cómo estos contribuyeron a la vulnerabilidad de la empresa frente a los cambios en el entorno finalmente identificamos cinco problemas que afectan el desempeño y la productividad que comprometen el alcance de

los objetivos de la organización, principalmente el lograr las metas de ventas. Es así que definimos los siguientes problemas para Perú Data:: (a) falta de un plan estratégico, (b) carencia de indicadores para medir y evaluar el rendimiento de las diversas áreas funcionales, (c) implementación del área de gestión humana, (d) enfoque en marketing operativo y (e) toma de decisiones de inversión y alternativas de financiamiento.

2.2.1. Falta de un Plan Estratégico

Las organizaciones logran perdurar en el tiempo cuando son capaces de pensar en el largo plazo sin distraerse en sus actividades diarias. Una empresa que no cuenta con un plan estratégico tiende a pensar en el corto plazo y se concentra en resolver los problemas cotidianos. Por ello, la función de la alta gerencia es formular un plan estratégico que inicie en la declaración de la visión, misión y valores; luego analizar los factores externos e internos y el sector industrial para formular los objetivos a largo plazo y determinar las estrategias que aplicarán para su alcance. Adicional a ello, es importante el rol de la alta gerencia para manejar los diferentes escenarios que se presenten durante el desarrollo del plan estratégico e implementar cambios oportunos que eviten alejarse del objetivo, pues de no darse estas modificaciones, el plan puede volverse obsoleto (D'Alessio, 2008).

Perú Data ha crecido en los últimos años ampliando sus canales de atención y aprovechando las oportunidades que se presentaron durante su gestión, pero no cuenta con una meta definida ni objetivos de largo plazo que se muestren de forma coherente y consistente, una visión de largo plazo que motive a sus colaboradores y un plan que indique todas las actividades y recursos para su cumplimiento.

La organización ha centrado sus esfuerzos en crecer en facturación. Para ello, se han ido adaptando a los requerimientos y necesidades de sus clientes, sin considerar si estas decisiones son el camino correcto para asegurar su permanencia en el mercado y/o colaboran con alcanzar su visión.

2.2.2. Carencia de indicadores para medir y evaluar el rendimiento de las diversas áreas funcionales

Fernández (2018) define a los indicadores como variables que miden el cumplimiento del propósito establecido al colaborador. Agrega que para un buen diseño de indicadores es necesario precisar lo que se espera de cada persona, es decir, primero se debe establecer los objetivos y luego la forma de cómo medir el avance de su ejecución. Esta labor se complica en caso no se tengan claro los planes para cada área y si estos suman para el logro del objetivo estratégico planteado. Por su parte, D'Alessio (2008) hace referencia al modelo del Tablero de Control Integral (balanced scorecard) de Kaplan y Norton y su uso como herramienta de control estratégico, la cual refleja el vínculo de las diversas áreas funcionales con la estrategia mediante sus objetivos comunes. Destaca además que para obtener el mayor beneficio de la herramienta, los indicadores de toda la organización deben estar vinculados entre sí.

Luego del análisis a Perú Data se observó que solo el área comercial (equipo de ventas) cuenta con KPIs para medir su desempeño, siendo el principal indicador el cumplimiento de la cuota establecida para cada representante comercial. El resto de áreas funcionales carecen de objetivos y parámetros para medir su desempeño laboral, con lo cual, no tienen establecido indicadores que contribuyan al crecimiento sostenido de la organización y cómo su aporte es primordial para el cumplimiento de los objetivos. Adicional a ello, al carecer de objetivos por áreas, no es posible medir su desempeño e implementar medidas para corregir desviaciones o programas para incentivar su cumplimiento.

Finalmente, la falta de indicadores por áreas impide vincular a toda la organización hacia un fin común y no exhibe el rol que juega cada una de ellas dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2.3. Implementación del área de Gestión Humana

El propósito de la gestión del capital humano es incorporar trabajadores que colaboren con la implementación de las estrategias y que mejoren la eficiencia y eficacia de la organización. Dentro de sus funciones, el área de gestión humana identifica, obtiene, desarrolla, evalúa y retiene al personal valioso y calificado que necesita para el mejor funcionamiento de la empresa. Igualmente, tiene bajo su responsabilidad realizar la inducción al nuevo trabajador, orientarlo, evaluarlo y desarrollarlo para cubrir nuevas vacantes a futuro (Werther & Davis, 2014). En línea con esta idea, Chiavenato (2017) indica que el área de gestión humana tiene un efecto directo sobre el rendimiento de las personas y la competitividad de la organización. Además, plantea cinco procesos básicos en la gestión de personas: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar.

Actualmente Perú Data no cuenta con un responsable del área de Gestión Humana. Durante la recopilación de información, se encontró que carece de un manual de funciones por puestos y de programas de inducción para los nuevos trabajadores. Estos últimos comentaron que descubrieron sus responsabilidades sobre la marcha y no tienen claro cómo los evalúan y desconocen si tienen la oportunidad de desarrollar una línea de carrera. A pesar de estas falencias, el personal demostró un fuerte compromiso con la organización para atender los requerimientos de los clientes y que la organización cumpla con sus objetivos de ventas, pero lo hacen por la relación cercana con sus gerentes y no por el crecimiento sostenido de la organización.

2.2.4. Enfoque en Marketing operativo

Kotler y Armstrong (2017) definen al marketing como un proceso social que involucra conocer las necesidades de los clientes, entender sus motivaciones y desarrollar productos que generen un valor superior que permita satisfacer las necesidades de sus consumidores. Es una relación de intercambio de valor entre la organización y el cliente. Esta

definición es compartida por Lambin, Sicurello y Gallucci (2009), pero la relacionan con el concepto de marketing estratégico, el cual analiza las necesidades de las personas para brindar una solución, pues los compradores no buscan un producto sino una alternativa que resuelva un problema o requerimiento puntual. Mientras el marketing estratégico se enfoca en estudiar al cliente y conocer sus necesidades para el desarrollo de soluciones, el marketing operativo se orienta a la implementación de actividades mediante el marketing mix (producto, precio, promoción y plaza) para incentivar la venta con el menor costo de inversión. Tanto el marketing estratégico como operativo son necesarios para cumplir con el plan estratégico de la organización, pues el primero marca el camino a seguir y sienta los pilares sobre el cual se desarrollarán los nuevos negocios; y el segundo se encarga de las tareas diarias para alcanzar el objetivo comercial.

El área de Marketing y Ventas de Perú Data está compuesta por 15 personas, de las cuales 13 son representantes comerciales y solo dos se encargan de realizar promociones y seguimiento a los clientes, es decir, centran su esfuerzo en la venta y solo buscan generar demanda mediante publicidad y promoción en redes; implementan lo que hemos definido líneas arriba como marketing operativo. La organización carece de un marketing estratégico que se enfoque en la exploración de las preferencias de los clientes, en el desarrollo de nuevas formas de atender sus requerimientos, ya sea con productos y/o servicios y, lo más importante, de señalar el camino por donde implementar las acciones para alcanzar su visión. La Gerencia General de Perú Data cubre en parte esta función, pero enfocado en el cumplimiento del objetivo comercial del mes y año.

2.2.5. Toma de decisiones de inversión y alternativas de financiamiento

Las inversiones a largo plazo comprometen una fuerte cantidad de dinero de la organización con el objetivo de generar beneficios a un plazo mayor de un año. Por ello, las entidades requieren analizar sus proyectos para seleccionar el de mayor potencial y buscar las

mejores opciones de financiamiento. Esta es la meta del gerente financiero, evaluar las ventajas de cada negocio y clasificarlas mediante herramientas como el valor del dinero en el tiempo, medición de riesgo versus rendimiento y congruencia con los objetivos estratégicos de la organización (Gitman & Zutter, 2014).

Durante su etapa inicial, Perú Data desarrolló sus proyectos de expansión a corto plazo mediante recursos propios o préstamos personales, así fue mejorando sus instalaciones y adquiriendo inventarios. En una segunda etapa, pudo apalancar la compra de inventarios con el crédito de sus proveedores, lo que le permitió mejorar sus plazos de cobranza e ingresar a competir en las adquisiciones públicas de entidades del estado. En la actualidad, debido a su excelente comportamiento de pagos, la organización cuenta con líneas de crédito en los principales bancos del país; con lo cual ha podido financiar proyectos a largo plazo mediante recursos propios y financiamiento bancario (50% - 50%). Esta decisión ha sido tomada en base al criterio del gerente financiero, pero como empresa, no cuenta con un proceso establecido para evaluar el rendimiento de estas iniciativas y cómo obtener la mayor rentabilidad por su capital y minimizar el pago de intereses.

2.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

Para elaborar la matriz de complejidad versus beneficio se necesitó de la participación de la gerencia de Perú Data al momento de revisar los problemas identificados en la recopilación de información y evaluación interna de la organización mediante el análisis AMOFHIT. Se desarrollaron reuniones para definir una puntuación a cada problema según el grado de dificultad que representa, tomando en consideración las áreas involucradas para su solución, costos y tiempo de implementación. Para los beneficios, se consideró el impacto que podría tener en la organización la solución del problema en relación al cumplimiento de sus objetivos corporativos.

Se definió para la variable complejidad los valores de 1 para una dificultad menor, 2 para una intermedia y 3 para una de gran magnitud. En lo que respecta a los beneficios, la escala que se empleó va desde 0.0 en caso sea menos importante para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y 1.0 si es muy relevante para dicha variable. Cabe mencionar que los pesos asignados para los beneficios deben sumar 1.

Luego de establecer los pesos a las variables se procedió a obtener el producto que definirá la criticidad de cada problema, donde el de mayor valor será el principal y debe ser abordado en el menor tiempo posible por el impacto positivo que tendrá en la organización.

Tabla 7

Matriz de Complejidad versus Beneficio

PROBLEMA	BENEFICIO	COMPLEJIDAD	CRITICIDAD
Falta de un Plan Estratégico	0.40	3	1.20
Carencia de indicadores para medir y evaluar el rendimiento de las diversas áreas funcionales	0.40	3	1.20
Implementación pendiente del área de Gestión Humana	0.10	1	0.10
Cambiar enfoque de marketing operativo	0.05	2	0.10
Toma de decisiones de inversión y alternativas de financiamiento	0.05	2	0.10
Total	1.00		

Fuente: Desarrollo propio.

2.4. Problema principal

La matriz de complejidad versus beneficio muestra que dos problemas coinciden en el primer lugar en orden de importancia para definir el problema principal de Perú Data. Por un lado, tenemos el carecer de un Plan Estratégico que defina los objetivos a largo plazo de la organización y por otro, la falta de indicadores para medir y evaluar el desempeño de las

áreas funcionales Sin un horizonte establecido las actividades que realizan de manera diaria cada uno de los colaboradores no están relacionadas y no se integran hacia el cumplimiento de la visión establecida por la gerencia general. Además, ante la carencia de objetivos definidos para la organización y áreas funcionales, no es posible medir el desempeño ni avance de estos.

Ambos problemas están estrechamente relacionados, y Perú Data entendió la importancia de realizar un planeamiento estratégico para mejorar su desempeño en corto, largo y mediano plazo, es por ello que durante la elaboración del presente Business Consulting el gerente general decidió contratar un equipo que se encargue de asesorar y elaborar el planeamiento estratégico de la empresa de los periodos 2023 a 2028, considerando lo anterior en una reunión con la alta gerencia de Perú Data se definió que mediante indicadores de desempeño para las áreas críticas de la empresa se mejorara el desempeño de todos los colaboradores, como son ventas, gestión humana, operaciones y logística.

Capítulo III: Determinación de causas del problema principal

En este capítulo, en reunión con el gerente general de Perú Data y con la aplicación del diagrama de Ishikawa (1997) se procedió a identificar las causas que originan el problema principal de falta de indicadores funcionales, el cual se ha mencionado en el capítulo II. A continuación, se expone el diagrama de Ishikawa en el cual se detallan las causas que originan el problema principal (ver Figura 13)

Figura 13

Diagrama de Ishikawa aplicado a Perú Data



Nota. Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

3.1 Causas identificadas

3.1.1 Personas

a) Falta de área de Planeamiento

Actualmente la organización Perú Data no tiene un área de Planeamiento, lo cual conlleva a que la empresa carezca de un responsable de la elaboración y gestión del plan estratégico de Perú Data en el cual se establezcan indicadores de éxito para la empresa. La

carencia de indicadores hace que no exista una herramienta de gestión que permita orientar y medir el crecimiento sostenido de la organización.

b) Altas gerencias enfocadas en temas operativos y de corto plazo

Podemos concluir en base a nuestro diagnóstico que la alta gerencia de Perú Data destina el mayor tiempo de sus tareas en gestiones y seguimiento de ventas, dejando de lado aquellas funciones que conlleven al crecimiento sostenido de la organización. Esto debido a que realizan multifunciones que no permiten enfocarse objetivamente en las funciones y metas de cada área.

3.1.2 Operaciones

a) Se da mayor prioridad a las ventas

Por la alta competencia en el sector en el que se desarrolla Perú Data y por la atención a objetivos de corto plazo, como son las ventas, se ha desatendido otras áreas más estratégicas. Si bien es importante dar prioridad al crecimiento en ventas, consideramos que un enfoque holístico y a largo plazo que permita una visión estratégica y de medición de indicadores es fundamental para el crecimiento de la empresa.

3.1.3 Marketing

a) Falta de planificación estratégica de marketing

Hemos identificado también que Perú Data no cuenta con un plan estratégico de marketing en el cual se detallen los indicadores de éxito en el área. Esto representa una amenaza significativa para los objetivos de la empresa a largo plazo, debido a que existen productos similares y alternativos en el mercado y no tener un claro plan de qué significa éxito con los clientes puede afectar al crecimiento de los ingresos de la empresa.

3.1.4 Administración

a) Enfocados en resultados a corto plazo

La administración en Perú Data está orientada a resultados que se miden mensualmente, se mide solo el corto plazo, justamente porque no se cuenta con un plan estratégico; los objetivos a largo plazo requieren un monitoreo constante, pero éstos no pueden ser sólo los del área de ventas, sino de todas las áreas de la empresa.

El control y seguimiento debe hacerse a todas las áreas, sobre la base de indicadores individuales y compartidos, todos estos indicadores deben estar alineados al cumplimiento de los objetivos de largo, mediano y corto plazo.

Si el único control y seguimiento se realiza a las actividades que están conectadas a las operaciones de ventas del mes, entonces no se puede garantizar el logro de los objetivos de largo plazo, ni mucho menos la sostenibilidad del negocio.

3.1.5 Entorno

a) Alto número de competidores

El mercado y tipo de estrategia que desarrolla Peru Data es denominado “océano rojo”, un mercado en el cual ya existen muchas empresas similares, con formas de dirigir y competir similares, que ofrecen productos similares, cuyos fundamentos principales para competir son superar a la competencia y aprovechar la demanda existente. Esto representa un problema para Perú Data pues es un segmento en el que la diferenciación es difícil.

Los factores de precio y disponibilidad cobran relevancia en un mercado en el que la agregación de valor no es claramente percibida, por tratarse de la comercialización de productos que pueden encontrarse en minoristas, tiendas por departamentos, tiendas en línea locales e incluso del extranjero, las opciones para desarrollar ventajas competitivas se reducen a la capacidad de desarrollar economías de escala para mejorar el margen bruto y cambiar el poder de negociación con fabricantes; así como la integración logística que han ido desarrollando los Marketplace como Falabella y Linio, para ampliar el portafolio

exhibido y mejorar significativamente la velocidad en el proceso de compra y recepción del producto a través de la modalidad fulfillment.

Un entorno altamente competitivo pone en riesgo la sostenibilidad del negocio, toda vez que integrar una ventaja competitiva, requiere que esta sea percibida y valorada por el mercado al que se dirige.

3.1.6 Finanzas

a) Falta de un plan de financiamiento

Peru Data no tiene un plan de financiamiento que permita evaluar la viabilidad de aperturas de nuevas tiendas físicas en otros sectores geográficos, además de no poder adquirir nuevos inventarios porque la rotación de los pagos por los productos vendidos no retorna en un tiempo óptimo.

3.2 Matriz de Priorización Causa - Raíz

Para determinar la causa del problema principal se desarrolló la matriz causa-raíz del problema principal, la cual se definió en la reuniones desarrolladas con el gerente general, gerente comercial y consultores en la instalaciones de Perú Data, basándose en los criterios de (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

3.2.1 Factibilidad

La factibilidad evalúa la viabilidad que la organización Perú Data tiene para resolver la causa del problema central con los recursos que actualmente tiene. Para hallar esta medida se consideró la puntuación con un orden jerárquico, se considera el valor de 1 (uno) a la causa con mayor dificultad por resolver y 7 (siete) la causa con menor dificultad.

3.2.2 Beneficio

El beneficio evalúa cuál de las causas brinda mayor beneficio a la organización para el logro de objetivos de corto y largo plazo. Para hallar esta medida se consideró la

puntuación asociada a un orden jerárquico, en el cual se definió el valor 1 (uno) a la causa con menor beneficio y 7 (siete) la causa con mayor beneficio.

3.2.3 Resultado

Se determinó la causa que tenga mayor resultado, tras la evaluación de la factibilidad de la matriz de priorización causa raíz.

A continuación se muestran las causas que pueden afectar los objetivos de corto, mediano y largo plazo de las cuales las 5 causas con mayores resultados se consideraron para el plan de solución del problema principal.

Tabla 8

Matriz Priorización Causa-Raíz

Criterio	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Personas	Gerente General y Gerente de Finanzas enfocados en temas operativos y de corto plazo	4	6	10
Personas	Falta de un área de Planeamiento	7	7	14
Operaciones	Se da mayor prioridad a la ventas	3	5	8
Administración	Enfocados en resultados a corto plazo	6	4	10
Marketing	Falta de planificación estratégica de marketing	2	3	5
Finanzas	Falta de un plan de financiamiento	5	2	7
Entorno	Alto número de competidores	1	1	2

Nota: Desarrollo propio

3.3 Conclusión

Se puede concluir que la falta de indicadores estratégicos tiene tres principales causas, las cuales son las siguientes: (a) falta de un área de planeamiento, (b) la gerencia y líderes de las distintas áreas están enfocados en temas operativos y de corto plazo y (c) la administración se encuentra enfocada en resultados de corto plazo.

Es importante precisar que para la evaluación de las causas se consideraron las que mayor impacto tendrán en el futuro.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativas de solución identificadas

En el capítulo anterior se determinó que las causas del problema principal en Perú Data son: (a) falta de un área de planeamiento, (b) la gerencia y líderes de las distintas áreas están enfocados en temas operativos y de corto plazo y (c) la administración se encuentra enfocada en resultados de corto plazo. En una reunión sostenida con directivos de la organización se realizaron las siguientes propuestas para resolver las 3 primeras causas del problema clave de la compañía. Las cuales se listan a continuación:

Alternativa 1: Desarrollar e implementar un Plan Estratégico.

Alternativa 2: Implementar el área de planeamiento estratégico.

Alternativa 3: Implementar un cuadro de control de mando (BSC) e indicadores de gestión.

En la tabla 9 mostramos la relación entre dichas causas y las alternativas de solución que proponemos.

Tabla 9

Relación de las Causas de la Carencia de definición de estrategias a Largo Plazo

N°	Criterio	Causas	Solución propuesta
1	Personas	Falta de un área de Planeamiento	Implementar el área de planeamiento.
2	Personas	Alta gerencia enfocada en temas operativos y de corto plazo	Desarrollar e implementar un Plan Estratégico
3	Administración	Enfocados a resultados a corto plazo	Implementar cuadro de control de mando (BSC) e indicadores de gestión.

4.1.1 Implementar el área de planeamiento

Considera la oportunidad de crear el área de planeamiento estratégico, con la finalidad fijar los objetivos de largo plazo e implementar un plan para lograrlo, concentrándose en la

viabilidad y sostenibilidad del negocio, siendo responsable del monitoreo del nivel de cumplimiento de los indicadores en las diferentes áreas.

Un área de planeamiento según el tamaño de la organización, requiere cuando menos cubrir las siguientes posiciones: (a) jefe de planeamiento y (b) asistente de planeamiento y/o inteligencia de negocio, quienes serán los encargados de desarrollar e implementar el plan estratégico, con la aprobación y respaldo de la alta gerencia.

Un plan estratégico es el instrumento que permite formalizar la visión que la empresa pretende lograr en un plazo de tiempo determinado (Aramburu, 2017), incluye instrumentos como el plan financiero, operativo y de marketing, con los cuales articula objetivos, decisiones y acciones a seguir, requiere del compromiso de toda la organización, pero sobre todo de la Gerencia y los propietarios de la organización.

4.1.2 Implementar el plan estratégico 2023 -2028

Durante los últimos años, Perú Data ha mantenido un crecimiento constante debido a las acciones implementadas por la alta gerencia para aprovechar las oportunidades del mercado, el cual fue especialmente favorable por el aumento de la demanda de equipos portátiles durante la pandemia del COVID-19. Este contexto cambio radicalmente el año 2022 y tuvo que tomar medidas para afrontar la caída en ventas, pagar obligaciones y liberar inventarios. Estas decisiones de corto plazo, en escenarios a favor y en contra, fueron determinadas por la coyuntura sin una mirada a futuro. Por ello, planteamos que la organización debe elaborar un plan estratégico con objetivos a largo plazo que guie las estrategias y acciones hacia un horizonte común; y que permita tomar decisiones no solo por oportunidades o circunstancias particulares, sino enmarcadas en cuanto colaboran a alcanzar su visión de futuro.

En relación al periodo que abarca el plan estratégico, partimos que la duración del mismo está definido por el tiempo que lleva alcanzar el objetivo establecido por cada

organización. En el caso de Perú Data Consult el periodo sugerido para el plan estratégico es de 5 años porque va alineado a cumplir su visión, la cual es ubicarse dentro del top 10 de empresas comercializadoras de Tecnología. Para ello, es necesario que lleguen a facturar 50 millones de soles que según el crecimiento del mercado, participación actual de la empresa y conocimiento del segmento de los directivos se podría conseguir en ese lapso de tiempo.

Para la elaboración del plan estratégico para Perú Data hacia el año 2028, se deberá incluir la siguiente información recopilada:

a) Matriz de evaluación de factores externos

Se elaboró la matriz MEFE en la cual se identifican las oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, se obtuvo un valor de 3.40, este valor nos indica que Perú Data presenta una posición externa ligeramente fuerte, es decir, responde y aprovecha algunas oportunidades y evita o reduce el impacto de algunas amenazas del contexto y su entorno.

En la matriz MEFE se asigna a cada factor un peso relativo de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) y factor clave externo, donde: (4) la respuesta es superior, (3) la respuesta está por encima del promedio, (2) la respuesta está en el promedio y (1) la respuesta es pobre.

Tabla 10*Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE*

	FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	VALOR	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Impulso del comercio electrónico	0.1	4	0.4
2	Financiamiento de bajo costo por el estado	0.05	2	0.1
3	Incremento de la demanda de equipos informáticos	0.15	4	0.6
4	Procesos de transformación digital acelerados en entidades públicas y privadas	0.1	3	0.3
5	Impulso del software a servicio	0.05	2	0.1
6	Mercado de consumo que privilegia la disponibilidad y la entrega rápida	0.1	3	0.3
AMENAZAS				
1	Reducción del PBI para los años 2023 y 2024	0.15	3	0.45
2	Incertidumbre política nacional	0.15	4	0.6
3	Corrupción en los procesos de compra en el estado	0.1	4	0.4
4	Reducción del empleo	0.05	3	0.15
TOTALES		1		3.4

b) Matriz de evaluación de factores internos

Se realizó el análisis interno de las fortalezas y debilidades y se elaboró la matriz MEFI en la cual se obtuvo el valor de 2.25, lo cual se interpreta que Perú Data presenta una posición internamente débil, se debe poner mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas.

Para asignar las puntuaciones a la matriz MEFI se ha tenido en cuenta: el Peso va desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) y el Valor corresponde a Fortaleza mayor (4), Fortaleza menor (3), Debilidad menor (2) y Debilidad mayor (1).

Tabla 11*Matriz de Evaluación Interna MEFI*

	FACTORES INTERNOS	PESO	VALOR	PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Buena reputación con fabricantes y mayoristas	0.05	3	0.15
2	Voluntad de inversión en desarrollo corporativo	0.08	4	0.32
3	Equipo humano comprometido y con talento	0.08	4	0.32
4	Buena reputación con clientes	0.03	3	0.09
5	Presencia en el canal digital y tradicional	0.03	3	0.09
6	Líneas de crédito disponible en bancos y proveedores	0.05	3	0.15
7	Buena posición de liquidez para nuevos proyectos	0.08	3	0.24
SUB TOTAL				1.36
DEBILIDADES				
1	Falta sistema integrado ERP + CRM	0.08	1	0.08
2	Falta de personal experto en planeamiento	0.08	2	0.16
3	Falta determinar KPIs para monitorear cumplimiento de objetivos	0.08	2	0.16
4	Falta de opciones de financiamiento para clientes	0.08	2	0.16
5	Centralización y dependencia para decisiones operacionales	0.05	1	0.05
6	Falta de personal experto en finanzas	0.05	2	0.1
7	Mejorar la atención al cliente para potenciar la experiencia	0.1	1	0.1
8	Falta consolidar el equipo comercial B2B	0.08	1	0.08
SUB TOTAL				0.89
TOTALES		1		2.25

c) Objetivos a largo plazo

De acuerdo a los intereses de Perú Data, se estableció alcanzar al 2028 los siguientes objetivos a largo plazo:

OLP 1: Posicionar a Perú Data como una de las 10 empresas más reconocidas del sector TI a nivel nacional.

OLP 2: Facturar 50 millones de soles al final del 2028.

OLP 3: Lograr un margen neto superior al 6% a finales del 2028.

OLP 4: Desarrollar una marca propia de Workstation al 2028.

Según lo conversado con la gerencia de la organización, se ha tomado como base para medir el cumplimiento de los objetivos a largo plazo (OLP 1 y OLP 2) el volumen de importaciones de laptops y computadoras de escritorio (principales categorías de equipos informáticos).

Tabla 12

Importaciones principales equipos informáticos y participación de Perú Data

CATEGORÍA	2019	2020	2021	2022
Laptops	343,951,144	516,265,407	725,142,860	746,897,146
Computadora de escritorio (PCs)	195,467,113	120,470,222	133,714,285	134,382,856
TOTAL US\$	539,418,257	636,735,629	858,857,145	881,280,002
TOTAL SOLES	1,995,847,551	2,355,921,827	3,177,771,437	3,260,736,008
VENTA PERU DATA	8,905,792	10,933,204	12,835,327	10,043,586
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	0.45%	0.46%	0.40%	0.31%

El mercado alcanzó en el 2022 un valor de S/ 3,260 millones de soles, donde Perú Data participó con un 0.31%. Para lograr el OLP 2 la empresa tiene como reto facturar al final del 2028 S/ 50 millones de soles y obtener una participación de 1.3% del mercado.

d) Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

La matriz FODA apoya en la generación de estrategias específicas a partir del emparejamiento de las matrices de evaluación externa e interna, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008).

De la matriz FODA realizada para Perú Data se obtuvieron once estrategias específicas, de las cuales se seleccionarán las más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Tabla 13

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO / EXTERNO	<p>F1 Buena reputación con fabricantes y mayoristas.</p> <p>F2 Voluntad de inversión en desarrollo corporativo</p> <p>F3 Equipo humano comprometido</p> <p>F4 Buena reputación con clientes</p> <p>F5 Presencia en el canal digital y tradicional en tres ciudades importantes</p> <p>F6 Líneas de crédito disponible en bancos y proveedores</p> <p>F7 Triple Certificación Internacional ISO</p>	<p>D1 Falta afinar el sistema integrado ERP + CRM</p> <p>D2 Falta de personal experto en planeamiento</p> <p>D3 Falta determinar KPIs para monitorear cumplimiento de objetivos</p> <p>D4 Falta de opciones de financiamiento para clientes</p> <p>D5 Centralización y dependencia para decisiones operacionales</p> <p>D6 Falta de personal experto en finanzas</p> <p>D7 Mejorar la atención al cliente para potenciar la experiencia</p> <p>D8 Falta consolidar el equipo comercial B2B</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1 Impulso del comercio electrónico en el Perú</p> <p>O2 Financiamiento de bajo costo por el estado (REACTIVA PERU, IMPULSO MYPERU)</p> <p>O3 Incremento de la demanda de equipos informáticos</p> <p>O4 Procesos de transformación digital acelerados en entidades públicas y privadas</p> <p>O5 Impulso del software a servicio</p> <p>O6 Mercado de consumo que privilegia la disponibilidad y la entrega rápida</p>	<p>FO1 Omnicanalidad (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O6)</p> <p>FO2 Potenciar la estrategia de comunicación y posicionamiento (F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O3, O6)</p>	<p>DO1 Implementar el área de inteligencia de negocio (D1, D2, D3, D5, O1, O3, O6)</p> <p>DO2 Implementar el área de planeamiento (D2, D3, D4, D5, D6, O1)</p> <p>DO3 Consolidar el área comercial B2B (D4, D5, D7, D8, O2, O3, O4, O5)</p> <p>DO4 Obtener acuerdos logísticos (D2, D3, D8, O4, O5)</p> <p>DO5 Obtener acuerdos con entidades financieras para otorgar financiamiento (D4, D7, O1, O6)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1 Reducción del PBI para los años 2023 y 2024</p> <p>A2 Incertidumbre política nacional</p> <p>A3 Corrupción en los procesos de compra en el estado</p> <p>A4 Reducción del empleo</p>	<p>FA1 Omnicanalidad (F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2)</p> <p>FA2 Potenciar la estrategia de comunicación y posicionamiento (F1, F3, F5, F7, A1, A2, A3)</p>	<p>DA1 Implementar el área de planeamiento (D2, D3, D5, D6, D7, D8, A1, A3)</p> <p>DA2 Implementar el área de inteligencia de negocio (D1, D2, D3, D5, D6, D7, D8, A1, A2, A3, A4)</p> <p>DA3 Consolidar el área comercial B2B (D5, D7, D8, A1, A2, A3, A4)</p>

e) Estrategias retenidas y de contingencias

A partir de la matriz de decisión estratégica (MDE), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico y la matriz de Rumelt se definieron las estrategias retenidas.

Tabla 14

Estrategias retenidas

TIPO	PUNTAJE	ESTRAT.	ESTRATEGIA / DESCRICIÓN
	8.20	E1	DO2 Implementar el área de planeamiento
	8.20	E2	DO3 Consolidar el área comercial B2B
	7.60	E3	DO1 Implementar el área de inteligencia de negocio
RETENIDA	7.10	E4	FO2 Potenciar la estrategia de comunicación y posicionamiento
	6.60	E5	FO1 Omnicanalidad
	5.01	E6	DO4 Obtener acuerdos logísticos
	4.60	E7	DO5 Obtener acuerdos con entidades financieras para otorgar financiamiento

f) Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz confronta las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados, con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos.

Tabla 15*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

ESTRATEGIA	ESTRATEGIA / DESCRIPCIÓN	OLP 1: Posicionar a Perú Data como una de las 10 empresas más reconocidas del sector TI a nivel nacional (según nivel de importaciones)	OLP 2: Facturar 50 millones de soles al 2028.	OLP 3: Lograr un margen neto superior al 6% a finales del 2028	OLP 4: Desarrollar una marca propia de Workstation al 2028	Total
E1	DO2 Implementar el área de planeamiento	X	X	X	X	4
E2	DO3 Consolidar el área comercial B2B	X	X	X	X	4
E3	DO1 Implementar el área de inteligencia de negocio	X	X	X	X	4
E4	FO2 Potenciar la estrategia de comunicación y posicionamiento	X	X	X	X	4
E5	FO1 Omnicanalidad	X	X			2
E6	DO4 Obtener acuerdos logísticos	X	X			2
E7	DO5 Obtener acuerdos con entidades financieras para otorgar financiamiento	X	X	X	X	4

g) Objetivos de corto plazo

Lograr una adecuada implementación de las estrategias obtenidas y retenidas implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Asegurar que dicha implementación sea exitosa, es el objetivo de esta nueva etapa. D'Alessio (2013) considera siete elementos importantes: (a) Objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) Políticas, (c) Recursos, (d) Estructura organizacional, (e) Medio ambiente y ecología, (f) Recursos humanos y (g) Gestión del cambio.

Debemos identificar la aplicabilidad del conjunto de estrategias retenidas, se buscará que a través de ellos se pueda alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y con ello llegar a la visión propuesta al 2028.

D'Alessio (2013), afirma que los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP).

Tabla 16

Matriz de objetivos de corto plazo

OLP 1	Posiciona a Perú Data como una de las 10 empresas más reconocidas del sector TI a nivel nacional. Pasando de 10 millones de soles en ventas a 50 millones en un plazo de 5 años.
OCP 1.1	Desarrollar un plan de marketing estratégico
OCP 1.2	Fomentar una cultura organizacional de desarrollo y crecimiento personal.
OCP 1.3	Renovar las tres certificaciones internacionales ISO
OCP 1.4	Implementar y gestionar una comunidad a través de un canal digital que distribuye contenido de valor
OLP 2	Facturar 50 millones de soles al 2028
OCP 2.1	Consolidar una fuerza de venta B2B que atienda las 8 regiones más importantes
OCP 2.2	Administrar una cartera de 40 cuentas de gobierno que compren de forma recurrente
OCP 2.3	Certificar a todo el personal de ventas en las marcas que representamos.
OCP 2.4	Incrementar el portafolio de productos web en 50 nuevos ítems por mes
OLP 3	Lograr un margen neto superior al 6%.
OCP 3.1	Mantener los gastos operativos por debajo del 6% de las ventas
OCP 3.2	Distribuir la fuente de ingresos 60% B2B y 40% B2C
OCP 3.3	Obtener un ROI del 25%
OCP 3.4	Obtener un margen bruto promedio de 16%
OLP 4	Desarrollar una marca propia de Workstation
OCP 4.1	Posicionar marca propia de Workstation en el mercado de gobierno a través de la plataforma Perú Compras
OCP 4.2	Establecer alianzas con fabricantes de componentes
OCP 4.3	Vender 2,000 unidades el primer año

4.1.3. Implementar un cuadro de control de mando (BSC) e indicadores de éxito

El BSC es una herramienta diseñada para medir el desempeño empresarial desde la perspectiva cuatro frentes: 1. financiero, 2. clientes, 3. procesos internos y 4. educación y crecimiento (Kaplan & Norton, 1996), constituyéndose en un dashboard o cuadro de control de mando, que nos permite monitorear el avance y los resultados que cada área de la organización va obteniendo en pro del logro de los objetivos de corto y largo plazo.

Implementar un BSC implica definir los indicadores sobre los cuales se realizarán las mediciones, así como la asignación y el compromiso de los líderes de cada área, responsables de su cumplimiento y logro.

Este proceso puede resultar complejo, dado que Perú data no cuenta con un Plan Estratégico, se requiere alinear y/o definir los objetivos de largo plazo con las perspectivas que se han de monitorear:

a) *Perspectiva financiera*

Centrada en la optimización de los resultados financieros y la rentabilidad, optimizando las fuentes de ingresos, la estructura de costos y gastos, a fin de obtener indicadores financieros que vuelvan confiable y deseable hacia los inversionistas.

b) *Perspectiva de los clientes*

Centrada en mejorar la experiencia del cliente, en la búsqueda de un más alto grado de satisfacción y la obtención de su fidelización y recomendación a otros usuarios.

Esta perspectiva considera la cuota de mercado, el posicionamiento y reconocimiento de marca, así como la capacidad que se tiene para convertir y/o adquirir nuevos clientes a través de acciones de comunicación y campañas de marketing.

c) *Perspectiva de los procesos internos*

Esta perspectiva considera la eficiencia operativa como el pilar del cumplimiento de la propuesta de valor de la organización, por tanto, mide la eficiencia de los procesos internos, el nivel de pericia y eficiencia de quienes desarrollan los diferentes roles, así como su nivel de compromiso con los objetivos organizaciones de largo y corto plazo.

Todos los procesos core de negocio: comerciales, logísticos y de posventa, deben ser medidos y mejorados de manera constante, a fin cumplir la propuesta de valor y elevar el nivel de satisfacción entregado al cliente.

d) *Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento*

Se centra en la calidad de la información y los datos que se generan para poder realizar las mediciones internas, el nivel de conocimiento y desempeño que tiene el equipo para realizar tales funciones, así como el grado de satisfacción y compromiso de todos los colaboradores con la organización y los objetivos estratégicos de largo plazo.

4.2 Evaluación de las alternativas de solución

Con el objetivo de encontrar la solución más óptima para la organización, se evaluó con los directivos de Perú Data las alternativas de solución considerando los siguientes criterios:

a) Tiempo

Para evaluar el tiempo que duraría la implementación de la alternativa se definen los periodos de corto, mediano y largo plazo.

Tabla 17

Calificación del tiempo para evaluar alternativas propuestas

Calificación	Descripción
5	Corto plazo (3 meses)
3	Mediano plazo (6 meses)
1	Largo plazo (12 meses)

b) Impacto

Con este criterio se logró evaluar si la alternativa propuesta mejora la falta de indicadores de gestión.

Tabla 18

Calificación del impacto directo para evaluar alternativas de solución

Calificación	Descripción
5	Impacto alto
3	Impacto medio
1	Impacto bajo

c) Valor agregado

Con este criterio se logró evaluar la alternativa propuesta que marca la diferencia, en función a las acciones que mejoren la definición de estrategias a largo plazo, es por eso que se asume a mayor calificación mayor será el impacto que origina en la alternativa (Ver Tabla 19)

Tabla 19

Calificación del valor agregado para evaluar la propuesta de selección

Calificación	Descripción
5	Valor agregado alto
3	Valor agregado medio
1	Valor agregado bajo

d) Eficacia

Con este criterio se evaluó si la propuesta brinda una solución al problema clave identificado de Perú Data. Es por eso que se considera la mayor calificación al mayor nivel de eficacia de la alternativa propuesta. (Ver Tabla 20)

Tabla 20

Calificación de la eficacia para evaluar la propuesta de selección

Calificación	Descripción
5	Alto nivel de eficacia
3	Medio nivel de eficacia
1	Bajo nivel de eficacia

4.2.1 Evaluación de las alternativas de solución

Se evaluaron las alternativas de solución propuestas con directivos de Perú Data, a fin de determinar la mejor alternativa para solucionar el problema clave de la organización, se ponderaron los criterios establecidos y se asignaron las calificaciones a cada criterio, de

manera se consideró a la propuesta con mayor calificación como la mejor alternativa para solucionar el problema clave de Perú Data.

Tabla 21

Matriz de evaluación de las alternativas de solución al problema clave

Criterio	Ponderación (%)	Implementar el plan estratégico 2023-2028	Implementar el área de planeamiento	Implementar BSC e indicadores
Tiempo	20	3	1	5
Impacto	25	3	3	3
Valor agregado	25	5	3	5
Eficacia	30	5	3	5
Total	100	16	10	18

4.3 Solución Propuesta

Considerando que Perú Data entendió la importancia de realizar el planeamiento estratégico en la organización, y que de manera casi inmediata el gerente general decidió invertir y contratar un equipo que se encargue de asesorar y elaborar el planeamiento estratégico de la empresa de los periodos 2023 a 2028, se consideró junto a la alta gerencia, que la propuesta de establecer un balanced scorecard con un dashboard que permita hacer seguimiento de métricas es la mejor opción para solucionar el problema clave de Perú Data, debido a que es una herramienta que permite realizar revisiones periódicas de los objetivos estratégicos de la organización, con lo que se asegurará que todas las áreas enfoquen sus esfuerzos en lo que es verdaderamente significativo y que va a aportar en la adecuada toma de decisiones.

Capítulo V: Plan de Implementación

Luego de definir la propuesta de solución para el problema central de Perú Data, se propone a continuación el plan de implementación del Balanced Scorecard y métricas de éxito. Para ello definiremos lo que se entiende por plan de implementación. Según la Guía PMBOK Sexta Edición, un plan de implementación es "un conjunto de planes de acción coherentes, coordinados y secuenciales, para asegurar que el proyecto, producto, servicio o resultado se implemente eficazmente" (Project Management Institute, 2017, p. 305). Para la creación de este plan de implementación presentaremos las actividades propuestas, un diagrama Gantt y presupuesto de las actividades.

5.1. Actividades propuestas

A continuación, describiremos las actividades propuestas para la implementación de un sistema de métricas y Balanced Scorecard para Perú Data:

5.1.1 Comprensión y alineación con los objetivos estratégicos: Inicialmente, se llevarán a cabo reuniones con la alta dirección y los principales stakeholders de Perú Data para identificar y alinear los objetivos estratégicos de la empresa. Esto permitirá definir KPIs directamente relacionados con dichos objetivos.

5.1.2 Diseño del Balanced Scorecard: Se formará un equipo multidisciplinario que colaborará en el diseño del BSC. Este equipo establecerá las perspectivas del BSC, definirá objetivos específicos para cada perspectiva y desarrollará KPIs que sean medibles y alineados con los objetivos, junto con metas y un calendario de cumplimiento.

5.1.3 Selección de herramientas y tecnología: Se procederá a evaluar y seleccionar las herramientas y software necesarios para la recopilación, seguimiento y análisis de datos. Si es necesario, se brindará capacitación al personal para garantizar un uso eficiente de estas herramientas.

5.1.4 Implementación de la medición y recopilación de datos: Se establecerán procesos claros para recopilar datos pertinentes de todas las áreas de la empresa, asegurando la precisión y consistencia en la recopilación de datos.

5.1.5 Establecimiento de un sistema de seguimiento y reporte: Se implementará un sistema de seguimiento en tiempo real o periódico para monitorear los KPIs, permitiendo comparar los resultados con las metas establecidas. Además, se diseñarán informes de desempeño comprensibles para diferentes niveles de la organización.

5.1.6 Comunicación y capacitación: La implementación del BSC y las métricas será comunicada a todos los empleados, enfatizando su importancia y relevancia. Se proporcionará capacitación continua para garantizar que el personal comprenda cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos estratégicos.

5.1.7 Evaluación y mejora continua: Se realizarán revisiones periódicas del BSC y los KPIs para evaluar su efectividad. Se llevarán a cabo ajustes y mejoras según los resultados y las cambiantes necesidades de la empresa.

5.1.8 Celebrar los logros: Se reconocerán y celebrarán los logros obtenidos a través de la implementación del BSC y las mejoras en los KPIs como un medio para motivar y reforzar el compromiso del personal.

5.1.9 Monitoreo a largo plazo: Se mantendrá un compromiso a largo plazo con la gestión basada en KPIs y el BSC como parte integral de la cultura empresarial de Peru Data, garantizando su continuo desarrollo y mejora en el tiempo.

5.2. Gantt y Presupuesto

A continuación, se muestran las actividades propuestas en un diagrama de Gantt. Se muestran las actividades en orden cronológico y con tiempos estimados por semanas. Además, se incluye los responsables de dicha actividad.

Figura 14
Gantt de Implementación

Actividad	Responsable	Semanas													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Comprensión y alineación con los objetivos estratégicos:	Equipo Consultor y Gerente General	■													
Diseño del Balanced Scorecard	Equipo Consultor (facilitación), Gerente General (validación y aprobación)		■	■	■										
Selección de herramientas y tecnología	Gerente Financiero, Director de sistemas	■	■	■	■										
Implementación de la medición y recopilación de datos	Gerente de Operaciones (implementación), Gerente de Administración (implementación).					■	■	■							
Establecimiento de un sistema de seguimiento y reporte	Equipo Consultor (diseño), Gerente de Marketing (desarrollo de informes).							■	■						
Comunicación y capacitación	Recursos humanos y equipo consultor								■	■					
Evaluación y mejora continua	Gerente de Operaciones, Gerente de Administración										■	■			
Celebrar los logros	Gerente general y Recursos humanos												■	■	
Monitoreo a largo plazo	Gerente de Operaciones y Gerente General														■

En la tabla 22 se encuentra el presupuesto estimado para la implementación del plan propuesto por cada una de las actividades seleccionadas. El presupuesto puede variar según la herramienta y consultora elegida pero se brindan estimados de acuerdo a los valores de mercado y las sugerencias de la alta gerencia de Perú Data para el cálculo de la inversión:

Honorarios del Equipo Consultor: Los honorarios de un equipo consultor especializado en la implementación de BSC pueden variar según la experiencia e involucramiento esperado. Un escenario conservador con un acompañamiento moderado es de 35,000 soles.

Software y Herramientas de Medición: La adquisición de software y herramientas para la recopilación, seguimiento y análisis de datos puede costar entre 15,000 soles, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

Capacitación del Personal: Al ser una capacitación pequeña los gastos son moderados considerando algunos días de capacitación con la logística requerida. Aproximadamente 1,000 soles.

Celebrar los Logros: Un pequeño evento de lanzamiento del programa y reconocimiento a los logros puede costar 1,000 soles.

Otros Gastos Generales: Deberías contemplar un margen para gastos generales y posibles contingencias, que podrían ser alrededor 2,000 soles adicionales.

Tabla 22

Presupuesto estimado de la implementación

Actividad	Presupuesto estimado
Honorarios del equipo consultor	35,000
Software de medición	15,000
Capacitación del personal	1,000
Celebración	1,000
Otros gastos	2,000
	54,000

5.3. Factores Claves de éxito

A continuación, describiremos los factores críticos de éxito para la implementación de un Balanced Scorecard y métricas para Perú Data.

Tabla 23*Factores Claves de Éxito*

Factores claves	Descripción
Liderazgo del Gerente General	El gerente general debe liderar el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard y herramientas de medición, para después presentarlo a la organización, concientizar a los colaboradores sobre los objetivos a alcanzar.
Liderazgo de los gerentes y puestos clave de la organización	Es de vital importancia la participación activa de los gerentes y de los puestos claves de la organización para lograr el involucramiento de los demás colaboradores en la definición de estrategias para alcanzar las metas asociadas al BSC.
Rapidez, creatividad y flexibilidad para implementar estrategias	Es importante adoptar acciones específicas rápidas, creativas y flexibles para lograr los objetivos e indicadores trazados
Compromiso de los colaboradores	Es fundamental el compromiso de los colaboradores para cumplir las acciones definidas en los tiempos establecidos para el logro de los indicadores del BSC
Creciente demanda de productos tecnológicos en el mercado mundial	Todos los sectores a nivel mundial emplean productos tecnológicos, más aún se ha hecho imprescindible después de la crisis mundial originada por el COVID-19.

5.3. Propuesta de Balanced Scorecard

Como equipo consultor, proponemos un Balanced Scorecard e indicadores de éxito para Perú Data. El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que provee métricas de desempeño para entender de mejor manera los sistemas administrativos y estratégicos de la compañía. Para lograrlo, el BSC mide el desempeño empresarial a través de cuatro frentes: 1. financiero, 2. clientes, 3. procesos internos y 4. educación y crecimiento (Kapla & Norton, 1996).

Iniciaremos analizando la perspectiva financiera para luego continuar con la perspectiva del consumidor, la perspectiva de procesos internos y finalmente la perspectiva de educación y crecimiento.

La perspectiva financiera responde a la siguiente pregunta: Para ser exitosos financieramente, ¿Cómo deberíamos mostrarnos hacia nuestros inversionistas? La respuesta a dicha pregunta es generar el mayor valor para la empresa a través de un alto retorno de inversión. Los indicadores propuestos para medirlo son el ROI, crecimiento en ingresos por canal de venta y la reducción de costos.

En segundo lugar tenemos la perspectiva del consumidor. En el caso de Perú Data cuenta con diversos consumidores: desde padres de familia y profesores, hasta entidades del gobierno y medianas empresas. En cuanto a la creación de objetivos y métricas para la perspectiva del consumidor la pregunta que debemos responder es: Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo deberíamos aparecer ante los consumidores? La visión de la empresa es ser una de las 10 mejores empresas de tecnología, reconocida a nivel nacional. Para lograrlo, los objetivos son: a. Ser una marca de tecnología reconocida y preferida por los consumidores y b. Expandir la cobertura geográfica en la que se brindan servicios a los consumidores. Los indicadores propuestos son: satisfacción de clientes, recompra de clientes, reconocimiento de marca y cuota de mercado por región.

En tercer lugar tenemos la perspectiva de procesos internos. Dicho aspecto responde a la siguiente pregunta: Para satisfacer a clientes e inversionistas, ¿en qué procesos internos debemos destacarnos? Para Perú Data, los objetivos identificados relacionados a procesos internos son: (a) Mejorar la atención y respuesta a clientes pre y post venta, (b) Mantener precios competitivos de los productos en el mercado y c) Desarrollar nuevas ofertas en el mercado. Para medir dichos objetivos se utilizarán las siguientes métricas: Tiempo de atención a pedidos B2B y B2C, tiempo de respuesta a incidencias de soporte post venta, costo y precio de productos, y número y tiempo de demora para la introducción de nuevos productos al portafolio.

Finalmente analizaremos la perspectiva de educación y crecimiento. Dicha perspectiva responde a la pregunta: Para alcanzar nuestra visión, ¿Cómo sostendremos nuestra habilidad de cambiar y mejorar? Para Perú Data, la respuesta a esa pregunta se define con dos objetivos: Mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados, para ello se medirá la satisfacción de los empleados, la retención de los empleados y las evaluaciones de desempeño de los empleados.

Tabla 24

Balanced Scorecard para Perú Data

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula
Financiera	Generar el mayor retorno de inversión a la empresa	Retorno de inversión	
		% de Crecimiento en ingresos brutos por canal de venta	
		% de Reducción de costos	
Consumidor	Ser una marca de tecnología reconocida y preferida por los consumidores	Índice de Satisfacción de clientes	
		% de Recompra de clientes	
		% Reconocimiento de marca	
	% Cuota de mercado por región		
	Expandir la cobertura geográfica en la que se brindan servicios a los consumidores	Nro de Regiones en las que se opera	
Procesos	Mejorar la atención y respuesta a clientes pre y post venta	Tiempo de atención a pedidos B2B	
		Tiempo de atención a pedidos B2C	
		Tiempo de respuesta a incidencias de soporte post venta	
	Mantener precios competitivos de los productos en el mercado	Variación de Costo y precio de productos	
	Desarrollar nuevas ofertas para los clientes	Número de nuevos productos introducidos al portafolio	
Tiempo de introducción de nuevos lanzamientos de marcas al portafolio			
Educación y crecimiento	Mejorar la satisfacción de los empleados	% de Satisfacción de los empleados	
		Índice de Retención de los empleados	
	Mejorar el desempeño de los empleados	Índice de desempeño de los empleados	

Capítulo VI: Resultados Esperados

En el capítulo anterior se presentó las actividades para la implementación del Balanced Scorecard y KPIs, basado en métricas de éxito con el objetivo de entender y monitorear de mejor forma el desempeño de las distintas áreas de la organización, para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así también servirá para evaluar la calidad de las decisiones estratégicas, generando una plataforma para la mejora continua en la toma de decisiones, que conlleven a un crecimiento sostenido.

Como primer resultado, se espera recuperar el ingreso por ventas a niveles del 2021, monitoreando de forma más eficiente la labor del área comercial, los inventarios y el costo de ventas.

Se espera también que Perú Data mejore el monitoreo y gestión de su centros de costos y gastos. Los gastos de ventas sufrieron la variaron más significativa en el ratio de composición en los EEFF, pasando del 6.15% el 2019, 4.71% el 2020, 6.14% el 2021, hasta llegar a un pico de 9.73% el 2022 del total de las ventas.

El ratio promedio de gastos operativos antes del 2022 era del orden de 11%, llegando a un 17.09% el año de la caída en las ventas.

El gasto financiero es otro elemento que espera controlarse de forma más eficiente, pues su ratio varió de 1.98% del 2019, 3.16% el 2020, 3.27% el 2021, llegando hasta un 3.82% en relación con los ingresos, mostrando una tendencia al alza año contra año.

Con una mejor calidad en la información, reflejado en los indicadores de BSC, se espera mantener mayor control de los gastos operativos con el objetivo de lograr un resultado en el orden del 11% sobre las ventas, lo que significaría un ajuste del 6% en relación con los resultados del 2022.

De la misma forma, los gastos financieros deberán ajustarse a un rango máximo del 2%, reduciendo en 1.8% en relación al ratio del 2022.

Finalmente se espera lograr una utilidad neta del orden del 3% cuando menos para el ejercicio 2023, incrementando ese ratio año en los sub siguientes años. A continuación, se realiza la descripción de los resultados esperados de la implementación de la alternativa de solución del problema de carencia de KPIs.

6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

La implementación de la alternativa de solución: implementación del Balanced Scorecard y métricas de éxito permitirá definir los KPIs de las diversas áreas estratégicas de la organización, permitiendo monitorear de forma más ágil el desempeño y el logro de los resultados por cada área y de forma conjunta, generando la data necesaria para una mejora en la toma de decisiones que permitan lograr los objetivos de corto y largo plazo de Perú Data, obteniendo los siguientes resultados:

- Mejorar el nivel de eficiencia por áreas para lograr mejorar el flujo de ingresos, reducción de costos y retorno de inversión, de forma concreta, facturar 50 millones de soles al 2028 (OLP 2, 3), mejorando la participación de mercado hasta lograr un 1.3% (OLP 1).
- Mejorar el reconocimiento de marca, posicionando a Perú Data como un referente en satisfacción, experiencia de cliente, ratio de recompra y nivel de cobertura nacional (OLP 1)
- Mejorar el ratio de retención, satisfacción y desarrollo del talento humano en la organización, reduciendo la rotación de personal a menos de 10% por año.
- Posicionar la marca propia de Workstation a nivel nacional, a partir de un equipo multidisciplinario que logre colocar en el mercado 5,000 unidades al 2028.

6.2 Recuperación de la inversión

Analizaremos los resultados a obtener luego de la implementación del Balanced Scorecard y KPIs, basado en métricas de éxito, mediante el análisis del flujo de caja libre

proyectado. Adicional a ello, calcularemos el valor actual neto (VAN) de los ingresos y la Tasa Interna de retorno (TIR).

Tabla 24

Flujo de caja libre proyectado

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos (+)		S/ 24,000,000.00	S/ 28,800,000.00	S/ 34,560,000.00	S/ 41,472,000.00	S/ 49,766,400.00
Costo de Ventas (Operacionales) (-)		-S/ 20,160,000.00	-S/ 24,192,000.00	-S/ 29,030,400.00	-S/ 34,836,480.00	-S/ 41,803,776.00
Margen Bruto		S/ 3,840,000.00	S/ 4,608,000.00	S/ 5,529,600.00	S/ 6,635,520.00	S/ 7,962,624.00
Gastos de Ventas (-)		-S/ 1,677,600.00	-S/ 2,013,120.00	-S/ 2,415,744.00	-S/ 2,898,892.80	-S/ 3,478,671.36
Gastos de Administración (-)		-S/ 1,560,000.00	-S/ 1,872,000.00	-S/ 2,246,400.00	-S/ 2,695,680.00	-S/ 3,234,816.00
Otros Ingresos (+)		S/ 136,800.00	S/ 164,160.00	S/ 196,992.00	S/ 236,390.40	S/ 283,668.48
EBITDA		S/ 739,200.00	S/ 887,040.00	S/ 1,064,448.00	S/ 1,277,337.60	S/ 1,532,805.12
Ingresos Financieros (+)		S/ 372,000.00	S/ 446,400.00	S/ 535,680.00	S/ 642,816.00	S/ 771,379.20
Gastos Financieros (-)		-S/ 614,400.00	-S/ 737,280.00	-S/ 884,736.00	-S/ 1,061,683.20	-S/ 1,274,019.84
Ganancia antes de Impuestos		S/ 496,800.00	S/ 596,160.00	S/ 715,392.00	S/ 858,470.40	S/ 1,030,164.48
Impuesto a la Renta (-)		-S/ 146,556.00	-S/ 175,867.20	-S/ 211,040.64	-S/ 253,248.77	-S/ 303,898.52
Ganancia Neta		S/ 350,244.00	S/ 420,292.80	S/ 504,351.36	S/ 605,221.63	S/ 726,265.96
Flujo de Caja Libre Proyectado	-S/ 54,000.00	S/ 350,244.00	S/ 420,292.80	S/ 504,351.36	S/ 605,221.63	S/ 726,265.96
	ACUMULADO	S/ 350,244.00	S/ 770,536.80	S/ 1,274,888.16	S/ 1,880,109.79	S/ 2,606,375.75

Para traer los flujos al presente, se ha considerado una tasa de descuento de 9.69%. En el cálculo de este monto se ha empleado la tasa libre de riesgo (Rf) de 3.60%, una β (beta) desapalancada (porque el proyecto se financia con recursos propios) de 0.7 y una prima de riesgo de 8,7%. El primero de los datos se toma de los bonos del tesoro de EEUU, mientras que los otros datos fueron obtenidos de la página del profesor Damodaran.

Analizando el proyecto, se observa que es viable debido a que la VAN supera ampliamente el valor cero y la TIR sobrepasa el costo de oportunidad de capital COK. La organización logra alcanzar casi los S/ 50 millones de soles en el 2028 con una inversión mínima que se recupera en el primer año.

A continuación se muestran los indicadores financieros del proyecto:

VAN	S/ 1,872,197.29	
TIR	668.54%	
PERIODO DE RECUPERACION	0.15	AÑOS
COSTO / BENEFICIO	1.0141	

Tabla 25

Análisis de Sensibilidad

		TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS INTERANUAL							
		OPTIMISTA		MODERADO		PESIMISTA			
		30%	25%	20%	15%	10%	5%	0%	-5%
TASA DSCTO	S/ 1,872,197.29								
	5.69%	2,779,553	2,428,807	2,116,600	1,839,397	1,593,895	1,377,015	1,185,901	1,017,901
	7.69%	2,605,144	2,279,278	1,988,923	1,730,836	1,501,991	1,299,565	1,120,936	963,673
	9.69%	2,446,022	2,142,721	1,872,197	1,631,474	1,417,770	1,228,494	1,061,235	913,760
	11.69%	2,300,538	2,017,746	1,765,259	1,540,338	1,340,426	1,163,139	1,006,256	867,722
	13.69%	2,167,251	1,903,137	1,667,087	1,456,578	1,269,255	1,102,918	955,524	825,175
15.69%	2,044,898	1,797,827	1,576,785	1,379,445	1,203,634	1,047,321	908,620	785,777	

Tabla 26

Análisis de Escenarios

VALORES DE ENTRADA	MODERADO		OPTIMISTA		PESIMISTA	
Inversión Inicial	S/	54,000.00	S/	54,000.00	S/	54,000.00
% Aumento de Ventas Interanual		20%		30%		0%
% Tasa de Descuento		9.69%		7.69%		11.69%
VALORES DE SALIDA						
VAN	S/	1,872,197.29	S/	2,300,537.63	S/	1,006,256.43
TIR		668.54%		732.58%		540.45%
Periodo de recuperación		0.15 años		0.14 años		0.19 años%
Beneficio / Costo		1.0141		1.0142		1.0137

Dadas las circunstancias externas actuales, que condicionan la economía nacional, se hizo necesario realizar el análisis de sensibilidad y de escenarios posibles, los cuales mantienen perspectivas positivas. El análisis se realizó considerando dos variables: a) la tasa de variación de crecimiento o decrecimiento del volumen de las ventas y b) la tasa de descuento (K_e), sin embargo, se observa que el monto a ser invertido en el proyecto de

implementación es muy pequeño en relación a las ventas proyectadas y el beneficio neto anual.

De los resultados de ambos análisis se obtiene lo siguiente:

- a. Aún en el escenario más pesimista (decrecimiento de 5%) con la tasa de descuento más alta (11.69%), el VAN persiste siendo mayor a 0 y un TIR de 540.45%. Para el análisis de escenarios se consideró los valores de tasa de crecimiento 0% y una tasa de descuento de 11.69%, obteniendo un VAN también superior a 0, con un beneficio de S/ 0.0137 soles por cada sol invertido.
- b. En un escenario optimista (crecimiento interanual del 30% y tasa de descuento de 7.69%) el VAN se dispara a S/ 2,300,537.63, obtenido un TIR de 732.58%, con un beneficio de S/ 0.0142 soles por cada sol invertido en el proyecto.
- c. En el escenario moderado o probable (crecimiento interanual del 20% y tasa de descuento de 9.69%) el VAN mantiene la misma tendencia superior a 0 y el TIR obtenido es 668.54%, con un beneficio de S/ 0.0141 por cada sol invertido.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

Luego de revisar la información brindada por la organización Perú Data, entrevistarnos con su alta gerencia, analizar el contexto externo e interno de la organización y estudiar el sector de venta de equipos y servicios informáticos; como equipo llegamos a las siguientes conclusiones:

- Perú Data es una organización de la ciudad de Huancayo que inició actividades en el año 2006. Pasó de vender en su mercado local artículos de computación de uso doméstico a atender a consumidores, empresas y entidades del estado de gran parte del país equipos y servicios informáticos mediante su equipo comercial, tiendas propias y plataformas online.
- Lo que ha dirigido a la empresa desde su etapa inicial es su objetivo de posicionarse como un referente de experiencia de compra, enfocándose en la satisfacción del cliente y un excelente nivel de servicio, el cual es promovido por su equipo de directivos a toda la organización, la misma que ha ido creciendo a la par con su facturación y adaptando su forma de trabajo a las necesidades de los clientes. La visión de la empresa es ser una de las 10 mejores empresas de tecnología a nivel nacional.
- En lo que respecta al mercado de equipos informáticos, el nivel de competencia es alto debido al crecimiento del sector y aparición de nuevos canales de venta (plataformas online). La pandemia generada por el COVID-19 supuso una oportunidad para las casas distribuidoras de equipos y servicios informáticos, debido a que los usuarios domésticos e institucionales requerían de los terminales para conectarse con el trabajo, clases y familia. Perú Data aprovechó esta demanda para fortalecer su canal de venta online y distribuir sus productos a nivel nacional.

- Se realizó un análisis exhaustivo de los problemas internos de Perú Data, partiendo de la caída significativa del 21.75% en las ventas durante el año 2022. Este marcado descenso no se considera como un evento aislado, sino como un indicador revelador de posibles debilidades internas en la estructura organizativa de la empresa. La falta de un plan estratégico sólido se destacó como uno de los problemas fundamentales que contribuyeron a la vulnerabilidad de Perú Data frente a los cambios en el entorno empresarial.
- Como organización, Perú Data es liderada por su Gerente General, el cual junto con los responsables de las principales áreas de soporte (ventas, finanzas y operaciones) fijan los objetivos a largo plazo de la empresa, donde el principal reto es colocarse como una marca nacional. Para ello, su foco ha sido el cumplimiento de los presupuestos de ventas y apoyo de toda la organización para cumplir con los requisitos de los clientes, pero no cuenta con un plan estratégico que comprenda objetivos estratégicos alineados para todas las áreas, ni una estrategia integral para el cumplimiento de su visión, así también se identificó la necesidad de implementar un balanced scorecard con un dashboard que le permita hacer seguimiento de las métricas por áreas, alineadas al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.
- El marketing que implementa Perú Data es sólo operativo, pues realiza acciones reactivas enfocadas en fidelización e impulso de venta, según las indicaciones del equipo comercial.
- El área de finanzas es la responsable de asignar los recursos para la implementación de los nuevos proyectos de la empresa. En su etapa inicial, Perú Data usaba solo sus recursos propios para las inversiones, pero con el crecimiento del negocio tuvo que recurrir a créditos bancarios, que actualmente, ya alcanzan el

50% de financiamiento. La gerencia de finanzas no considera en su análisis el beneficio que podría obtener al financiar proyectos versus destinar su capital a otras acciones que le representen una mayor rentabilidad.

- El equipo de Perú Data se encuentra comprometido con la organización, pero resalta las falencias en comunicación y oportunidades de desarrollo dentro de la propia empresa. El área de recursos humanos se encarga de gestionar al personal a un nivel operativo (planillas, contratación, beneficios sociales, etc.) pero no cuenta con un plan para cada puesto / área, objetivos e indicadores para medir el desempeño de cada colaborador.
- Durante sus años de actividad, Perú Data ha presentado un importante crecimiento de ventas basado en ampliar sus canales de atención y adaptándose a la coyuntura del mercado; sin embargo, luego de analizar con mayor profundidad a la organización, hemos identificado cinco oportunidades de mejora relacionadas a: la falta de un plan estratégico, carencia de indicadores para áreas funcionales, pendiente implementación del área de Gestión Humana, enfoque en Marketing operativo y una adecuada evaluación de inversión y financiamiento.
- La matriz de complejidad versus beneficio, elaborada en conjunto con la alta gerencia de la empresa, nos indica que el problema principal de Perú Data es el carecer de KPIs para las distintas áreas funcionales y operativas de la organización, no pudiendo monitorear el avance y consecución de resultados por cada área, ni mejorar la eficiencia operativa.
- Las causas identificadas que generan el problema principal de Perú Data son: la falta de un área de planeamiento responsable de la elaboración y gestión del plan estratégico, así también del monitoreo de los resultados a través de KPIs para cada una de las áreas funcionales y operativas, otra causal es que la organización cuenta

con líderes enfocados en temas operativos y una administración que privilegia los resultados a corto plazo.

- Para afrontar el problema principal de la organización, proponemos implementar un Balanced Scorecard con un dashboard que permita hacer seguimiento de los KPIs, basados en métricas de éxito definidas previamente, alineadas al cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, así también permita evaluar la calidad de las decisiones y las estrategias adoptadas.
- El principal beneficio que obtiene Perú Data al implementar un Balanced Scorecard con un dashboard de seguimiento de KPIs, es el asegurar el logro de la visión y los OLP al 2028.

7.2. Recomendaciones

- Perú Data debe alinear los KPIs al logro de los objetivos de largo plazo, donde se incluyan metas anuales para las áreas funcionales e indicadores de éxito que permitan evaluar el avance y desempeño de sus actividades.
- Colocar al área de marketing como principal agente de investigación de mercado y hábitos de compra de sus consumidores para conocer sus necesidades e implementar productos y servicios innovadores, es decir, plantear un Marketing Estratégico que marque el rumbo del área de ventas y proponga nuevas formas de satisfacer al comprador.
- Capacitar al área de Finanzas en evaluación de proyectos de inversión y costo de capital. Con ello, podrán tener mayores herramientas para un mejor cálculo de beneficios de los proyectos a futuro y cómo manejar su capital de trabajo y liquidez.
- Cambiar el enfoque en la gestión de personal, de una basada en administrar recursos humanos como componente de costo y gasto, hacia un enfoque de

Gestión del Talento, que procure captar, desarrollar y retener el principal recurso de Perú Data, sus trabajadores. Es necesario revisar y actualizar el manual de organización y funciones por puesto donde se especifiquen los objetivos e indicadores de cada colaborador, así como dar a conocer la expectativa que tienen para cada uno, programas de motivación y lo importante de su gestión en el cumplimiento de los objetivos del área y de la organización.

- Otra recomendación para Perú Data es implementar el área de planificación y/o contratar consultoría externa especializada, a fin de elaborar un plan estratégico a cinco años que contemple objetivos a largo plazo a nivel corporativo y por áreas funcionales (deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). Igualmente, debe incluir las estrategias que guiarán a la organización para alcanzarlos y hacer partícipe a toda la empresa para su desarrollo y posterior comunicación. Cada colaborador debe jugar un rol dentro de la gran estrategia de Perú Data.
- Recomendamos procurar el cumplimiento del Gantt de actividades propuesto, para que el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) se concrete, a fin de contar con una herramienta que sirva a la gerencia y jefaturas de la organización para monitorear el cumplimiento de los KPIs de todas las áreas, las mismas que deben estar alineadas con los objetivos de corto y largo plazo y la estrategia general de la empresa.
- Finalmente, recomendamos que Perú Data mantenga su foco en la satisfacción y experiencia del cliente, potenciando esta característica con una estrategia que considere las nuevas tendencias en canales de distribución, comunicación, atención y servicio post venta.

Referencias

- Americas Market Intelligence (2022, 24 de agosto). Datos y Estadísticas E-Commerce en Perú 2022. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Aramburú, J. (2017). *Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú (2022, 16 de septiembre). *Reporte de Inflación: Setiembre 2022* http://multimedia.bcrp.gob.pe/encuesta_publicaciones/encuestas/encuesta-reporte-de-inflacion-202209.php
- Banco Interamericano de Desarrollo Invest (2022) *Fintech en América Latina y el Caribe: un ecosistema consolidado para la recuperación*. <http://dx.doi.org/10.18235/0004202>
- Banco Mundial (2022, 15 de Setiembre). El riesgo de una recesión mundial en 2023 aumenta en medio de alzas simultáneas de las tasas de interés. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/09/15/risk-of-global-recession-in-2023-rises-amid-simultaneous-rate-hikes>
- BBC News Mundo (2022, 24 de febrero). *Ucrania y Rusia | Precio del barril de petróleo se dispara y supera los 100 dólares: ¿qué efectos puede tener para América Latina?*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60478253>
- BBVA Research (2022) *Situación Perú. Tercer Trimestre 2022*. <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2022/#:~:text=Proyectamos%20que%20concluir%C3%A1%202022%20entre,4%2C05%20soles%20por%20USD>.
- BCRP (2022). *Informe Macroeconómico: II trimestre de 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-58-2022.pdf>

- BCRP (2022) *Tipo de Cambio*. <https://www.bcrp.gob.pe/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima edición, México D.F.: McGrawHill
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Confiep (2022, 21 de enero) *Aprobación de Proyecto de ley sobre Comercio Electrónico en el congreso afectará principalmente a las micro y pequeñas empresas*.
<https://www.confiep.org.pe/noticias/aprobacion-de-proyecto-de-ley-sobre-comercio-electronico-en-el-congreso-afectara-principalmente-a-las-micro-y-pequenas-empresas>
- CNN Español (2022, 02 de julio). *¿Cuánto han subido los precios de las principales materias primas en cuatro meses de guerra de Ucrania?*.
<https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/02/precios-materias-primas-guerra-ucrania-orix/>
- Datum (2022). *Estudio de Opinión Datum: Popularidad de Pedro Castillo como presidente*.
<http://www.datum.com.pe/estudiopinion>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Primera edición, México D.F., México: Pearson
- De la Quintana, J. (2023) *¿Cómo ha sido el Gobierno de Dina Boluarte en Perú?* En: CNN
- EcommerceNews (2022, 08 de abril). *Comercio electrónico en Perú: La Guía más completa del mercado*. <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2022/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- El Peruano (2022, 08 de mayo). *La economía peruana seguirá creciendo en 2022*.
<https://elperuano.pe/noticia/152872-la-economia-peruana-seguira-creciendo-en-2022>
- El Peruano (2021, 20 de agosto). *Gobierno Declara en Emergencia el Sistema Educativo Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/127255-gobierno-declara-en-emergencia-el-sistema-educativo-peruano>

- El Peruano (2023, 16 de febrero) INEI: *Actividad económica del Perú creció 2.7% durante el 2022*. <https://elperuano.pe/noticia/204681-inei-actividad-economica-del-peru-crecio-27-durante-el-2022>
- Gitman, L. J., Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Decimosegunda edición, México D.F., México: Pearson Educación
- Gob.pe (2021, 06 de agosto). *Manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/campa%C3%B1as/133-manejo-de-residuos-de-aparatos-electricos-y-electronicos>
- Gob.pe (2021, 01 de marzo) . *MTC Autoriza el Despliegue inicial de Tecnología 5G para uso comercial en nuestro país* <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/344346-mtc-autoriza-el-despliegue-inicial-de-tecnologia-5g-para-uso-comercial-en-nuestro-pais>
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. Wiley
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Quinta edición. México D.F.: McGraw Hill
- Howel, M. (2010) *Critical Success Factors Simplified. Implementing the Powerful Drivers of Dramatic Business Improvement*, New York.
- Infobae (2022, 28 de julio). *Qué ocurrió con el dólar en el primer año del gobierno de Pedro Castillo*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/28/que-ocurrio-con-el-dolar-en-el-primer-ano-del-gobierno-de-pedro-castillo/>
- Infobae (2022, 28 de julio). *Los 50 Ministros de Pedro Castillo en 365 días de gobierno*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/28/los-59-ministros-de-pedro-castillo-en-365-dias-de-gobierno/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021). *Perú Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2015-2019*

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Producción y empleo informal en el Perú*.
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). Tokio, Japón: 3A Corporation.
- Kapla, R. & Norton, D. (1996) *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Decimotercera edición, México D.F., México: Pearson Educación
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lambin, J., Sicurello, C., Gallucci, C.(2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. Segunda edición, México D.F.: McGraw-Hill.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=515>
- Louffat, E., Alves de Jesús, R., Calderón, L. F., Córdova, C., Fernández, L., Guillén, J., et al. (2018). *Indicadores y mediciones aplicados a la gestión de personas: un análisis desde diversas perspectivas*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/?il=7650>
- Mares, A. I. (2006). *Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios*. *Pensamiento & gestión*, (21), 234-271.
- Mariano, R. (2021). *Estado de la ciberseguridad en la logística de América Latina y el Caribe*. Serie Desarrollo Productivo, N° 228 (LC/TS.2021/108), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- Moody's (2021, 01 de Septiembre) *Moody's downgrades Peru's rating to Baa1; changes outlook to stable*. https://www.moody's.com/research/Moodys-downgrades-Perus-rating-to-Baa1-changes-outlook-to-stable--PR_452005

- Navarro, A. L. (2023). *El canal digital: tendencias y oportunidades*. Recuperado 18 de abril de 2023, de Arellano.pe website: <https://www.arellano.pe/el-canal-digital-tendencias-y-oportunidades>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®) (6ta ed.)*. Project Management Institute.
- Rockart, J. (1979) *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Harvard Business Review
- Tauber, F. (2001). *Metodologías para la implementación de un plan estratégico*. Munigestión
- Torres, S., & Porcile, G. (2022). Impactos económicos de la guerra en Ucrania: Una mirada desde la región y el Uruguay.
- Van Vliet, V. (2011). *La Mezcla de Mercadeo (7Ps)*. Recuperado en setiembre 2022 de toolshero: <https://www.toolshero.es/mercadeo/la-mezcla-de-mercadeo-7ps/>
- Vargas, R. V. (2019). *Gestión de riesgos y habilitadores en proyectos*. Project Management Institute.
- Velasco Sánchez, Juan 2010. *Gestión de la Calidad: Mejora continua y sistemas de gestión: Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.
- Werther, W. B., Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. McGraw-Hill.
- Westwick, C.A. (1987): *Manual para la aplicación de los ratios de gestión*. España, Edit Deusto.
- World Economic Forum (2019). *Global Competitiveness Report 2019*.
<https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019/>

Zapata, A. (2021). *Lucha política y crisis social en el Perú Republicano 1821-2021*.

Pontificia Universidad Católica del Perú. Fondo Editorial.



Apéndice A: Guía de Entrevista

Empresa: Perú Data

Representante:

Cargo:

Presentación de la empresa – modelo de negocio

¿Cuál es el rubro comercial de Perú Data?

¿Cuántos años en el mercado tiene la organización?

¿Podría indicarnos el modelo de negocio de la empresa?

¿Cuál es la propuesta de valor?, es decir, ¿Qué beneficios brinda a sus clientes?

¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

¿Qué valores promueve la organización?

¿Perú Data ha cambiado durante estos años de trabajo? ¿De qué forma?

¿Qué factores han motivado estos cambios?

¿Perú Data cuenta con un plan estratégico?, en caso fuera así, ¿Sobre qué pilares se implementa?

¿Qué territorio atienden actualmente?

¿Cómo describiría el ambiente laboral?

Fuerzas de Porter

¿Cuáles son sus principales proveedores?

¿Cómo es la relación con estos proveedores?

¿Los considera críticos para el desempeño de la empresa?

¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué características tienen?

¿Cómo están segmentados?

¿Cuáles son sus principales requerimientos o exigencias?

¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Tiene identificada la estrategia y hacen seguimiento a las acciones que implementan?

¿Hacen algún seguimiento a los posibles nuevos competidores o productos sustitutos? ¿De qué forma?

Contexto externo

¿La pandemia generada por el COVID-19 afectó a la organización? ¿De qué manera?

¿La coyuntura política y económica del país ha afectado al negocio? ¿De qué manera?

¿La variación en el tipo de cambio ha afectado a la organización? ¿De qué manera?

¿Qué implicancia tiene en la planeación del negocio la variación en las tasas de financiamiento?

¿Cuáles son sus perspectivas del entorno para los próximos años?

¿Qué riesgos y oportunidades han identificado?

Contexto interno

Administración y Gerencia

¿Qué funciones cumple la gerencia general?

¿Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo que se han trazado?

¿Cuentan con un organigrama establecido?

¿Qué objetivos tiene cada área funcional?

¿Realiza seguimiento de las actividades de las áreas funcionales? ¿De qué manera lo hace?

¿Qué indicadores utilizan para medir el desempeño de dichas áreas?

¿Cuentan con algún sistema ERP?

¿Cómo manejan la innovación dentro de la organización? ¿Hay algún área responsable?

¿Cuántas personas integran la empresa?

¿Cómo es la relación con los colaboradores y proveedores?

¿Considera que los trabajadores tienen claro sus objetivos y tareas?

¿Qué características tiene su forma de relacionamiento con ellos?

Para usted, ¿Que es liderazgo?

¿Considera que lo ejerce en la empresa?

Marketing y Ventas

¿Cómo está organizada el área de Marketing y ventas?

¿Considera al área estratégica para el cumplimiento de los objetivos?

¿Los recursos asignados son suficientes para cubrir las tareas asignadas?

¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

¿Está satisfecho con el desempeño del área y colaboradores que la conforman?

¿Considera que la gerencia del área y los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria para sus puestos?

¿Cuál es su estrategia de marketing mix?

¿Podría describir el sistema de comisiones para los vendedores?

¿Qué oportunidad de mejora encuentra en dicha área?

Operaciones y Logística

¿Cómo está organizada el área de Operaciones y logística?

¿Considera al área estratégica para el cumplimiento de los objetivos?

¿Los recursos asignados son suficientes para cubrir las tareas asignadas?

¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

¿Está satisfecho con el desempeño del área y colaboradores que la conforman?

¿Considera que la gerencia del área y los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria para sus puestos?

¿Cómo es la relación y gestión con sus proveedores?

¿Qué oportunidad de mejora encuentra en dicha área?

Finanzas y Contabilidad

¿Cómo está organizada el área de Finanzas y contabilidad?

¿Considera al área estratégica para el cumplimiento de los objetivos?

¿Los recursos asignados son suficientes para cubrir las tareas asignadas?

¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

¿Está satisfecho con el desempeño del área y colaboradores que la conforman?

¿Considera que la gerencia del área y los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria para sus puestos?

¿Qué ratios financieros manejan?

¿Considera adecuado sus resultados comparados con los del sector?

¿Qué oportunidad de mejora encuentra en dicha área?

Recursos Humanos

¿Cómo está organizada el área de Recursos Humanos?

¿Considera al área estratégica para el cumplimiento de los objetivos?

¿Los recursos asignados son suficientes para cubrir las tareas asignadas?

¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

¿Está satisfecho con el desempeño del área y colaboradores que la conforman?

¿Considera que la gerencia del área y los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria para sus puestos?

¿Cuentan con un manual de funciones por puesto?

¿Hay una línea de carrera clara para los colaboradores?

¿Qué oportunidad de mejora encuentra en dicha área?

Tecnología, Investigación y Desarrollo

¿Cómo está organizada el área de Investigación y Desarrollo?

¿Considera al área estratégica para el cumplimiento de los objetivos?

¿Los recursos asignados son suficientes para cubrir las tareas asignadas?

¿Cuáles son sus responsabilidades y actividades?

¿Está satisfecho con el desempeño del área y colaboradores que la conforman?

¿Considera que la gerencia del área y los trabajadores cuentan con la experiencia necesaria para sus puestos?

¿Cuál es el proceso para fomentar e implementar una innovación?

¿Considera adecuado el uso de la plataforma web y sistemas ERP?

¿Qué oportunidad de mejora encuentra en dicha área?

