

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN
PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO Y ORGANIZACIÓN EN MYPES Y START-UPS
UTILIZANDO HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

Tesis Presentada por el Bachiller:

Alviry Zapata, Miguel Alexander

Para optar el Título Profesional de:

**Ingeniero de Sistemas con
Especialidad en Sistemas de
Información**

Asesor:

**Dr: Zúñiga Carnero, Manuel
Mariano**

Arequipa – Perú

2022

DICTAMEN APROBATORIO

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA DE SISTEMAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 19 de Mayo del 2022

Dictamen: 006029-C-EPIS-2022

Visto el borrador del expediente 006029, presentado por:

2013200151 - ALVIRY ZAPATA MIGUEL ALEXANDER

Titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y ORGANIZACIÓN EN MYPES Y START-UPS UTILIZANDO HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS

Nuestro dictamen es:

APROBADO

1564 - CORRALES DELGADO CARLO JOSE LUIS
DICTAMINADOR



1748 - CALDERON RUIZ GUILLERMO ENRIQUE
DICTAMINADOR



2820 - ESQUICHA TEJADA JOSE DAVID
DICTAMINADOR



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales.

Señor Director de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas.

Señores Miembros del Jurado Dictaminador de la Tesis.

De conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas, pongo a vuestra consideración el presente proyecto de Tesis titulado **“IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y ORGANIZACIÓN EN MYPES Y STARTUPS UTILIZANDO HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS”**, el mismo que de ser aprobado me permitirá optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

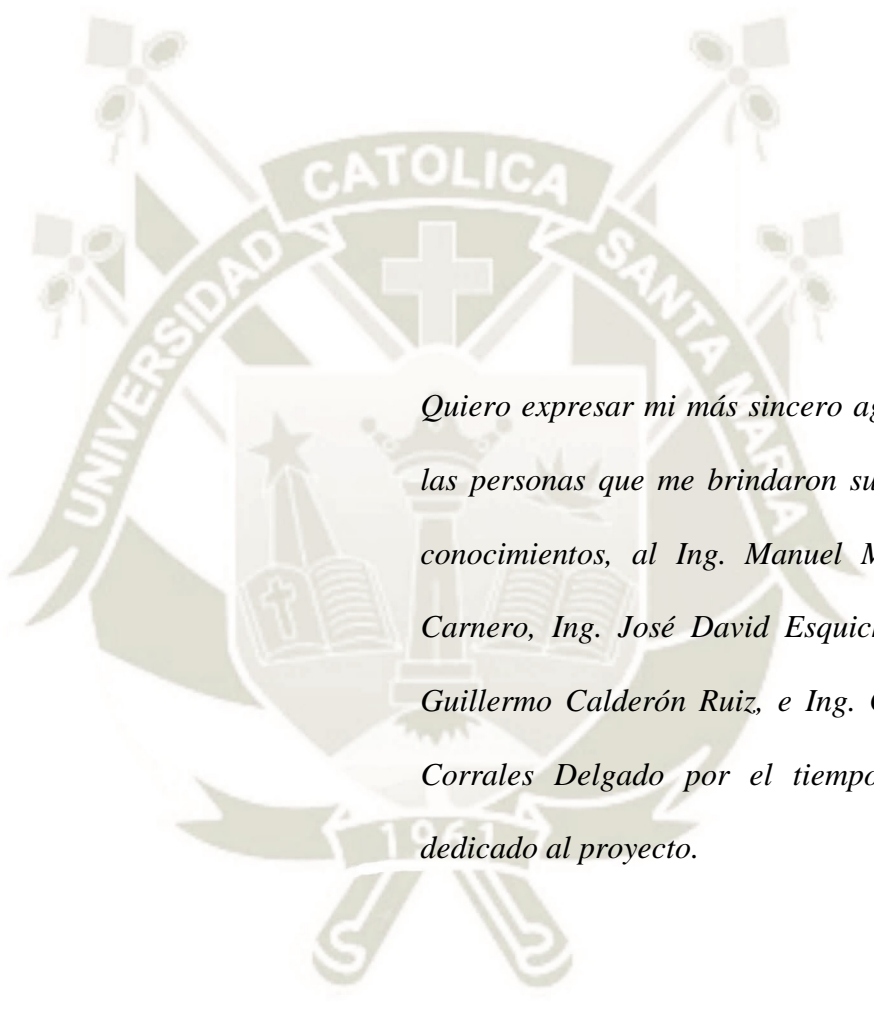
DEDICATORIA

A Dios y a mis padres.

Agradezco a Dios por brindarme la bendición de tener a mis padres y a mi hermana junto a mí, y a ellos por confiar profundamente en mí sin perder la fe siendo una gran fuente de motivación, inspiración, un ejemplo a seguir y brindándome la fuerza de voluntad necesaria para seguir. Este trabajo es gracias a ellos.



AGRADECIMIENTOS



Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que me brindaron su apoyo con sus conocimientos, al Ing. Manuel Mariano Zúñiga Carnero, Ing. José David Esquicha Tejada, Ing. Guillermo Calderón Ruiz, e Ing. Carlo José Luis Corrales Delgado por el tiempo y orientación dedicado al proyecto.

RESUMEN

El objetivo del trabajo de investigación es mejorar la organización y el desempeño que se tiene para el cumplimiento de objetivos a través de sus estrategias y actividades que han sido plasmados sólidamente por medio del diseño de un plan estratégico en el que los colaboradores de todos los niveles participan de forma colaborativa con herramientas tecnológicas aplicando el concepto de estrategia abierta.

Para el diseño del plan estratégico se propone una metodología que establece procesos que intervienen en su Planeamiento, Análisis Estratégico y Situacional, Desarrollo del Plan e Implementación y Seguimiento, para cada proceso se definió en que consiste, un diagrama de proceso, una matriz RACI y SIPOC.

Se realizó una encuesta para analizar a Mypes y Startups para saber que métodos, procedimientos y herramientas TICs usan en sus operaciones. También, se analizó la información recopilada de una encuesta para medir la satisfacción de la organización y desempeño pre y post implementación del plan estratégico en una Mype y Startup donde se implementó la metodología.

Las empresas alcanzaron una notable mejora al utilizar el modelo propuesto. Así como, se estableció un trabajo colaborativo continuo de manera online, dar a conocer la estrategia abierta y proporcionar un modelo que pueda aplicarse en empresas indistintamente del rubro en Arequipa. Como resultados se muestra que la Mype incremento a un 61% su nivel de satisfacción en su organización y logrando cumplir con el 80% de objetivos planteamos mejorando el desempeño del cumplimiento de objetivos. Y en la Startup se incrementó a un 76% y 78% respectivamente.

Palabras clave: Plan estratégico colaborativo, estrategia abierta, Herramientas TICs.

ABSTRACT

The objective of the research work is to improve the organization and the performance that it has for the fulfillment of objectives through its strategies and activities that have been solidly reflected through the design of a strategic plan in which the collaborators of all levels participate collaboratively with technological tools applying the concept of open strategy.

For the design of the strategic plan, a methodology is proposed that establishes processes that intervene in its Planning, Strategic and Situational Analysis, Plan Development and Implementation and Monitoring, for each process it was defined what it consists of, a process diagram, a RACI matrix and SIPOC.

A survey was carried out to analyze Mypes and Startups to find out what ICT methods, procedures and tools they use in their operations. Also, the information collected from a survey was analyzed to measure the satisfaction of the organization and performance before and after implementation of the strategic plan in a Mype and Startup where the methodology was implemented.

The companies achieved a notable improvement when using the proposed model. As well as, a continuous collaborative work was established online, to publicize the open strategy and provide a model that can be applied in companies regardless of the sector in Arequipa. As results, it is shown that the Mype increased its level of satisfaction in its organization to 61% and achieving 80% of the objectives we set, improving the performance of the fulfillment of objectives. And in the Startup it increased to 76% and 78% respectively.

Keywords: Collaborative strategic plan, open strategy, ICT Tools

INTRODUCCIÓN

La globalización, el intercambio de conocimiento e información y los cambios en el entorno empresarial han modificado la forma tradicional de como a menudo se diseña un plan estratégico en el que los gerentes intentan acordar algunos puntos relacionados con el entorno interno y externo sin considerar datos cualitativos importantes como por ejemplo la intuición, experiencia y conocimiento de colaboradores que van desde altos mandos, intermedios y hasta el menor rango laboral, a menudo no se utilizan.

Una planificación estratégica más efectiva y exitosa requiere de la participación de todos los mandos y también colaboradores de primera línea que pueden enriquecer a la planificación estratégica y que además aportar a un proceso de aprendizaje en el que los gerentes y otros mandos obtengan mayor beneficio. (Liinama, Nuutinen, Sutinen y Vanharanta, 2014)

Hoy en día estar geográficamente dispersos no dificulta reuniones cara a cara, además se ha llegado a una nueva cúspide del trabajo remoto, es por esto que se necesita un nuevo enfoque en empresas de todo tipo de tamaño para complementar la planificación estratégica de arriba hacia abajo, pero sobre todo de forma colaborativa mediante el uso de tecnologías de información que han proporcionado nuevas formas de comunicarse entre sí, sin importar la distancia.

Este documento presenta una metodología que utiliza el concepto de estrategia abierta que facilita el diseño de un plan estratégico mediante la utilización del conocimiento existente, el intercambio de ideas entre colaboradores, realizar un análisis colaborativo, formular y responder preguntas estratégicas, usar herramientas tecnológicas colaborativas para el análisis estratégico y facilitar la gestión de su implementación con el fin de mejorar el desempeño y organización de las Mypes y Startups.

El trabajo de investigación fue dividido en cinco capítulos:

En el capítulo I, Trata el Planteamiento de la investigación donde se plasma el problema a investigar.

En el capítulo II, Trata los Fundamentos Teóricos explica los principales conceptos para entender la investigación y el estado de arte sobre el tema investigado.

En el capítulo III, En el Marco Metodológico establece alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo IV, abarca la propuesta de la metodología, un comparativo y descripción de herramientas TICs y la implementación del modelo propuesto en una Mype y Startup de Arequipa.

En el último capítulo V, se brinda la discusión de resultados donde determina las conclusiones y recomendaciones de la información recopilada antes y después de la implementación de la metodología.

Finalmente se definen las conclusiones, recomendaciones para trabajos futuros, referencias bibliográficas y apéndices.

ÍNDICE

DICTAMEN APROBATORIO	I
PRESENTACIÓN	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	VII
CAPÍTULO I	18
Planteamiento de la Investigación.....	18
1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.2. Objetivos de la Investigación.....	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos	19
1.3. Preguntas de Investigación.....	20
1.4. Línea y Sub-línea de Investigación	20
1.5. Solución Propuesta.....	20
1.5.1. Justificación e Importancia	20
1.5.2. Descripción de la solución.....	21
CAPÍTULO II.....	23
Fundamentos teóricos	23
2.1. Estado del arte	23
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	25
2.2.1. Planificación	25
2.2.2. Estrategia	25
2.2.3. Plan Estratégico	26
2.2.4. Desempeño Organizacional.....	27
2.2.5. Estrategia Abierta	27
2.2.6. Matriz RACI	28
2.2.7. SIPOC	29
CAPÍTULO III	31
Marco Metodológico.....	31
3.1. Alcances y Limitaciones	31
3.2. Tipo y nivel de la Investigación.....	31

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	31
3.4. Población y Muestro o Universo.....	32
CAPÍTULO IV	43
Descripción de la propuesta.....	43
4.1. Metodología propuesta.....	43
A. Gerente	44
B. Equipo de Gestión.....	44
C. Equipo de Primera Línea.....	45
D. Equipo de Segunda Línea.....	45
4.2. Proceso de Planeamiento.....	47
4.2.1. Diagrama del Proceso de Planeamiento	47
A. Redactar Acuerdo de Realización de un Plan Estratégico	48
B. Realizar Listado de Ideas de Objetivos	48
C. Definir Actores Participantes en el Plan Estratégico.....	48
D. Adjuntar Documentos y Comunicar Inicio del Plan Estratégico	49
4.2.2. Matriz RACI del Proceso de Planeamiento	49
4.3. Proceso de Análisis Estratégico y Situacional	50
4.3.1. Diagrama del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional	50
A. Realizar Análisis Micro Entorno.....	51
i. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	51
ii. Análisis FODA.....	53
iii. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	53
iv. Mapa de Empatía	55
v. Modelo Canvas	56
B. Realizar Análisis Macro Entorno	56
i. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	57
ii. Mapeo de Tendencias.....	59
C. Adjuntar Documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional..	59
4.3.2. Matriz RACI del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional.....	60
4.4. Proceso de Desarrollo del Plan	61
4.4.1. Diagrama del Proceso de Desarrollo del Plan	61
A. Formular Objetivos SMART	62
B. Formular Estrategias	63
i. DAFO	63
C. Agrupar las Estrategias en Programas.....	63
D. Realizar Organigrama de Objetivos SMART y Estrategias.....	64
E. Adjuntar Documentos y Comunicar Desarrollo del Plan.....	65
4.4.2. Matriz RACI del Proceso de Desarrollo del Plan.....	65
4.5. Proceso de Implementación y Seguimiento	66
4.5.1. Diagrama del Proceso de Implementación y Seguimiento	66
A. Armar tablero KANBAN para Ejecutar Estrategias.....	67
i. Organizar las Tareas.....	67
B. Dar Seguimiento y Control	68

i.	Controlar Tareas Ejecutadas	69
ii.	Comunicar Avance del Plan.....	69
4.5.2.	Matriz RACI del Proceso de Implementación y Seguimiento.....	69
4.6.	Cuadros de Herramientas TICs Online	70
4.6.1.	Herramientas TICs Online para Diseñar Plan Estratégico	70
4.6.2.	Herramientas TICs para etapas tempranas de Mypes y Startups.....	71
4.6.3.	Cuadro Comparativo de Herramientas TICs	73
4.6.4.	Comparativo de Test de Usabilidad.....	80
4.7.	Aplicación e Implementación de la Metodología en una Mype	82
4.7.1.	Proceso de Planeamiento	82
A.	Redactar Acuerdo de Realización de un Plan Estratégico	82
B.	Realizar Listado de Ideas de Objetivos	82
C.	Definir Actores Participantes en el Plan Estratégico.....	83
D.	Adjuntar Documentos y Comunicar Inicio del Plan Estratégico	83
4.7.2.	Proceso de Análisis Estratégico y Situacional.....	84
A.	Realizar Análisis Micro Entorno.....	84
i.	Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	84
ii.	Análisis FODA.....	93
iii.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	94
B.	Realizar Análisis Macro Entorno	97
i.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	97
C.	Adjuntar Documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional	100
4.7.3.	Proceso de Desarrollo del Plan	101
A.	Formular Objetivos SMART	101
B.	Formular Estrategias	103
i.	DAFO	103
C.	Agrupar las Estrategias en Programas.....	104
D.	Realizar Organigrama de Objetivos SMART y Estrategias	105
E.	Adjuntar Documentos y Comunicar Desarrollo del Plan.....	106
4.7.4.	Proceso de Implementación y Seguimiento.....	106
A.	Amar tablero KANBAN para Ejecutar Estrategias	106
i.	Organizar las Tareas.....	106
B.	Dar Seguimiento y Control	109
i.	Controlar Tareas Ejecutadas	109
ii.	Comunicar Avance del Plan.....	112
4.8.	Aplicación e Implementación de la Metodología en una Startup	113
4.8.1.	Proceso de Planeamiento	113
A.	Redactar Acuerdo de Realización de un Plan Estratégico	113
B.	Realizar Listado de Ideas de Objetivos	114
C.	Definir Actores Participantes en el Plan Estratégico.....	115
D.	Adjuntar Documentos y Comunicar Inicio del Plan Estratégico	115
4.8.2.	Proceso de Análisis Estratégico y Situacional.....	116
A.	Realizar Análisis Micro Entorno.....	116
i.	Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	118

ii.	Análisis FODA.....	125
iii.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	126
iv.	Mapa de Empatía	129
v.	Modelo Canvas	130
B.	Realizar Análisis Macro Entorno	133
i.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	133
ii.	Mapa de Tendencias.....	136
C.	Adjuntar Documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional	139
4.8.3.	Proceso de Desarrollo del Plan	140
A.	Formular Objetivos SMART	140
B.	Formular Estrategias	142
i.	DAFO.....	142
C.	Agrupar las Estrategias en Programas.....	143
D.	Realizar Organigrama de Objetivos SMART y Estrategias.....	144
E.	Adjuntar Documentos y Comunicar Desarrollo del Plan.....	145
4.8.4.	Proceso de Implementación y Seguimiento.....	145
A.	Armar tablero KANBAN para Ejecutar Estrategias.....	145
i.	Organizar las Tareas.....	145
B.	Dar Seguimiento y Control	149
i.	Controlar Tareas Ejecutadas	149
ii.	Comunicar Avance del Plan.....	152
CAPÍTULO V	154
Discusión de resultados	154
5.1. Resultados obtenidos.....		154
5.1.1. Análisis de Evaluación de Satisfacción de la Mype		155
5.1.2. Análisis de evaluación de Satisfacción de la Startup.....		165
5.1.3. Evaluación de Resultados Pre y Post Implementación del Plan Estratégico		180
A. Comparación de Resultados Pre y Post Implementación en la Mype		180
B. Comparación de Resultados Pre y Post Implementación en la Startup.....		181
CONCLUSIONES	182
RECOMENDACIONES	184
REFERENCIAS	185
ANEXOS	189
Anexo A. Plan de Tesis		189
Anexo B. Encuesta a Mypes y Startups sobre el Plan Estratégico		213
Anexo C. Formato de Acuerdo para Iniciar el Plan Estratégico en Mype y Startup ..		218
Anexo D. Encuesta para Medir el Nivel de Satisfacción en la Organización de la Mype y Startup		222

Anexo E. Encuesta para Medir el Nivel de Satisfacción Respecto a la Mejora del Desempeño del Cumplimiento de Objetivos en la Mype	222
Anexo F. Encuesta para Medir el Nivel de Satisfacción Respecto a la Mejora del Desempeño del Cumplimiento de Objetivos en la Mype	233
Anexo G. Una metodología de diseño para la planificación estratégica abierta	239



Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Nombre de empresas encuestadas</i>	37
Tabla 2. <i>Matriz de Roles para los procesos de la Metodología propuesta</i>	44
Tabla 3. <i>Matriz RACI del proceso de Planeamiento</i>	49
Tabla 4. <i>Matriz RACI del proceso de análisis estratégico y situacional</i>	60
Tabla 5. <i>Matriz RACI del Proceso de Desarrollo del Plan</i>	65
Tabla 6. <i>Matriz RACI del proceso de Implementación y Seguimiento</i>	69
Tabla 7. <i>Herramientas TICS para diseñar un plan estratégico</i>	70
Tabla 8. <i>Matriz descriptiva de Herramientas TICs para Mypes y Startups</i>	71
Tabla 9. <i>Matriz Comparativa de Herramientas TICs</i>	73
Tabla 10. <i>Métricas de usabilidad en GTMetrix</i>	81
Tabla 11. <i>Matriz de Actores participantes en el plan estratégico empresarial Mype</i>	84
Tabla 12. <i>Capacidad del poder de negociación con los clientes 5F de Porter Mype</i>	85
Tabla 13. <i>Capacidad del poder de negociación con los proveedores 5F de Porter Mype</i>	89
Tabla 14. <i>Amenaza de nuevos competidores 5F de Porter Mype</i>	90
Tabla 15. <i>Amenaza de los sustitutos 5F de Porter Mype</i>	91
Tabla 16. <i>Rivalidad de competidores existentes 5F de Porter Mype</i>	92
Tabla 17. <i>Matriz de enfrentamiento de debilidades Mype</i>	95
Tabla 18. <i>Matriz de enfrentamiento de Fortalezas Mype</i>	96
Tabla 19. <i>Matriz EFI Mype</i>	96
Tabla 20. <i>Matriz de enfrentamiento de Oportunidades Mype</i>	98
Tabla 21. <i>Matriz de enfrentamiento de amenazas Mype</i>	98
Tabla 22. <i>Matriz de evaluación de factores externos Mype</i>	99
Tabla 23. <i>Matriz de Actores participantes en el plan estratégico empresarial en Startup</i> ..	116
Tabla 24. <i>Poder de negociación con los clientes 5F de Porter Startup</i>	119
Tabla 25. <i>Poder de negociación con los proveedores 5F de Porter Startup</i>	121
Tabla 26. <i>Amenaza de nuevos competidores 5F de Porter Startup</i>	122
Tabla 27. <i>Amenaza de los sustitutos 5F de Porter Startup</i>	123
Tabla 28. <i>Rivalidad de competidores existentes 5F de Porter Startup</i>	124
Tabla 29. <i>Matriz de enfrentamiento de debilidades Startup</i>	125
Tabla 30. <i>Matriz de enfrentamiento de fortalezas Startup</i>	128
Tabla 31. <i>Matriz EFI Startup</i>	128
Tabla 32. <i>Detalle Lienzo Canvas Startup</i>	132
Tabla 33. <i>Matriz de enfrentamiento de oportunidades Startup</i>	133
Tabla 34. <i>Matriz de enfrentamiento de amenazas Startup</i>	134
Tabla 35. <i>Matriz EFE Startup</i>	135
Tabla 36. <i>Tendencias identificadas Startup</i>	137
Tabla 37. <i>Resultados pre plan y post plan en Mype</i>	155
Tabla 38. <i>Resultados pre plan y post plan en Startup</i>	162
Tabla 39. <i>Diferencia resultados pre y post implementación en la Mype</i>	172
Tabla 40. <i>Diferencia resultados pre y post implementación en la Startup</i>	173

Índice de Figuras

Figura 1. Pregunta 1 encuesta a Mypes y Startups.....	33
Figura 2. Pregunta 2 encuesta a Mypes y Startups.....	33
Figura 3. Pregunta 3 encuesta a Mypes y Startups.....	34
Figura 4. Pregunta 4 encuesta a Mypes y Startups.....	34
Figura 5. Pregunta 5 encuesta a Mypes y Startups.....	35
Figura 6. Pregunta 6 encuesta a Mypes y Startups.....	35
Figura 7. Pregunta 7 encuesta a Mypes y Startups.....	36
Figura 8. Pregunta 8 encuesta a Mypes y Startups.....	36
Figura 9. Pregunta 9 encuesta a Mypes y Startups.....	37
Figura 10. Pregunta 10 encuesta a Mypes y Startups.....	38
Figura 11. Pregunta 10 detalle encuesta a Mypes y Startups	38
Figura 12. Pregunta 12 encuesta a Mypes y Startups.....	39
Figura 13. Pregunta 12 detalle encuesta a Mypes y Startups	39
Figura 14. Pregunta 13 encuesta a Mypes y Startups.....	40
Figura 15. Pregunta 14 encuesta a Mypes y Startups.....	41
Figura 16. Pregunta 15 encuesta a Mypes y Startups.....	42
Figura 17. Diagrama Visual para la metodología de investigación propuesta.....	43
Figura 18. Diagrama del Proceso de Planeamiento.....	47
Figura 19. SIPOC del Proceso de Planeamiento en Miro Tool.....	49
Figura 20. Diagrama del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional	50
Figura 21. Ejemplo Matriz EFI	55
Figura 22. Ejemplo Matriz EFE	58
Figura 23. SIPOC del proceso de Análisis Estratégico y Situacional en Miro Tool.....	60
Figura 24. Diagrama del Proceso de Desarrollo del Plan.....	61
Figura 25. Ejemplo Agrupar estrategias en Lucid.app.....	64
Figura 26. Ejemplo Organigrama de objetivos y estrategias en Lucid.app.....	64
Figura 27. SIPOC Proceso de Desarrollo del plan en Miro Tool.....	65
Figura 28. Diagrama del Proceso de Implementación y Seguimiento	66
Figura 29. Ejemplo Tablero Kanban en ClickUp.....	67
Figura 30. Ejemplo Tablero Kanban modificado en Clickup	68
Figura 31. Modelo del Subproceso de Seguimiento y Control	68
Figura 32. Comparativa usabilidad velocidad de herramientas tics usadas	82
Figura 33. SIPOC Proceso de Planeamiento Mype en Miro Tool	85
Figura 34. Las 5 Fuerzas competitivas de Porter Mype	87
Figura 35. Matriz FODA Mype en Praxie Tool	94
Figura 36. Criterios de evaluación para la Matriz EFI.....	95
Figura 37. Criterios de evaluación MEFE para el grado de respuesta a cada factor.....	99
Figura 38. SIPOC Mype proceso de análisis estratégico y situacional	100
Figura 39. Objetivos SMART Mype en Praxie Tool	101
Figura 40. DAFO Mype en Praxie Tool.....	103
Figura 41. Estrategias Mype agrupadas por área en Lucidchart	104
Figura 42. Organigrama de objetivos SMART y estrategias Mype Lucidchart.....	105
Figura 43. SIPOC desarrollo del plan Mype	106
Figura 44. Organización de tareas área Comercial Mype en ClickUp.....	107
Figura 45. Objetivos Smart Mype en ClickUp.....	108
Figura 46. Tablero KANBAN de Administración y Gerencia Mype en ClickUp	109
Figura 47. Diagrama Gantt Administración y Gerencia Mype en ClickUp.....	110
Figura 48. Porcentaje de avance de objetivos Mype en ClickUp.....	112

Figura 49. SIPOC Startup Proceso de Planeamiento	117
Figura 50. Las 5 fuerzas competitivas de Porter para la Startup en LucidChart	119
Figura 51. Matriz FODA Startup en Praxie Tool.....	126
Figura 52. Mapa de empatía Startup en Praxie	130
Figura 53. Modelo de Negocio Canvas Startup en LucidChart	131
Figura 54. Criterios de evaluación MEFE.....	135
Figura 55. Mapa de tendencias en Praxie Tool	137
Figura 56. Trend Map Startup en Praxie Tool	138
Figura 57. SIPOC Startup proceso de Análisis Estratégico y Situacional	139
Figura 58. Objetivos SMART de la Startup en Praxie Tool	140
Figura 59. DAFO de la Startup en Praxie Tool.....	142
Figura 60. Agrupación de estrategias por área de la Startup en LucidChart.....	143
Figura 61. Organigrama de Objetivos y Estrategias Startup en LucidChart.....	144
Figura 62. SIPOC proceso de desarrollo del plan Startup.....	145
Figura 63. Espacio de trabajos en ClickUp para Startup.....	146
Figura 64. Tareas de Gerencia en ClickUp para Startup.....	147
Figura 65. Organización de tareas y Goal para Startup.....	148
Figura 66. Power-up 69 Dashcards para controlar tareas en Trello para Startup.....	149
Figura 67. Power-up 69 Dashcards en Trello para Startup	150
Figura 68. Power-up 69 Dashcards personalizada en Trello para Startup	151
Figura 69. Checklist de Tarjetas en Trello de un objetivo Startup.....	152
Figura 70. TeamGantt de Tarjetas en Trello de la Startup	153
Figura 71. Pregunta 1 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype ...	158
Figura 72. Pregunta 2 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype ...	158
Figura 73. Pregunta 3 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype ...	159
Figura 74. Pregunta 4 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype ...	159
Figura 75. Pregunta 5 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype ...	160
Figura 76. Seguimiento y control de objetivos cumplidos de la Mype en ClickUp.....	161
Figura 77. Pregunta 1 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.....	165
Figura 78. Pregunta 2 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.....	166
Figura 79. Pregunta 3 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.....	166
Figura 80. Pregunta 4 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.....	167
Figura 81. Pregunta 5 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.....	167
Figura 82. Pregunta 6 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup ..	168
Figura 83. Pregunta 7 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup ..	168
Figura 84. Pregunta 8 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup ..	169
Figura 85. Pregunta 9 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup ..	169
Figura 86. Seguimiento y control de objetivos cumplidos en la Startup en ClickUp	170
Figura 87. Seguimiento y control de objetivos cumplidos en la Startup en Trello	171
Figura 88. Resultados comparativos pre plan y post plan en la encuesta de satisfacción sobre desempeño de la organización Mype	172
Figura 89. Resultados comparativos pre plan y post plan en la encuesta de satisfacción sobre desempeño de la organización Startup	173

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Los autores Liinama et al. (2014) definen que no existe una única forma de hacer un plan estratégico, diferentes empresas adoptan diferentes formas de hacerlo. Estas decisiones pueden diseñarse de forma planificada o simplemente pueden surgir sin una planificación previa o improvisadamente donde no hay una clara organización ni rumbo en la empresa. También factores internos y externos hacen que el entorno empresarial sea muy difícil de predecir afectando a planes y objetivos a largo plazo. Una planificación estratégica a menudo se organiza en torno a un conjunto de reuniones, que generalmente incluyen al alto mando empresarial sin tener en cuenta que hoy en día el recurso humano es un recurso estratégico en toda empresa, se debería considerar como parte integral de la gestión estratégica. Los factores más importantes que conducen a un nuevo enfoque en la planificación estratégica es el uso del recurso humano para hacer frente a los cambios tecnológicos, sociales y económicos que enfrentan las organizaciones y los manejan tanto dentro como fuera de las organizaciones. Las organizaciones deben tener un enfoque integral y estratégico para mantenerse en línea con estos cambios. (Bagheri, 2016)

La planificación estratégica no debe ser solo el trabajo de la alta dirección. Muchos autores han reconocido la necesidad de un proceso de estrategia más integral, transparente y colaborativo para ser complementado (por ejemplo, Liinamaa, 2014, Tavakoli, 2015, Bagheri, 2016 y Amrollahi, 2018). La planificación estratégica también debe ser un proceso de aprendizaje donde los gerentes comparten ideas y desafían a otros colaboradores de cualquier rango con sus opiniones para aprender unos de otros y crear un entorno colaborativo con entendimientos compartidos.

Por eso se necesita nuevas herramientas para la planificación estratégica. Estas herramientas deberían permitir a los estrategas recopilar información y conocimientos relevantes estructurados y no estructurados de forma rápida y sencilla. Para resolver los problemas mencionados anteriormente, se propone una metodología como una nueva herramienta para el desarrollo de planes estratégicos de forma integral con los colaboradores y usando herramientas tics.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Implementar una metodología para diseñar un plan estratégico empresarial como instrumento para mejorar el desempeño y organización en Mypes y Start-ups utilizando herramientas tecnológicas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- A. Analizar las Mypes y Startups para determinar qué elementos, procedimientos, recursos o guías usan para realizar el plan estratégico empresarial.
- B. Determinar qué tipos de herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación se utilizan en las empresas.
- C. Brindar un cuadro de ventajas y desventajas de las herramientas TICs recomendadas a usar para las Mypes y Startups.
- D. Aplicar e Implementar la metodología para Mypes y Startups.
- E. Demostrar que se ha mejorado el desempeño y la organización en Mypes y Startups con el uso de la metodología.

1.3. Preguntas de Investigación

- A. ¿En qué se beneficiara la empresa al implementar un plan estratégico empresarial?

- B. ¿En qué se beneficiara la empresa al usar herramientas TICs para el plan estratégico empresarial?
- C. ¿Las Mypes y Startups conocen herramientas gratis y pagadas para realizar su plan estratégico empresarial?
- D. ¿Las Mypes y Startups siguen alguna metodología para implementar su plan estratégico empresarial?
- E. ¿La implementación de una metodología aumentara el desempeño de la empresa?

1.4. Línea y Sub-línea de Investigación a la que corresponde el Problema

- Línea: Sistemas de Información
- Sub-Línea: Gestión empresarial

1.5. Solución Propuesta

1.5.1. Justificación e Importancia

En muchos países latinoamericanos las Mypes representan hasta el 90% de todas las unidades económicas y constituyen un creciente sector en la economía fundamentalmente por su contribución al PBI. Para los países en desarrollo las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un gran potencial, gracias a que también aportan a la generación de empleo y la reducción de las desigualdades regionales; así como por su potencial de desarrollo innovador. (Zevallos, 2003)

Por otro lado, según la Asociación de Capital Semilla y Emprendedor, el ecosistema emprendedor peruano viene creciendo desde el 2017 hasta la actualidad, y a pesar de la pandemia ocasionada por el coronavirus las inversiones siguen en aumento, demostrando que no hay obstáculos en su desarrollo donde las Startups están en un rebrote, indicaron que la inversión a Startups peruanas ascendió a US\$18 millones

en el primer trimestre de este año y cerraría el 2021 en US\$ 100 millones, lo que supondría más que duplicar el resultado del 2020. (Gestión, 2021)

Sin duda, debido a la última pandemia las Mypes y Startups han sufrido cambios significativos en lo tecnológico, cultural y económico que influyen en su sostenibilidad; así como originando incertidumbre, gastos y errores en los planes estratégicos, operativos, comerciales y de negocios, afectando a su sostenibilidad pudiendo incluso llegar a cesar operaciones de muchas empresas independientemente de su tamaño. Sin embargo, tienen la gran necesidad de crear un plan estratégico empresarial de una manera mucho más participativa y no de forma cotidiana con la ayuda de diversas herramientas TICs. Las razones para diseñar un plan estratégico empresarial con la ayuda y uso de herramientas TICs se centran en los siguientes puntos mencionados:

- Mejorar la organización y desempeño para el cumplimiento de objetivos.
- El uso de nuevos conceptos de estrategia y herramientas hace posible la generación de conocimiento y aporte de personas ajenas al equipo de gestión.
- Las empresas determinaran la dirección correcta que deben tomar mejorando la toma de decisiones y estrategias.
- Establece objetivos y metas realistas que se espera cumplir.
- El uso de herramientas TICs hace posible y facilitan la colaboración entre el equipo directivo y colaboradores.

1.5.2. Descripción de la Solución

La formulación de una metodología enfocado a Mypes y Startups hace posible que desarrollen un plan estratégico empresarial que les permitirá despejar incertidumbre y contingencias que puedan afectar su organización en sus etapas tempranas y desenvolvimiento en un futuro cercano, sin embargo, para ello es necesario realizar una investigación, que permita aclarar el procedimiento que se va a seguir, los obstáculos a vencer, conocer herramientas TICs que actualmente usan las empresas, conocer de su gestión y estrategias para lograr los objetivos para finalmente dar validación a la metodología planteada. Así como listar herramientas que ayuden al proceso de desarrollo del plan.

Una posible extensión podría ser extender la investigación a micro, pequeñas empresas y Startups en otros países de Latinoamérica. Así como implementar la metodología en Mypes y Startups de Arequipa.

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Estado del Arte

La planificación desarrolla una base para los elementos de gestión y un proceso en el que las organizaciones combinan todas sus actividades y esfuerzos relacionados con sus propósitos previstos, la forma de lograrlos y la forma de pasar estos caminos. Para el autor Bagheri (2016) existen barreras que las organizaciones deben identificar en los recursos humanos y tratar de superarlas a tiempo para no afectar el desempeño de la organización. Entre las barreras comunes de la planificación fueron destacadas por la mayoría de los expertos son el pesimismo sobre la planificación y la predicción en casos especiales, la resistencia a la interferencia de las unidades operativas contra las unidades centrales, la falta de conexión entre varias actividades en el proceso de planificación, especialmente comercial, financiera y planificación de personal, conflictos entre el personal, falta de relación entre el presupuesto y la planificación estratégica, el uso de técnicas inadecuadas para evaluar las necesidades futuras, la falta de atención adecuada a los aspectos cualitativos y el desarrollo de habilidades y potencialidades individuales específicas, y la desconfianza y sospecha hacia las unidades de planificación. Para superar estas barreras y anticiparlas los autores plantean un proceso estratégico diseñado para realizar una planificación estratégica de recursos humanos. Con el propósito a reflejar la autonomía organizacional en diferentes niveles de la estructura organizacional. Los objetivos de este proceso consisten en contribuir y mejorar el desempeño organizacional en general, mostrando la importancia de los recursos humanos en el desarrollo del plan estratégico de forma más colaborativa así como el uso de herramientas estratégicas en los sectores privados que ilustren su utilidad en el dominio, tomando un papel activo en el plan

que apoye la mejora continua de la organización, haciendo una clara comunicación entre las principales actividades del negocio estos caminos.

El autor también menciona que los enfoques abiertos para el trabajo operativo en las organizaciones por ejemplo: el crowdsourcing y desarrollo de código abierto han sido de particular interés para los investigadores de sistemas de información. Recientemente, organizaciones, incluidas IBM, Red Hat y Wikimedia Foundation, también han adoptado principios de apertura para el trabajo estratégico específicamente para la planificación, formación e implementación de estrategias. A ello se han sumado una variedad de organizaciones que también utilizan la tecnología de la información para permitir la apertura al trabajo estratégico.

La primera descripción de la estrategia abierta se proporciona en un artículo de psicología donde Liinamaa et al. (2014) denominan al fenómeno “planificación estratégica colaborativa” y lo describen como una forma de aprendizaje colaborativo, intercambio de conocimientos y participación en la planificación estratégica habilitada por TI. Los autores Tavakoli, Schlagwein y Schoder (2015) mencionan que, Doz y Kosonen (2008) sugieren el término para el mismo como "estrategia abierta". Autores como Chesbrough y Appleyard (2007) abordan el tema desde una perspectiva de innovación abierta y sugieren que ciertas características de la innovación abierta también se aplican a nivel estratégico. El enfoque de Doz y Kosonen (2008) es desde una perspectiva de estrategia en la que sugieren que la elaboración de estrategias podría abrirse y beneficiarse de un diálogo con una gama más amplia de miembros de la organización. Whittington y Yakis-Douglas (2011) explican que estrategia abierta se caracteriza como una forma inclusiva y transparente de elaboración de estrategias que permite la participación más allá de

los límites organizacionales como por ejemplo permitiendo la contribución de personas ajenas a una entidad pero que tienen alguna relación con una como por ejemplo permitir la contribución de consultores, proveedores, entre otros. Los autores definen que la estrategia abierta se refiere a un proceso inclusivo, transparente y habilitado por TI para desarrollar y promulgar una fórmula de cómo una organización va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y qué políticas se necesitarán para llevar a cabo esos objetivos.

2.2. Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1. Planificación

¿Qué quiere lograrse?, ¿Qué hay que hacer? Y ¿Con qué medios? Planificar se basa en algún método, plan o lógica. Implica pensar con antelación en metas y acciones más no en plasmar corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos desconocidos e impedir que la organización se mueva hacia los propios objetivos de manera eficiente. (Academia Edu, 2011)

2.2.2. Estrategia

La estrategia tiene un gran marco de definiciones aceptadas. El autor Navarro (2018) afirma que la estrategia debe ser ejecutada en todos los niveles de la organización. Pero no sin antes comprenderla para poder describirla sin estos dos factores importantes la estrategia no se podrá aplicar. Además también está un factor que se suma al ser aplicada y es el cambio en el comportamiento y valores

de las personas. La clave para implementar una estrategia es construir un marco a fin de las necesidades de la organización y ser coherente para describirla.

2.2.3. Plan estratégico

Para el autor Aramburo (2017), es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible.

Pero para dar un mejor concepto los autores Bryson, Hamilton y Van Slyke (2017) ahondan sobre este bajo una premisa que hace entender mejor su definición. ¿En que ayudaría a una entidad diseñar uno? Un plan estratégico puede adoptarse en cualquier sector porque los colaboradores piensan que les ayudará a decidir qué deberían hacer sus organizaciones, por qué y cómo. Pero, también existen otras razones por las que esta herramienta se ha convertido en una práctica cada vez más habitual. Una de las razones es la rendición de cuentas y el cumplimiento, pero también otras como:

- Conduciría a un mejor desempeño de una entidad y especialmente el logro de objetivos.
- Brinda un enfoque en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como en las capacidades y ventajas competitivas y colaborativas.

En otras palabras, la planificación estratégica no es una sola cosa, sino que consiste en un conjunto de conceptos, procedimientos, herramientas y prácticas que se combinan de diferentes maneras para crear una variedad de enfoques a ser estratégico, donde se requiere la presencia de tantas partes interesadas para colaborar sobre cómo deben ordenarse las metas y las estrategias.

2.2.4. Desempeño Organizacional

El desempeño se define como la medida en que una empresa es capaz de cumplir sus objetivos sin verse obligada a incapacitar sus recursos y medios o ejercer una presión excesiva sobre sus trabajadores. Para asegurar un desempeño organizacional de alta calidad, es vital tener al personal de la empresa con conocimientos y habilidades nuevas y actualizadas. El nivel de desempeño se puede expresar como un porcentaje o un valor absoluto de manera que sea fácil de entender para los directores. (Salarzadeh, 2015)

2.2.5. Estrategia abierta

Para comprender mejor el fenómeno emergente del concepto de la estrategia abierta los autores Tavakoli et al. (2015), nos brindan una mayor explicación. Para ello sería útil entrar en un contexto muy relacionado a su definición. En el contexto de los sistemas de información (SI) y tecnología de la información (TI) la “Apertura”, normalmente se refiere a la accesibilidad tecnológica y legal de los artefactos de TI. Elementos que las organizaciones necesitan para cumplir con sus procesos operativos. Sin embargo, recientemente, una variedad de organizaciones también ha utilizado la tecnología de la información para permitir la apertura al trabajo estratégico. Es decir, en estas organizaciones, la apertura habilitada por TI no solo se usa para realizar el trabajo operativo sino también para definir la estrategia organizacional. Además, la estrategia abierta se caracteriza por cumplir con tres principios:

- **Inclusividad:** Se refiere al rango de participantes involucrados y que contribuyen a la estrategia. Quiere decir que la estrategia abierta es más participativo e inclusivo que un proceso cerrado tradicional donde la formulación de estrategias está restringido a un grupo limitado de personas.

- **Transparencia:** Se refiere al grado de visibilidad que tienen los colaboradores al participar en las estrategias y en un plan estratégico donde de forma tradicional se desarrolla en secreto y solo se comparten detalles limitados con el personal seleccionado.
- **Habilitado por TI:** La estrategia abierta es un fenómeno en el que la TI se considera mejor como una parte inseparable del fenómeno en sí. Es decir, el uso de herramientas informáticas o propios sistemas de información de gestión en una o varias actividades necesarias para formular el plan estratégico.

En resumen los autores llegan a definir la estrategia abierta de la siguiente manera: Se refiere a un proceso inclusivo, transparente y que usa herramientas de TI para desarrollar y promulgar una fórmula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas se necesitarán para llevar a cabo esos objetivos.

2.2.6. Matriz RACI

Para los autores Ahmed y Rafid (2018) explican que una Matriz RACI es esencialmente una matriz de actividades que ayuda a asignar decisiones a las autoridades decisorias específicas. Esencialmente, cada flujo de trabajo se divide en tareas o subtareas y luego se ingresan en la matriz. Ilustra el objetivo de cada tarea dentro de la organización y la acción que debe realizar cada individuo. A la larga, ayuda enormemente a cada trabajador a comprender no solo su responsabilidad sino también las responsabilidades de todos trabajando dentro de la organización también. Lo que esto hace es ayudar a reducir la confusión y dar claridad lo que a su vez ayuda a que las decisiones se lleven a cabo más rápido asegurando así la eficiencia del proyecto. Sus siglas significan:

- **Responsable:** En la matriz, responsable es la persona que tiene que realizar el trabajo para para lograr la correcta realización de la tarea. En circunstancias muy extremas puede haber más de uno.
- **Aprobador:** En cada escenario, solo hay una persona responsable que aprueba el trabajo realizado por las contrapartes responsables.
- **Consultado:** Las personas que brindan información valiosa sobre la realización de la tarea. Estos las personas se involucran en una comunicación bidireccional. Puede haber más de una persona sosteniendo el título de consultado.
- **Informados:** Las personas que se mantendrán actualizadas sobre los avances y novedades con respecto a la tarea.

2.2.7. SIPOC

Para los autores Klumbye, Bliudzius y Foikades (2020) el método SIPOC involucra una matriz de procesos para identificar, caracterizar y evaluar los procesos permitiendo así el análisis y evaluación de los aspectos que debería mejorarse o cambiarse, pero también para detallar que entradas servirán para ayudar a la ejecución de un proceso y se transformaran en una salida, que a su vez, ayudará a documentar entradas y salidas para contar con un mayor orden. Sus siglas significan:

- **Proveedor:** Sistemas, personas, organizaciones u otras fuentes que proporcionan datos o información utilizada en el proceso.
- **Entrada:** Materiales, información, recursos adicionales proporcionados por los proveedores y utilizados en el proceso.
- **Proceso:** Un conjunto de acciones que cambian los datos de entrada a la salida.

- Salida: Productos, servicios y documentos que se crean durante el proceso y que utilizan los clientes.
- Clientes: Personas, grupos de personas, empresas, sistemas o procesos en las próximas etapas, donde se obtienen los resultados finales.



CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Alcances y Limitaciones

Se utilizarán documentos de apoyo como las políticas, pilares de marketing, objetivos, entre otros documentos que hayan sido realizados por las empresas así como el uso que hagan de herramientas TICs en las diversas áreas con las que cuenten. El estudio se limitará a micro y pequeñas empresas formalmente registradas y Startups en etapas tempranas.

3.2. Tipo y nivel de la investigación

La investigación de la presente, será de tipo aplicada y tecnológica ya que el objetivo es generar conocimiento a través de resultados los cuales ofrecerán resultados positivos o negativos. Se puede clasificar como tecnológica ya que busca desarrollar procedimientos que tengan como principio satisfacer las necesidades de organización en las Mypes, Startups y nuevos emprendimientos.

Al desconocerse el proceso metodológico a desarrollar orientada a las Mypes y Startups la presente investigación es de un nivel exploratorio.

3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se considera la aplicación de técnicas para la recolección de datos son: Encuestas, entrevistas y revisión documental.

Los instrumentos considerados respecto a las técnicas mencionadas anteriormente son: Cuestionarios a ser aplicados en las encuestas y registro de documentos que influyen en la organización de la empresa.

3.4. Población y Muestreo o Universo

El estudio “Estructura Empresarial 2018” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018) comprende personas naturales con negocio y a las empresas jurídicas que se encuentran desarrollando actividades productivas en el país. Del total de las unidades empresariales en el año 2018, 2 millones 270 mil 423 fueron clasificadas como microempresas (94,9%). Contando Arequipa con 133 mil 846 empresas en total siendo el 95.38% de las empresas microempresas. Un 4.06% son pequeñas empresas, un 0.37% son medianas o grandes empresas. Mientras que el porcentaje restante corresponde a empresas de administración pública.

Para determinar la muestra se realizó una encuesta compuesta por 15 preguntas de opción múltiple como se puede consultar en el Anexo B con el fin de analizar que herramientas TICs usan para sus actividades operativas, para conocer que saben sobre un plan estratégico y si han usado algún procedimiento para diseñar uno. La encuesta se aplicó a 17 Mypes y 8 Startups en la ciudad de Arequipa dedicadas a diferentes actividades comerciales.

A continuación se detallan las preguntas y el análisis de la encuesta con la información recopilada lleva a concluir que:

- **Pregunta 1: ¿Es una Mype o Startup?**

La mayoría de personas encuestadas pertenecen a empresas de tipo Mype y solo el 25% a Startups como se muestra en la figura 1.

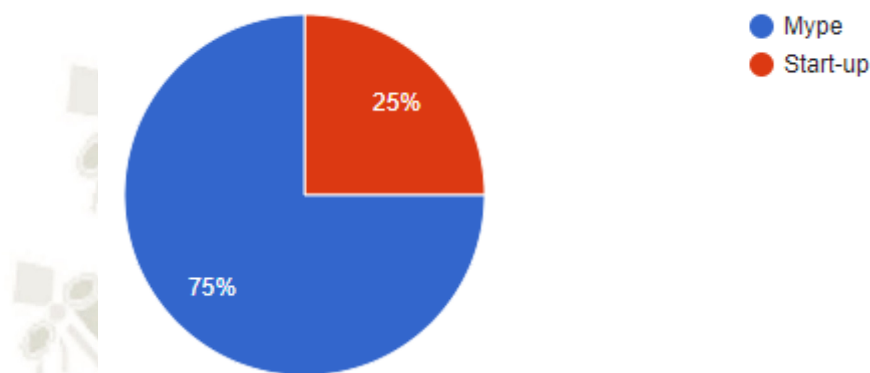


Figura 1. Pregunta 1 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 2: ¿Conoce del plan estratégico empresarial?**

La mayoría de los colaboradores de las empresas encuestadas tienen conocimiento y percepción sobre un plan estratégico. Aunque un mediano porcentaje del 31% desconoce sobre este como muestra la figura 2.

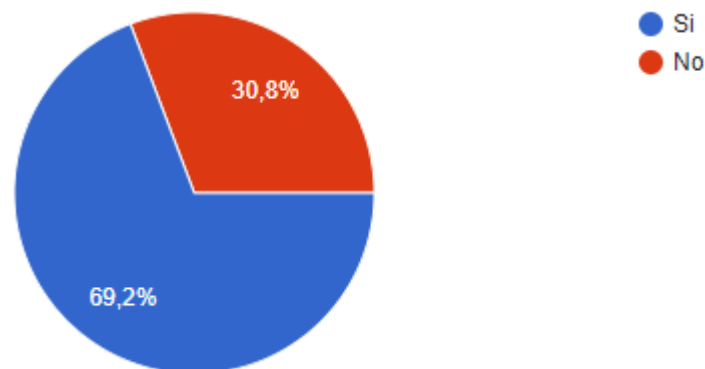


Figura 2. Pregunta 2 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente elaboración propia.

- **Pregunta 3: De las siguientes opciones ¿Qué creé usted que integra un plan estratégico empresarial?**

Las respuestas muestran que todos los puntos de la figura 3 integran a un plan estratégico. Siendo en análisis interno y los objetivos SMART componentes más conocidos. Solo el 15,9% contesto que desconoce.

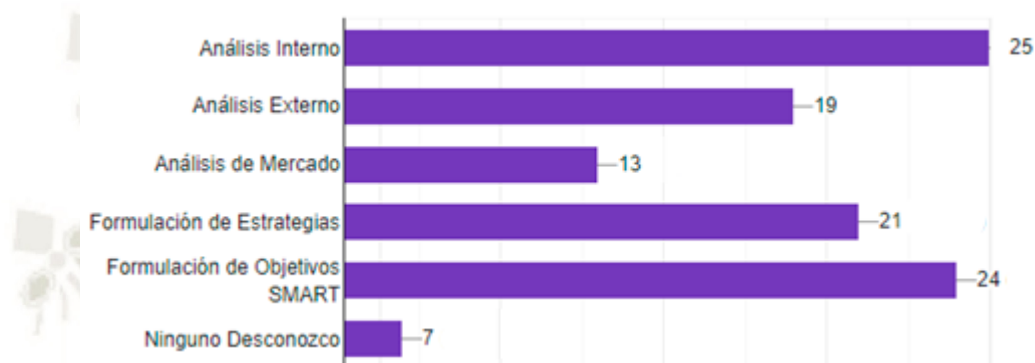


Figura 3. Pregunta 3 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente elaboración propia.

- **Pregunta 4: En su organización o cargo laboral ¿Se han definido objetivos a corto, mediano o largo plazo a ser cumplidos?**

La figura 4 muestra que el 84% concuerda en que en su empresa si cuenta con objetivos definidos para el corto, mediano y largo plazo planificados. Aunque el 18% piensa que no se han definido.

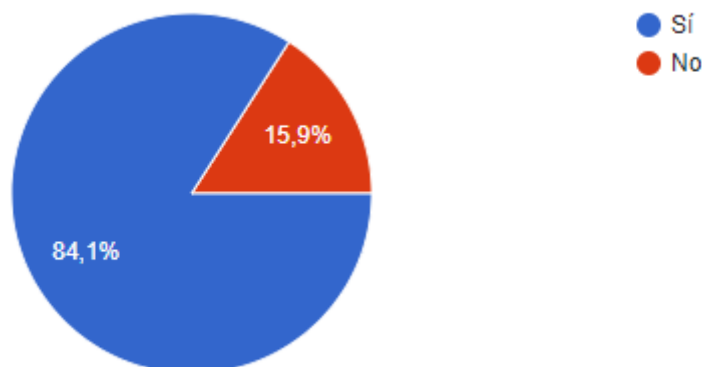


Figura 4. Pregunta 4 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente elaboración propia.

- **Pregunta 5: En su organización o cargo laboral ¿Se han formulado estrategias para cumplir con objetivos deseados?**

Solo el 39% percibe que hay estrategias para trazar una ruta para poder lograr cumplir sus objetivos. Como muestra la figura 5 el 61% desconoce que estrategias se deben seguir para cumplir con los objetivos planificados.

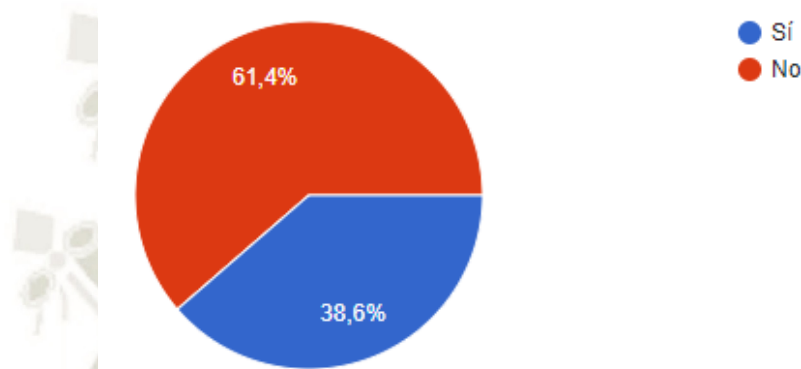


Figura 5. Pregunta 5 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 6: ¿Tiene su organización o empresa implementado un plan estratégico empresarial?**

Tan solo el 18% de los encuestados menciona que si se ha diseñado un plan estratégico. Sin embargo, el porcentaje restante piensa negativamente respecto a su implementación como muestra la figura 6.

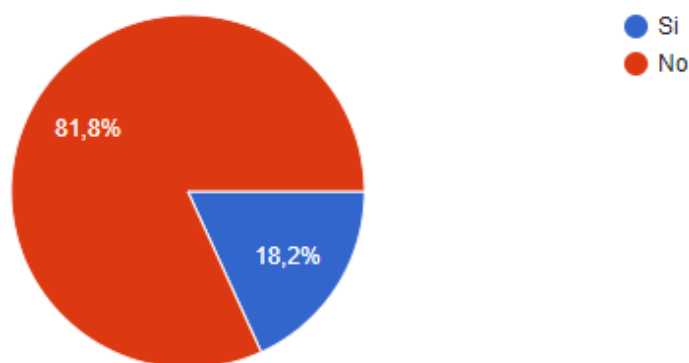


Figura 6. Pregunta 6 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 7: En su organización o cargo laboral ¿Existe una persona encargada (o más) de cumplir objetivos en la empresa?**

Como se ve en la figura 7 para el 86% si existe un responsable que da seguimiento y hace cumplir los objetivos. Aunque el 13% no tiene la misma sensación.

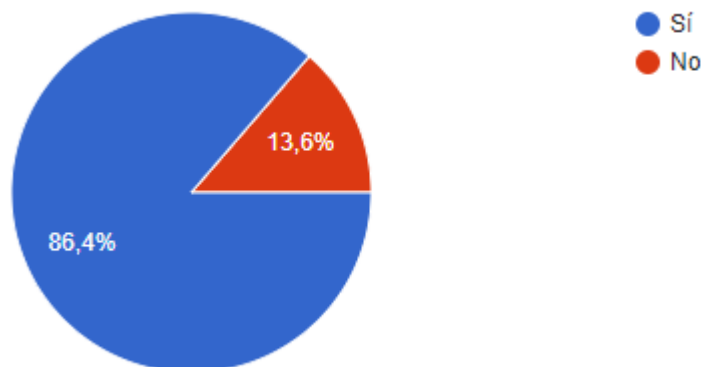


Figura 7. Pregunta 7 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 8: En su organización o cargo laboral ¿Se han establecido roles y responsabilidades definidas para los niveles de la empresa?**

Como muestra la figura 8, el 73% tiene una posición afirmativa, mientras que el 27% percibe que no se tienen definidos los roles y responsabilidades en la empresa manteniendo una posición negativa.

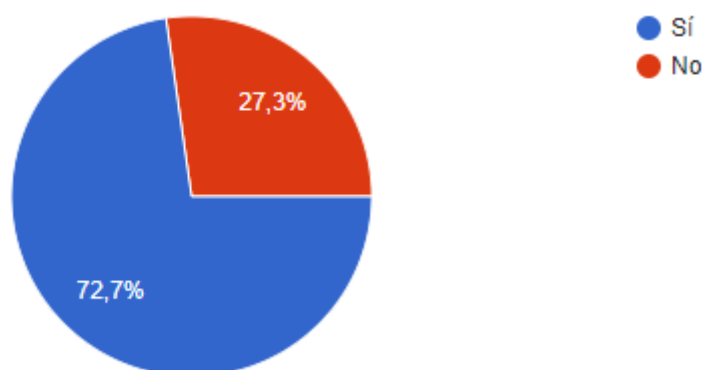


Figura 8. Pregunta 8 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 9: ¿Cuál es el nombre su empresa?**

En la tabla 1 se muestra el nombre de las Mypes y Startups que han sido encuestadas siendo de diferentes rubros. En total han sido 17 Mypes y 8 Startups de la ciudad de Arequipa.

Tabla 1
Nombre de empresas encuestadas

Empresas encuestadas	Startups Encuestadas
Adonay y Ram, Al fin Prestamos, Atipay, Celcom, Cetpro Versace, Choco Fantasy, Distribuidor Claro, Enio Smart, FlexSalud, HD Hogar, HD import, Ismodes Abogados, Probela, Purple Chicha, Teatrando, PROEFEX y Wallys Tec Cel.	Altk Cañete, Uan Taxi, Tcompra, Nanovida, MECUY, GAJOB, NanaYa y SeLegal.

Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 10: ¿Cuál es su cargo laboral?**

Para conocer su rango laboral la figura 9 nos muestra que entre los encuestados se puede notar que la mayoría tiene un alto mando en su empresa comenzado por 11 con cargo de Gerente, 7 Administradores, 9 Jefes de Área, 13 encargados y 4 Supervisores. Seguido de asesores y asistentes.

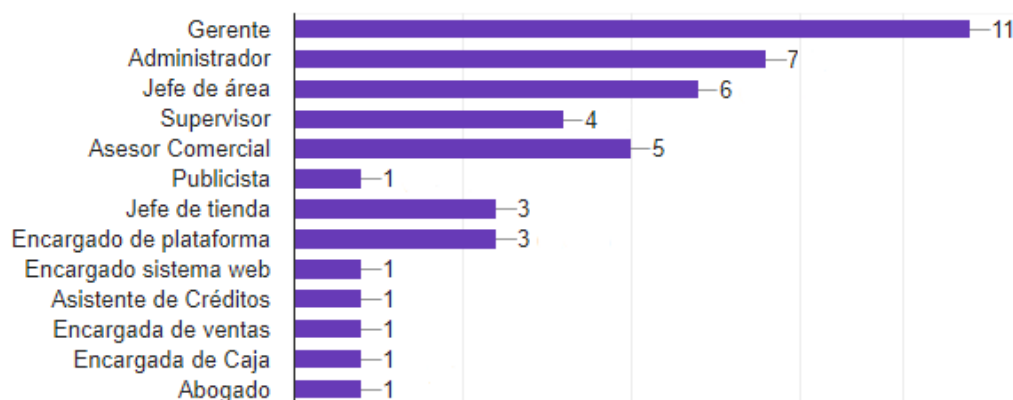


Figura 9. Pregunta 9 encuesta a Mypes y Startups
Fuente: Elaboración propia

- **Pregunta 11: ¿Conoce alguna Metodología para realizar un plan estratégico empresarial?**

Como muestra la figura 10 el 79.5% no tiene conocimiento de una metodología enfocada a diseñar un plan estratégico.

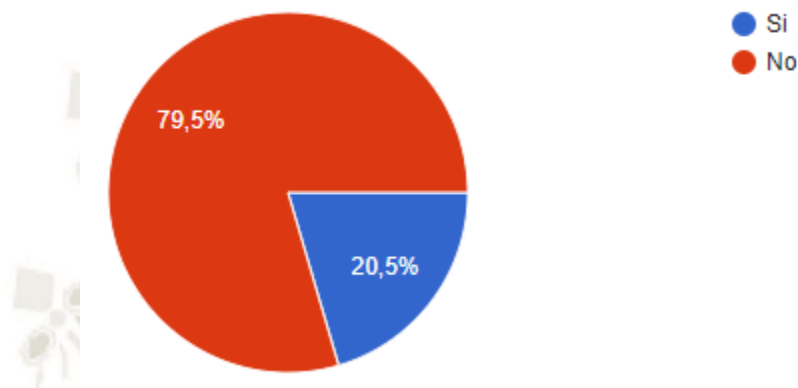


Figura 10. Pregunta 10 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

Aunque el 20.5% que respondieron si, al parecer se tiene una confusión en cuanto a metodologías para la gestión de proyectos y técnicas de análisis como muestra la figura 11. Lo interesante de las respuestas es que probablemente hayan usado algún proceso de dichas metodologías. Aunque el Modelo de Suntzu es lo más cercado a la planificación estratégica.

En caso de contestar si, a la anterior pregunta puede nombrar cual o cuales por favor.

FODA,canvas, modelo de suntzu
CANVAS
pmbook y Scrum
FODA, KANBAN
las fuerzas de porter, se puede seguir kanbam
Los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

Figura 11. Pregunta 10 detalle encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 12: En su organización o cargo laboral ¿Tienen el conocimiento de herramientas TICs online para realizar un Plan estratégico empresarial?**

Como se observa en la figura 12, un elevado porcentaje del 84% no conoce herramientas online que ayuden a diseñar un plan estratégico.

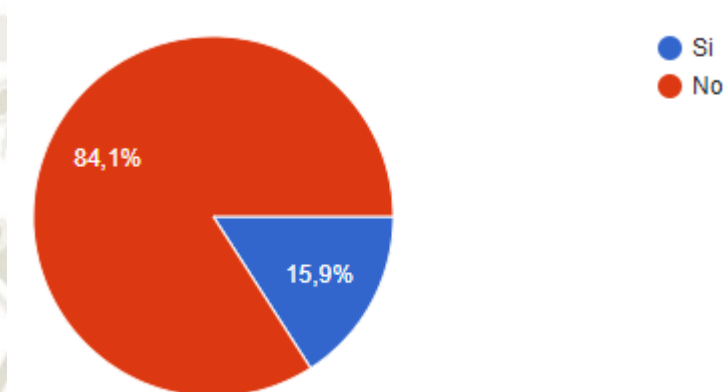


Figura 12. Pregunta 12 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

Mientras que el 16% que respondió con un sí, menciona las siguientes herramientas de la figura 13. Nombrando algunas herramientas que sirven para reuniones virtuales, hacer infografías como presentaciones y de seguimiento a proyectos.

En caso de contestar si, a la anterior pregunta puede nombrar cual o cuales por favor.

Genially infografías
herramientas de seguimiento trello, jira + attalasian
Cascade
monday.com
lucidchart
Zoom, prezi

Figura 13. Pregunta 12 detalle encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 13: ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta su empresa para desempeñar funciones? como ventas, contabilidad, administración, compras, marketing, entre otras.**

Entre las principales herramientas que usan para desempeñar sus funciones en el día a día destacan contar con redes sociales, sistemas de información propios del negocio o desarrollados por ellos mismos, una página web, CRM y una App móvil. Seguidos de ERP, tienda online propia o de terceros y newsletter. Otras herramientas que podrían estar incluidas en un ERP que destacan son los puntos de venta y facturación electrónica que reflejan un flujo constante de ventas para las empresas que respondieron dicha pregunta cómo se observa en la figura 14.

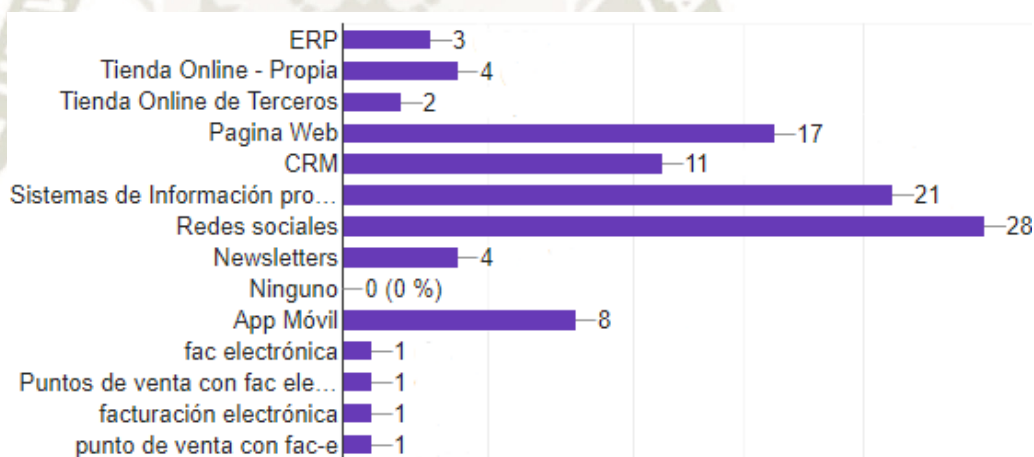


Figura 14. Pregunta 13 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 14: ¿Cómo considera que diseñar e implementar un plan estratégico empresarial para mejorar el desempeño de la organización de la empresa?**

Los encuestados tienen una posición más que positiva afirmando que implementar un plan estratégico puede ayudar a mejorar el desempeño de la organización. Así lo demuestra la figura 15, donde el 23% piensa que sería muy bueno, el 52% bueno y el 25% tiene una posición regular. Sin obtener respuestas negativas.

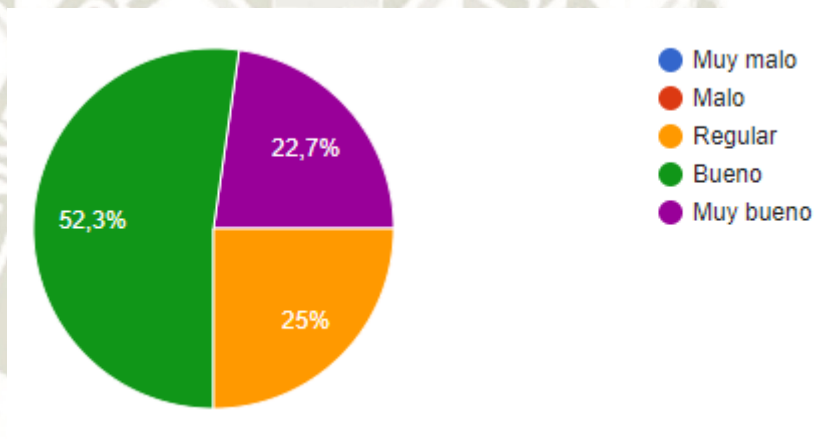


Figura 15. Pregunta 14 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 15: ¿Cómo considera que diseñar e implementar un plan estratégico empresarial para mejorar el desempeño de los cumplimientos de objetivos en una empresa?**

Los encuestados también tienen una posición muy positiva en cuanto a implementar un plan estratégico con el propósito de ayudar a mejorar el desempeño del cumplimiento de sus objetivos. Como muestra la figura 16, donde el 20% piensa que sería muy bueno, 50% piensa que diseñar uno sería bueno. Por otro lado un 30% se mantiene que hacerlo podría ayudar regularmente.

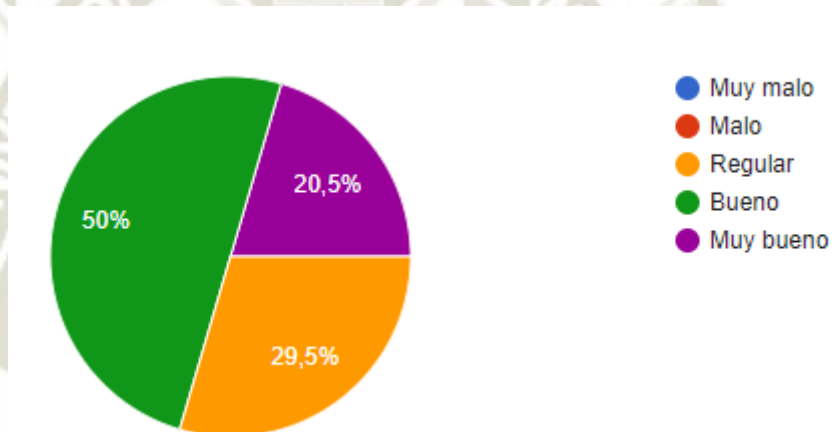


Figura 16. Pregunta 15 encuesta a Mypes y Startups.
Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Metodología propuesta

El modelo propuesto en la figura 17 consta de los siguientes procesos: Planeamiento, Análisis Estratégico y Situacional, Desarrollo del Plan e Implementación y Seguimiento que intervienen en el desarrollo del plan estratégico empresarial, para cada uno de ellos se describirá en que consiste, los roles que intervendrán, el detalle de las actividades y la asignación de responsabilidades por medio de matrices RACI y por último el dos métricas para medir el nivel de satisfacción de la mejora de la organización y desempeño del cumplimiento de objetivos. La metodología propuesta busca ser el punto de contacto colaborativo entre las distintas áreas de la organización y el equipo de gestión como principal actor para realizar el plan estratégico empresarial.

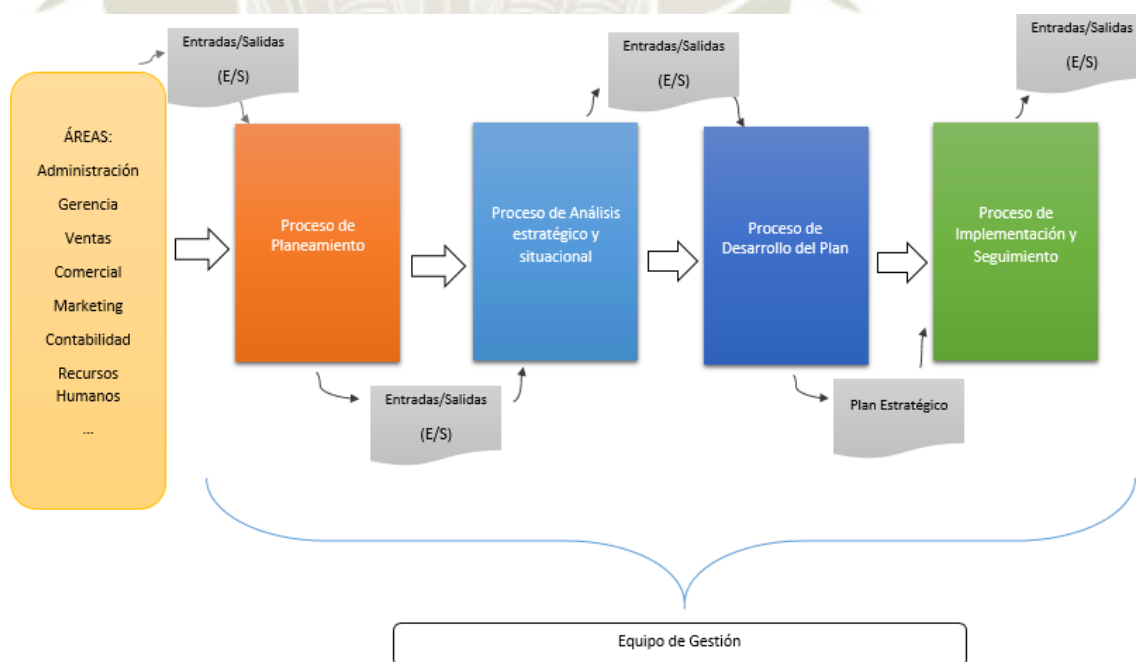


Figura 17. Diagrama Visual para la metodología de investigación propuesta.
Fuente: elaboración propia.

Basado en que la investigación se desarrolla en Mypes y Startups se propone que los roles mencionados en cada proceso sean los principales para absolutamente todos los procesos de la metodología, los cuales se muestra en la siguiente tabla 2. Sin embargo el rol de Gerente será capaz de añadir más roles para cada proceso en caso fuera necesario. Se describe la función que cumple cada rol en los siguientes puntos.

Tabla 2
Matriz de Roles para los procesos de la Metodología propuesta

N°	Roles
1	Gerente
2	Equipo de gestión
3	Equipo de Primera Línea
4	Equipo de Segunda Línea

Fuente: elaboración propia.

A. Gerente

Debido al tamaño de las Mypes y Startups este rol tiene como responsabilidad aportar de su conocimiento y experiencia en las distintas actividades y talleres colaborativos que se lleven a cabo a lo largo del proceso. Es la persona encargada de iniciar con el planeamiento y de mantener los procedimientos usados en el proceso, así como redactar un acuerdo para el inicio del plan y definir una primera versión de la razón de ser de la empresa. También, será la persona encargada de ser el enlace de comunicación entre todos los actores.

B. Equipo de Gestión

El equipo de gestión es el personal fundamental y responsable para el diseño del plan. Debido a que realizan gran parte del análisis y desarrollo del plan cuentan con mayor experiencia de las actividades comerciales, operativas y estratégicas de la empresa. También se les considera como puente de comunicación entre los roles del proceso por tanto son encargados de informar a quien corresponda sobre el avance y cambios a lo largo del proceso. Además, tienen la potestad de convocar a los demás roles para participar en los talleres donde se aplica cada técnica de análisis interno y externo y en la formulación de objetivos y estrategias.

C. Equipo de Primera Línea

El equipo de primera línea está formado y se caracteriza por personal con experiencia, conocimientos de su labor en la empresa, habilidades técnicas. Así como ser encargados de brindar soporte con sus conocimientos, ideas y experiencia obtenida en su campo laboral al equipo de gestión a lo largo del proceso.

D. Equipo de Segunda Línea

El equipo de Segunda Línea son el último puente entre la empresa y sus clientes cuentan con mayor experiencia en la atención y recepción de sugerencias por ello deben estar informados de todas las actividades a lo largo del proceso para conocer que se está haciendo y poder dar un aporte al equipo de gestión y equipo de primera línea.

Finalmente, la metodología propuesta expone técnicas de análisis interno como: Las 5 fuerzas competitivas de Porter, FODA, MEFI, MEFE, Mapa de empatía, Mapeo de Tendencias y Lienzo Canvas.

Además, para que los colaboradores en las Mypes y Startups sepan las salidas que deben de documentar en cada proceso, lleven una adecuada organización y entendimiento sobre cada proceso se ha establecido en cada uno de ellos, una actividad final en la que se muestra un mapeo detallado del proceso mediante la herramienta SIPOC hecha en Miro Tool. En los puntos siguientes se describe cada proceso de la metodología propuesta comenzado por el diagrama del proceso de planeamiento en la figura 18.



4.2. Proceso de Planeamiento

4.2.1. Diagrama del Proceso de Planeamiento

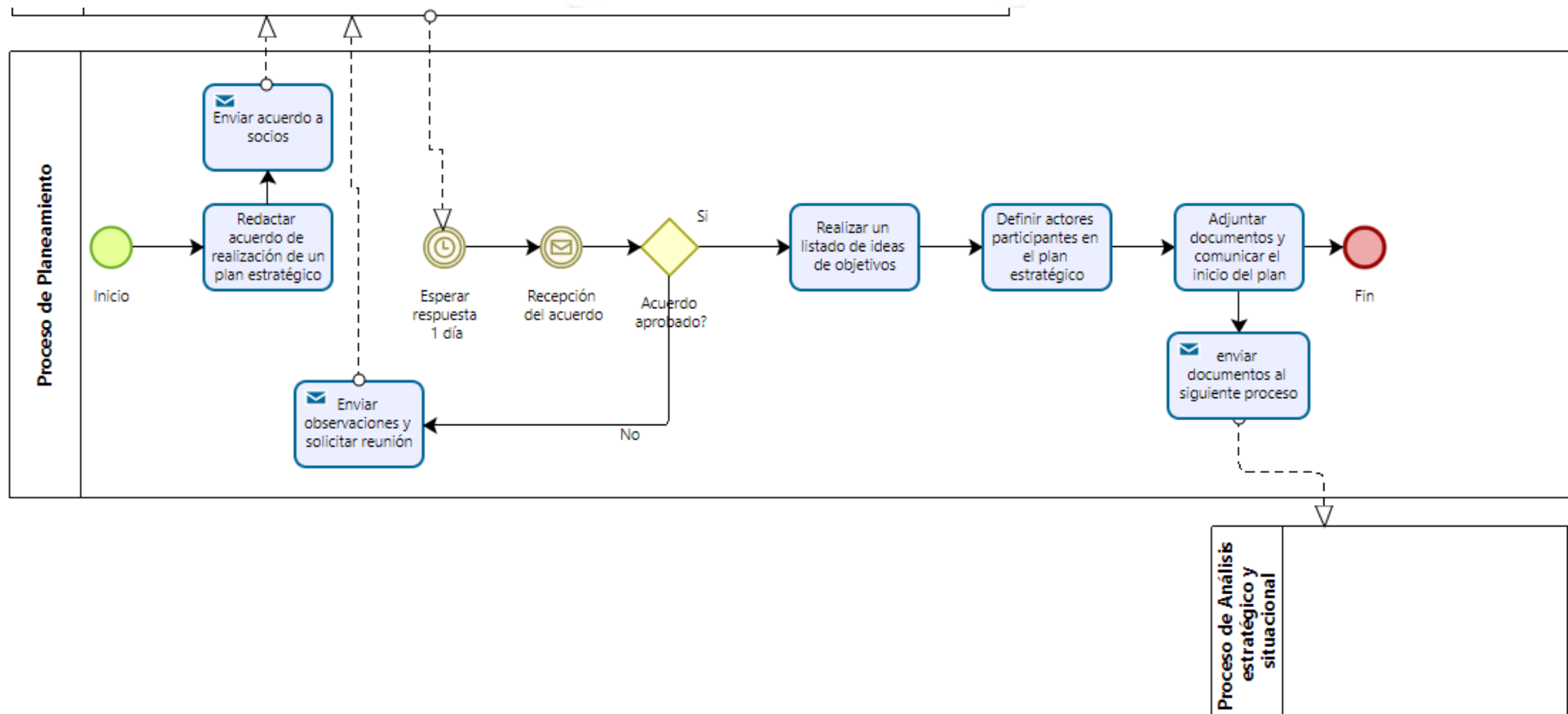


Figura 18. Diagrama del Proceso de Planeamiento
Fuente: elaboración propia.

A. Redactar acuerdo de realización de un plan estratégico

Para llevar a cabo esta actividad y las siguientes se debe hacer uso del Anexo C. El proceso de planeamiento debe iniciar con la redacción de un acuerdo para la realización de un plan estratégico empresarial el cual debe ser comunicado mediante los diversos medios de comunicación que existan en la empresa. El documento una vez aprobado por las partes interesadas, en él se adjuntara las siguientes actividades que se realicen lo cual servirá como entrada para los siguientes procesos.

B. Realizar un listado de ideas de objetivos

En esta actividad se plasma las ideas preliminares de objetivos a corto, mediano y largo plazo. El documento preliminar que figura el Anexo C.

C. Definir actores participantes en el plan estratégico

En esta etapa se definirán todos los colaboradores que deben tener un rol de participación y asignarlos a un equipo para que aporten en el desarrollo del plan estratégico priorizando los roles principales vistos anteriormente.

D. Adjuntar documentos y comunicar el inicio del plan estratégico

En esta actividad se debe adjuntar los documentos realizados a lo largo del proceso y comunicar en general a todos los colaboradores de la empresa sobre el avance del plan como muestra la figura 19 de ejemplo. Para ello se ha creado un SIPOC así el responsable de esta actividad sabrá qué documento deberá documentar y comunicar.

Además, el documento de acuerdo de realización del plan estratégico servirá como entrada para el siguiente proceso.

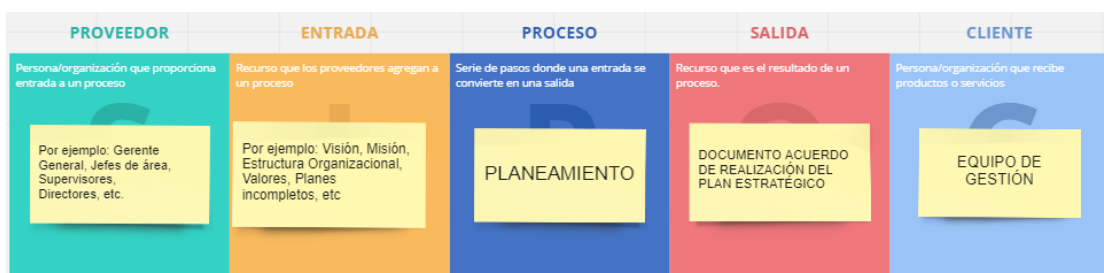


Figura 19. SIPOC del Proceso de Planeamiento en Miro Tool.
Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Matriz RACI del proceso de Planeamiento

Tabla 3
Matriz RACI del proceso de Planeamiento.

Actividades	Gerente	Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Redactar acuerdo de realización de un plan estratégico	R	I/C	I	I
Realizar un listado de ideas de objetivos	R	I/C	I	I
Definir actores participantes en el plan estratégico	R	I/C	I	I
Adjuntar documentos y comunicar el inicio del plan estratégico	R	I	I	I

Fuente: elaboración propia.

4.3. Proceso de Análisis Estratégico y Situacional

4.3.1. Diagrama del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional

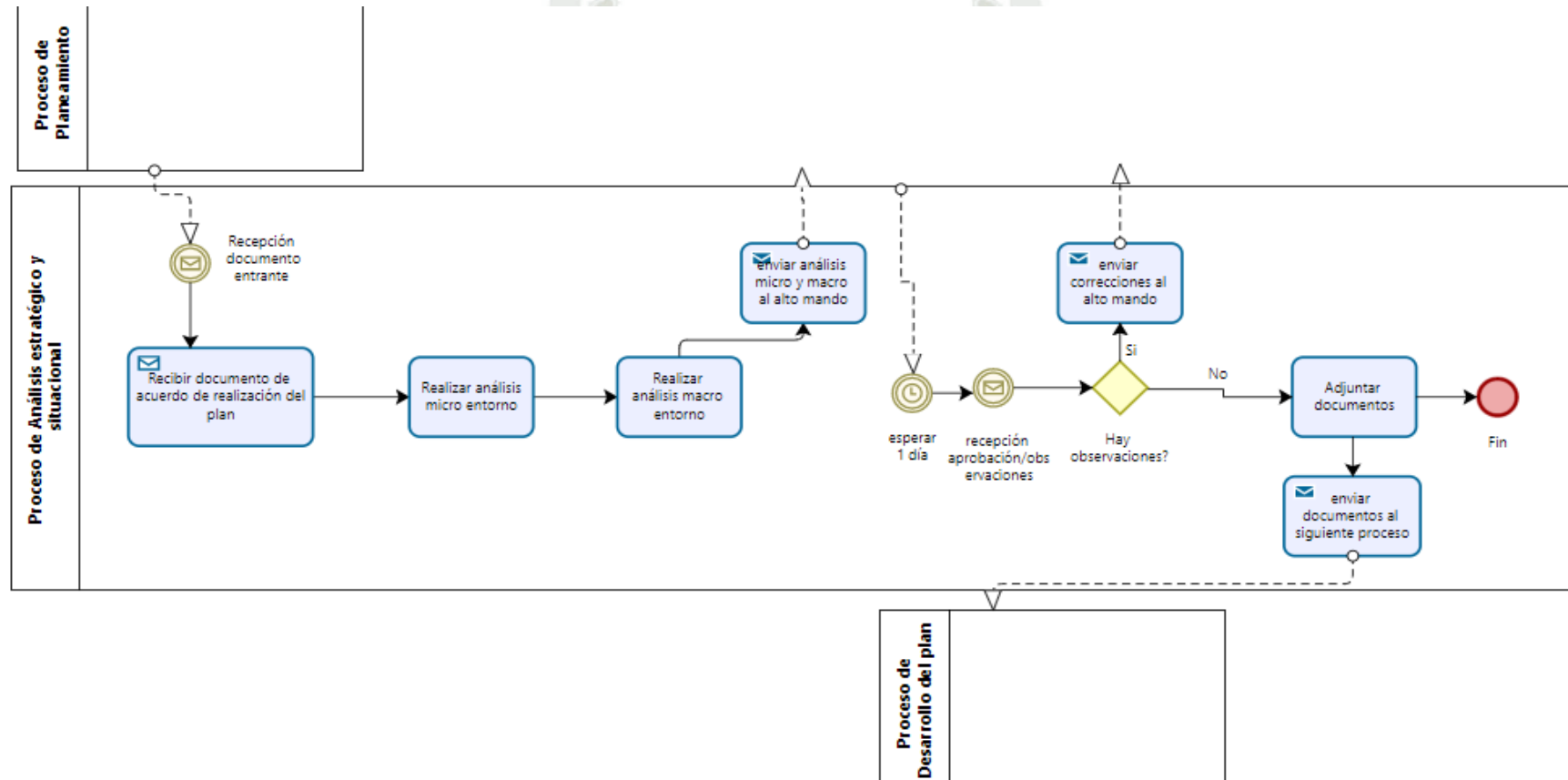


Figura 20. Diagrama del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional.
Fuente: elaboración propia.

A. Realizar análisis micro entorno

Esta actividad es una de las fundamentales ya que se usara diversas técnicas de análisis para entender el ecosistema interno de la empresa. Por ello, para entender mejor esta actividad se debe entender los siguientes conceptos de las técnicas a usar para realizar un mejor análisis interno.

i. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El marco de las cinco fuerzas de Porter (rivalidad de competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de proveedores y compradores, productos y servicios sustitutos) se basa en la percepción de que una estrategia organizacional debe enfrentar las oportunidades y amenazas. Porter argumenta que el objetivo del estrategia es reconocer y manejar un entorno competitivo mirando directamente a los competidores, o contemplar una perspectiva más amplia que compita contra la organización. Por ello este análisis permite determinar el desenvolvimiento de una empresa para luego afrontar las amenazas y debilidades. (Bruijil, 2018).

Las cinco fuerzas competitivas de Porter que componen esta técnica son las siguientes y para los autores Eskandari, Miri, Gholami y Nia (2015) explican las cinco fuerzas:

- **Rivalidad entre competidores existentes**

Cuando la rivalidad entre los competidores existentes es significativa, la rentabilidad dentro de la industria sufre y las organizaciones pueden introducir medidas como el descuento de precios, introduciendo nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio.

- **Amenaza de entradas nuevas**

Los nuevos participantes de una industria aportan nueva capacidad por sí mismos y tienden a ganar cuota de mercado. Sin embargo, su crecimiento dependerá de que tan altas sean las barreras que se interpongan y la cantidad de empresas en el sector ya que estas pueden ejercer presión mediante precios, distribución y políticas frente a los nuevos competidores.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores cuando ven al comprador, tienen menos poder de negociación. Con su capacidad para aumentar el precio o reducir la calidad de los bienes y servicios ya que surge una dependencia. Además, para hacer frente a un proveedor poderoso se debe conocer su calificación, formas de sustituirlo, nivel de distribución y sus competidores.

- **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes poderosos son capaces de lograr un mayor valor al verse obligados a exigir un mejor precio, calidad o más servicios. Si los compradores son poderosos pueden tener un alto poder de negociación, especialmente si son sensibles a los precios. A mayor cantidad de compradores su nivel de negociación empieza a bajar ya que habrá otro que consuma del producto.

- **Amenaza de los productos sustitutos**

Los productos sustitutos pueden verse de una apariencia totalmente diferente pero tienen el potencial que, como sustitutos cumplan con la satisfacción del cliente. Se debe tener una gran consideración que los productos sustitutos difieren del poder adquisitivo de los compradores.

ii. Análisis FODA

Los autores Teoli, Sanvictores y Un (2019) definen que, el análisis FODA (abreviatura de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) es una herramienta de estrategia para evaluar cómo una entidad se compara con su competencia. Las fortalezas y las debilidades están relacionadas internamente. El primero representa una faceta de una entidad que le otorga una ventaja sobre la competencia. Siendo esto último propio de esa misma entidad, lo que conlleva una relativa desventaja frente a la competencia. Con respecto a lo externo, las oportunidades son realidades en el entorno más amplio que pueden explotarse en beneficio de la entidad. Mientras que, por otro lado, las amenazas son realidades en el entorno más amplio, lo que podría generar problemas para la entidad.

Para el Autor D' Alessio (2015) el resultado tras el llenado de los cuadrantes correspondientes entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se podrá generar estrategias combinando los 4 cuadrantes que permitirán definir estrategias.

iii. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para el autor Talancón (2007) brinda su importancia y pasos a seguir para la Matriz EFI. Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante esta técnica. Para llevar a cabo esta actividad se debe conocer los pasos para su elaboración de una Matriz EFI, la cual resume las fortalezas y debilidades para determinar la importancia de cada una.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) al listado de fortalezas y debilidades identificadas; este peso otorgado expresa la importancia y el total de todos los pesos entre fortalezas y debilidades debe dar la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 es definido como un valor muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

Podemos ver un ejemplo a continuación en la figura 21.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	.06	1	.06
TOTAL	1.00		2.80

Figura 21. Ejemplo Matriz EFI.
Fuente: Talancón (2007).

En el ejemplo de la figura 21, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total las fortalezas de 2.20, contra 0.60 de las debilidades.

iv. Mapa de Empatía

Según Praxie (2021) un mapa de empatía del cliente es una herramienta estratégica que se utiliza para desarrollar una comprensión profunda del cliente o cliente que utilizará un nuevo producto o servicio. Más específicamente, un mapa de empatía obliga a las personas que forman parte de los equipos de innovación o marketing a considerar las actitudes de los clientes hacia el producto o servicio y su respuesta conductual. El mapa de empatía debería crearse al comienzo de cualquier proceso de desarrollo de productos. Sin embargo, puede realizar post desarrollo para mejorar el producto o servicio, debe adaptarse constantemente a medida que el equipo acumula más conocimiento del cliente. Los cuatro cuadrantes del Mapa de Empatía son lo que el cliente 1) Dice 2) Piensa 3) Siente y 4) Hace.

v. Modelo Canvas

Desarrollar un modelo de negocio estructurado, con base en la metodología del Canvas Business Model, permite crear una propuesta de valor orientada a los diferentes segmentos identificados como mercado objetivo del negocio o empresa.

Para Coursera (2020) Este análisis permitirá obtener un negocio diferenciado, viable y efectivo. El modelo de negocio es el sistema de actividades que se debe constituir para lograr que un proyecto emprendedor funcione en la práctica. Sus componentes incluyen la definición del segmento de mercado en el que se va a operar; los canales a través de los cuales se va a llegar al consumidor; las actividades, recursos y aliados del proyecto; y las fuentes de ingresos y costos. Identificar los actores críticos que deben tomar decisiones favorables para el proyecto en cada uno de los componentes del modelo de negocio. Establecer una propuesta de valor diferenciada para cada uno de esos actores. Validar el modelo de negocio en contacto directo con los consumidores y con los diferentes actores, cuyas decisiones son importantes para el proyecto.

B. Realizar Análisis Macro Entorno

La siguiente actividad del análisis externo también es crucial en el proceso de análisis estratégico, en esta actividad se usará diversas técnicas de análisis para entender el ecosistema externo de la empresa. Por ello, para comprender mejor esta actividad se debe entender los conceptos de las técnicas a usar para realizar un mejor análisis externo.

i. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

El autor Talancón (2007) brinda su importancia y pasos a seguir para la Matriz EFI. Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante esta técnica. Para llevar a cabo esta actividad se debe conocer los pasos para su elaboración de una Matriz EFI, la cual resume las fortalezas y debilidades para determinar la importancia de cada una.

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) al listado de las oportunidades y amenazas identificadas anteriormente; este peso otorgado expresa la importancia de cada factor, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.
- Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

En esta técnica se soslaya que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas por lo que se debe ser completamente objetivo y sincero para asignar los pesos así estos puedan reflejar lo que realmente está sucediendo externamente.

Para entender la Matriz EFE el autor Talancón da un claro ejemplo en la siguiente figura 22.

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludables.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.44

Figura 22. Ejemplo Matriz EFE.
Fuente: Talancón (2007)

El total ponderado de 2.44 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas. (Talancón, 2007)

ii. Mapeo de tendencias

Según las fuentes del software de Praxie (2021) indica que, el mapeo de tendencias generalmente se lleva a cabo como una actividad grupal para aprovechar el conocimiento colectivo del grupo sobre el mercado en consideración. Antes de realizar una sesión de mapeo de tendencias, es útil realizar una investigación preliminar sobre el mercado mediante la revisión de datos e informes disponibles públicamente. También es posible, pero no necesario, pedir a los participantes en la sesión de Mapeo de tendencias que piensen con anticipación sobre las tendencias del mercado que están reforzando o perjudicando la estrategia de marketing y la cartera de productos de la empresa.

El mapeo de tendencias consta en otorgar 3 tipos de puntajes del 1 (bajo) al 10 (alto) el primero es el impacto, ¿Cuál es el impacto (positivo o negativo) que probablemente tendrá esta tendencia en el negocio? El segundo es la incertidumbre, ¿Cuál es el nivel de incertidumbre sobre cómo se desarrollará la tendencia? Y el tercero es el crecimiento, ¿Qué tan grande será esta tendencia? Una vez realizado el mapeo de las tendencias con su puntaje se puede determinar a qué cuadrante pertenece y su impacto.

C. Adjuntar documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional

En esta actividad se debe comunicar en general a todos los colaboradores de la empresa sobre el avance del plan así como el análisis estratégico y situacional. Y nuevamente documentar las salidas (output) del proceso para llevar el correcto orden en el Drive.

Además los documentos de salidas serán de ayuda para los siguientes procesos. En este caso las salidas del proceso son versión inicial de la razón de ser, documento de análisis micro entorno y documento de análisis macro entorno. Los proveedores y clientes dependerán de la propia empresa y cargo quien brinde documentos que ayuden al proceso y necesiten las salidas como muestra la figura 23.



Figura 23. SIPOC del proceso de Análisis Estratégico y Situacional en Miro Tool.
Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Matriz RACI del Proceso de Análisis Estratégico y Situacional

Tabla 4
Matriz RACI del proceso de análisis estratégico y situacional

Actividades	Gerente	Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Realizar análisis micro entorno	I/C	R	I	I
Realizar análisis macro entorno	I/C	R	I	I
Adjuntar documentos y comunicar el análisis estratégico y situacional	I/C	R	I	I

Fuente: elaboración propia.

4.4. Proceso de Desarrollo del Plan

4.4.1. Diagrama del Proceso de Desarrollo del Plan

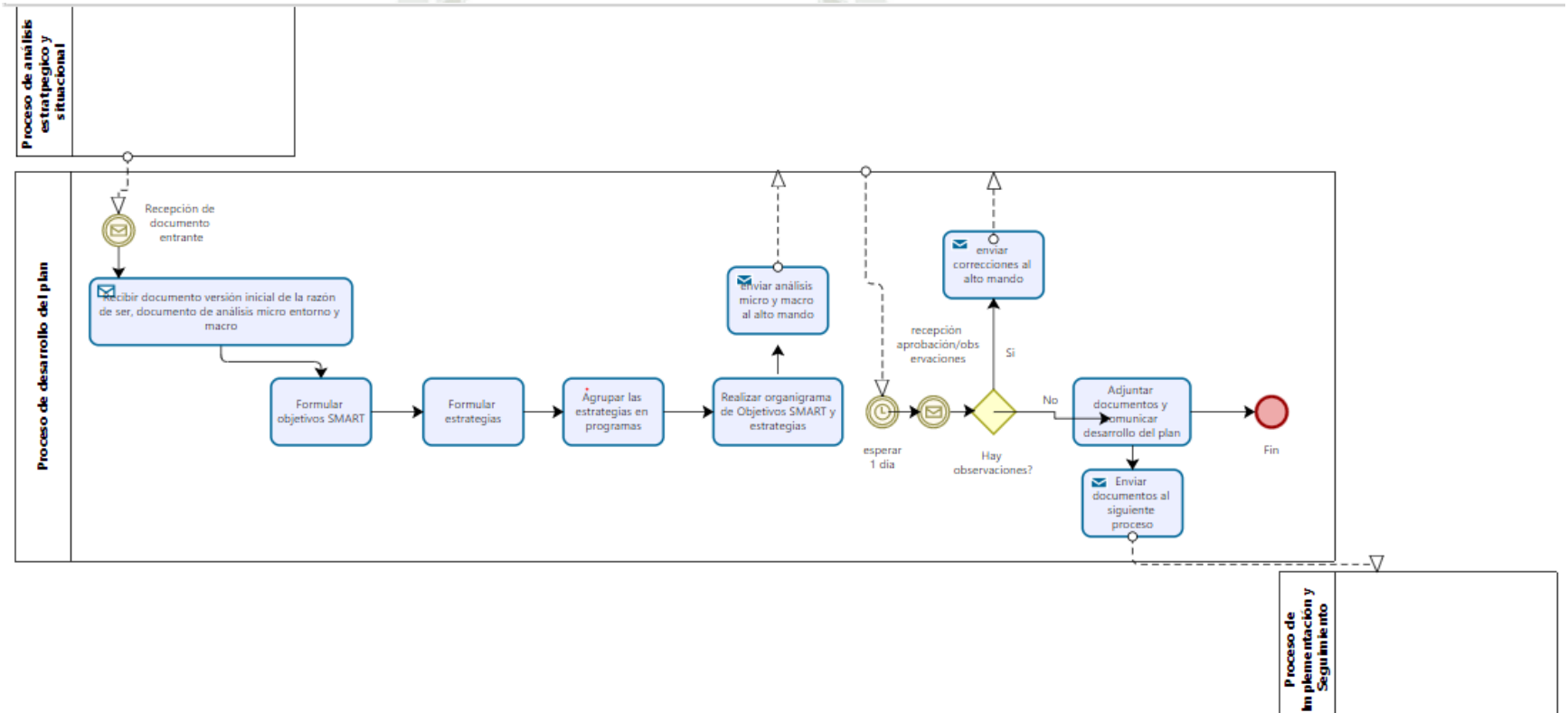


Figura 24. Diagrama del Proceso de Desarrollo del Plan.
Fuente: elaboración propia.

A. Formular objetivos SMART

Para el Autor Lawlor (2012) los objetivos SMART se definen en base a que se quiere lograr en corto, mediano y largo plazo. Para ello se debe entender el concepto de sus siglas de la siguiente técnica. Los objetivos SMART deben cumplir con las siguientes características de sus siglas.

- **Específicos**

Son objetivos concretos y claros. Responden a preguntas formuladas como ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se quiere lograrlo? ¿Por qué conseguirlo?

- **Medibles**

Un objetivo medible permite establecer criterios para medir y evaluar el progreso responde a las siguientes preguntas ¿Cómo se sabrá que se ha logrado el objetivo? ¿Cuánto cuesta?

- **Alcanzables**

Un objetivo alcanzable responderá a la siguientes preguntas ¿Se puede lograr la meta?, ¿Cuán posible es lograr el objetivo?

- **Realistas**

Los objetivos están alineados con otros y tiene sentido concentrar esfuerzos para lograrlo. Responde a las siguientes preguntas. ¿Vale la pena trabajar duro por este objetivo?

- **Tiempo Oportuno**

Todo objetivo tiene que realizarse dentro de un marco de tiempo, fijando una fecha límite. Responden a las siguientes preguntas. ¿Puede completarse en un tiempo razonable?, ¿Para cuándo se lograra el objetivo?

B. Formular estrategias

i. DAFO

El autor D' Alessio (2015) nos define que, para esta actividad se toma en cuenta lo que ya se ha evaluado en el proceso de análisis estratégico y situacional. Como resultado del FODA se podrá generar estrategias combinando sus 4 cuadrantes mencionadas a continuación: estrategias FO, que ayudarán a explotar las fortalezas de la empresa con las oportunidades; estrategias FA, permitirán afrontar las amenazas identificadas con fortalezas; las estrategias DO, cuyo objetivo es explorar oportunidades para mejorar debilidades; y estrategias DA, que mitiguen las debilidades tras evitar amenazas.

C. Agrupar las estrategias en programas

En esta actividad se agrupa las estrategias que han sido formuladas anteriormente que estén enfocadas al cumplimiento de objetivos de un área específica. Es decir se han podido formular una o más estrategias que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa y que puedan pertenecer a un área en específico. Se muestra un ejemplo en la figura 25.



Figura 25. Ejemplo Agrupar estrategias en Lucid.app.
Fuente: elaboración propia.

D. Realizar organigrama de objetivos SMART y estrategias

Esta tarea se debe de organizar los objetivos SMART formulados con sus estrategias respectivas para poder tener conocimiento de que estrategia se debe vincular con cada objetivo en la herramienta de seguimiento que se usará en el siguiente proceso. Se puede ver un ejemplo den la figura 26.

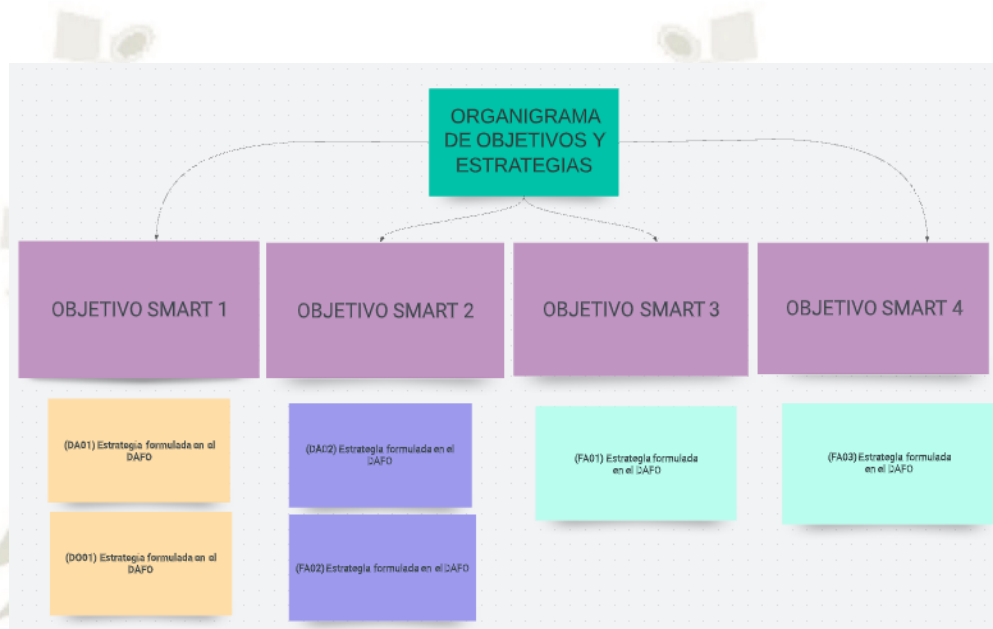


Figura 26. Ejemplo Organigrama de objetivos y estrategias en Lucid.app.
Fuente: elaboración propia.

E. Adjuntar documentos y comunicar desarrollo del plan

En esta actividad se debe comunicar en general a todos los colaboradores de la empresa y adjuntar el desarrollo del plan para su conocimiento que ha sido finalizado y pasara a la etapa ser implementado. Así como adjuntar las salidas tras haber realizado esta etapa para el siguiente proceso mostrado en la figura 27.

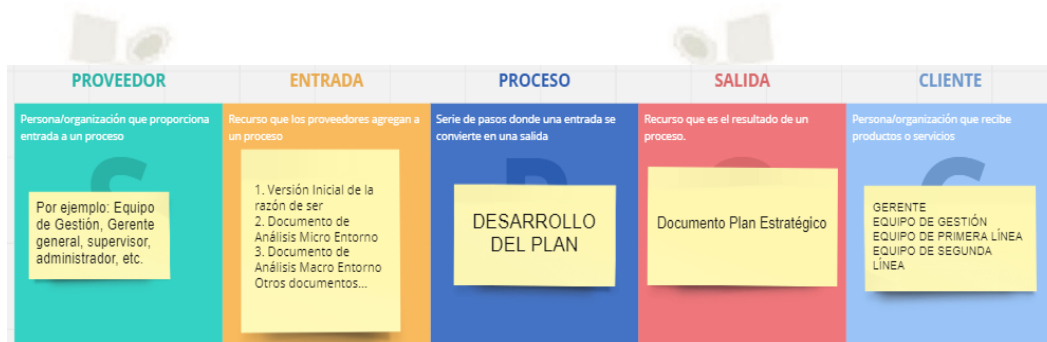


Figura 27. SIPOC Proceso de Desarrollo del plan en Miro Tool.
Fuente: elaboración propia.

4.4.2. Matriz RACI del Proceso de Desarrollo del Plan

Tabla 5
Matriz RACI del Proceso de Desarrollo del Plan

Actividades	Gerente	Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Formular Objetivos SMART	I/C	R	I	I
Formular estrategias	I/C	R	I	I
Agrupar las estrategias en programas	I/C	R	I	I
Hacer Organigrama de Objetivos Smart y estrategias	I/C	R	I	I
Adjuntar plan estratégico	I/C	R	I	I
Comunicar desarrollo del plan	I/C	R	I	I

Fuente: elaboración propia.

4.5. Proceso de Implementación y Seguimiento

4.5.1. Diagrama del Proceso de Implementación y Seguimiento

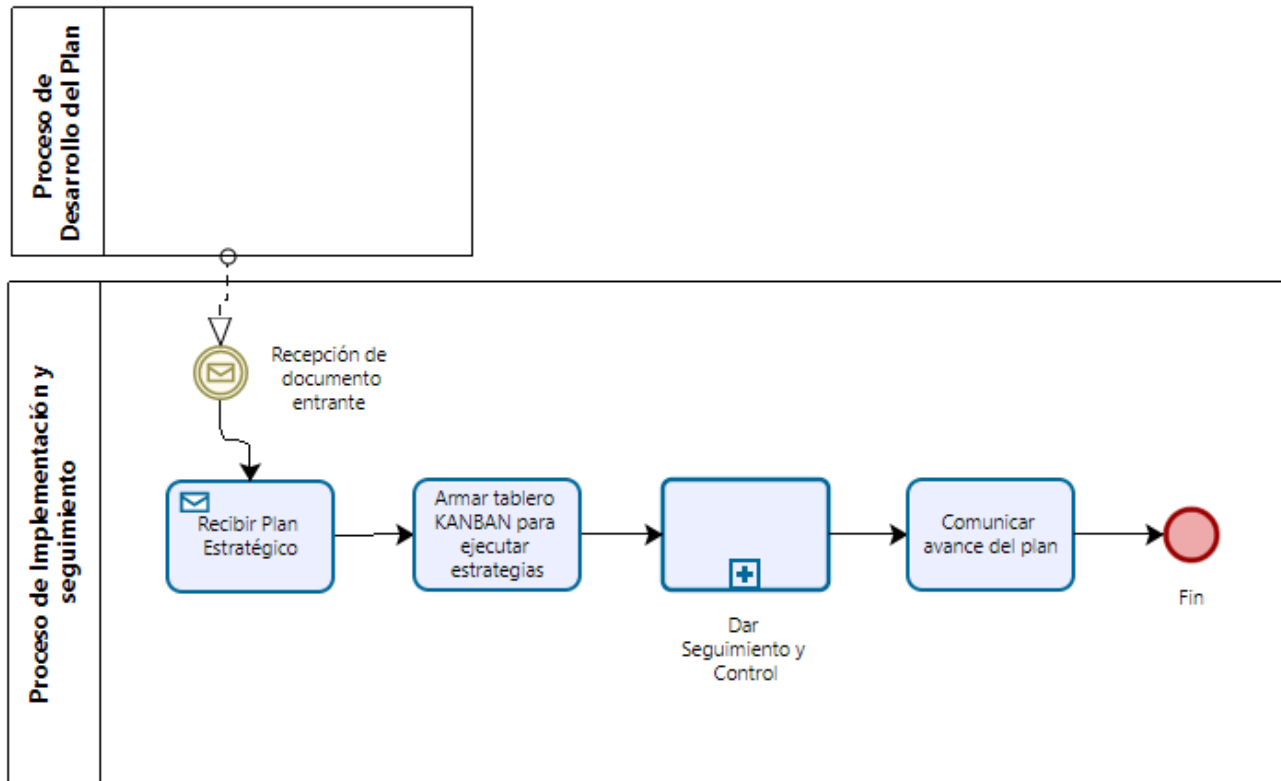


Figura 28. Diagrama del Proceso de Implementación y Seguimiento.
Fuente: elaboración propia.

A. Armar tablero Kanban para ejecutar estrategias

En esta actividad se realiza una bitácora o de preferencia un tablero Kanban, conocido por tener cuatro tableros como muestra la siguiente figura 29 para asignar las estrategias, objetivos y actividades a los encargados de ejecutarlas.

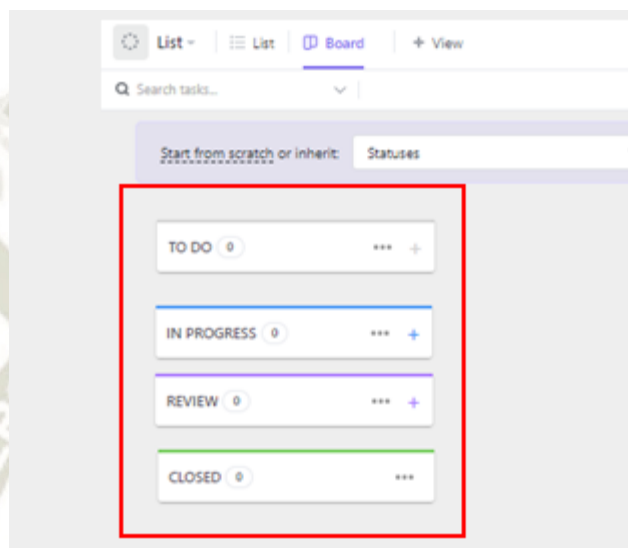


Figura 29. Ejemplo Tablero Kanban en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

i. Organizar las Tareas

Conocer sobre técnicas de control hace posible que los proyectos sean más exitosos. En cualquier proyecto, los expertos consideran tres objetivos básicos e importantes: menor tiempo, menor costo y mejor calidad, por lo que todos los esfuerzos se dirigen hacia el logro de estos objetivos básicos. (Burke, 2013) La figura anteriormente vista brinda una técnica muy simple llamada Tablero Kanban. Esta técnica consta de cuatro tableros en columnas para dar el seguimiento a las actividades.

El primer tablero usualmente es llamado “Bitacora” o “Por hacer”, el segundo conocido por “En Proceso” o “In Progress” donde están las actividades que se están ejecutando, el tercer tablero “Review” o “En Revisión” donde figuran actividades

que necesitan aprobación para ser trasladadas al último tablero “Closed” o “Finalizado”. Sin embargo para implementar la propuesta solo se usaran solo tres tableros. Como muestra la figura 30

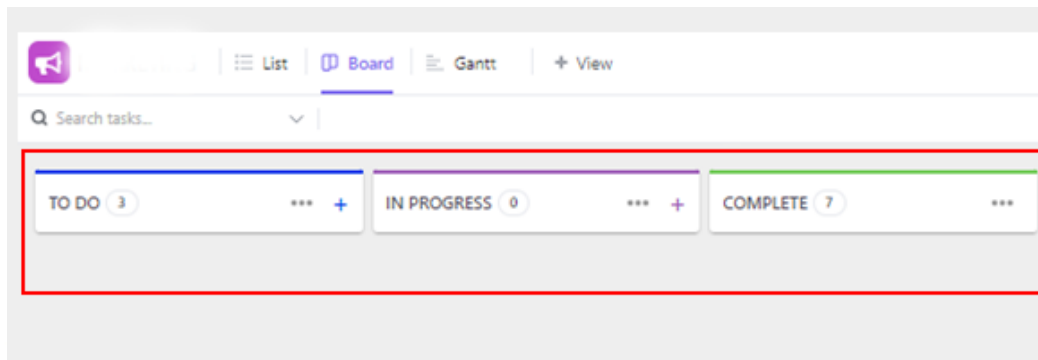


Figura 30. Ejemplo Tablero Kanban modificado en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

B. Dar seguimiento y control

En esta actividad se realiza una bitácora para asignar los programas de estrategias a los encargados de ejecutarlas. El flujo de actividades del subproceso Dar Seguimiento y Control como se aprecia en la figura 31.

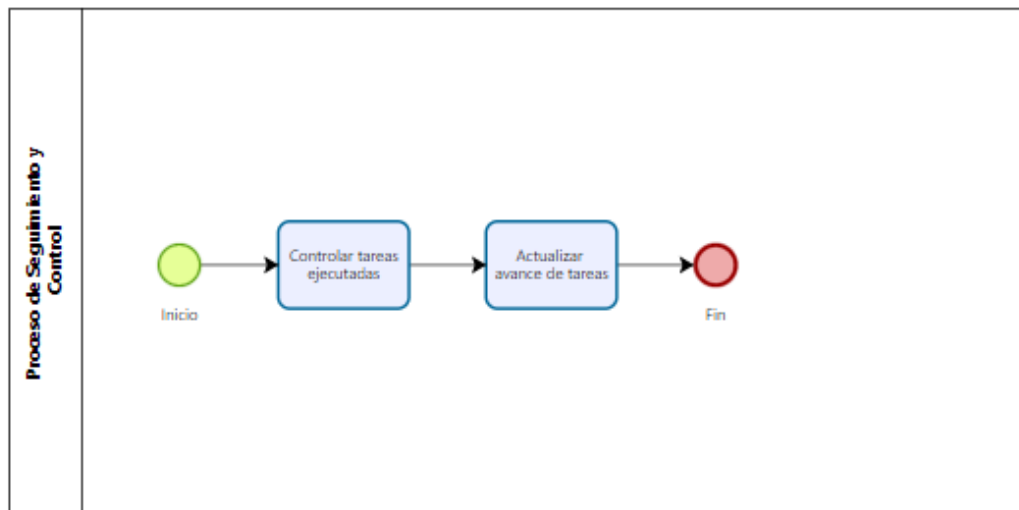


Figura 31. Modelo del Subproceso de Seguimiento y Control.
Fuente: elaboración propia.

i. Controlar tareas ejecutadas

Esta tarea es la que se encargará de realizar el control de las actividades de las estrategias que fueron formuladas para el cumplimiento de los objetivos. El control dependerá de que herramienta se haya elegido usar.

ii. Comunicar avance del plan

En esta actividad se debe comunicar en general a todos los colaboradores de la empresa y adjuntar el desarrollo del plan para su conocimiento que ha sido finalizado y pasara a la etapa de ser implementado.

4.5.2. Matriz RACI del Proceso de Implementación y Seguimiento

Tabla 6
Matriz RACI del proceso de Implementación y Seguimiento

Actividades	Gerente	Líder del Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Armar tablero KANBAN para ejecutar estrategias	I/C	R	I	I
Dar seguimiento y Control	R	I/C	I	I
Comunicar avance del plan	R	I/C	I	I

Fuente: elaboración propia.

4.6. Cuadros de herramientas TICs online

4.6.1. Herramientas TICs online para diseñar un plan estratégico empresarial

En la tabla 7 se muestran las diversas herramientas tics colaborativas que han sido analizadas para cada etapa del diseño de un plan estratégico empresarial. La columna utilidad describe las técnicas y análisis cualitativos micro entorno, macro entorno y de mercado que se realizan en los procesos de la metodología planteada.

Tabla 7
Herramientas TICS para diseñar un plan estratégico

Herramientas TICs	Utilidad	Etapa del Proceso
Online.visual-paradigm.com	FODA, SCAMPER, PESTEL y 5F de Porter	Análisis Estratégico, Desarrollo del Plan
Creately	FODA, PESTEL, PEST, SCAMPER, 5F de Porter Canvas, Ishikawa, Mapas Mentales y Diamante de Porter	Análisis Estratégico, Desarrollo del Plan
Miro	Mapa de Empatía, FODA, RACI, 5F de Porter, Diamante de Porter, Mapas Mentales, Ishikawa, Mapa de la estrategia y Cadena de valor.	Análisis Estratégico, Desarrollo del Plan
Lucidchart	FODA, PEST, Mapas Mentales, Cadena de valor, Ishikawa, 5F de Porter, Mapa de empatía, Objetivos SMART, SCAMPER, Brainstorming y SIPOC.	Análisis Estratégico, Desarrollo del Plan
Praxie	PESTEL, Objetivos SMART, FODA, Mapa de la estrategia, Diamante de Porter, Benchmarking, Balanced Scorecard, Visión Statement, Objetivos SMART, Mapa de empatía y Mapeo de Tendencias.	Análisis Estratégico, Desarrollo del Plan.
Rhythm	FODA, Workboards y Planning.	Análisis Estratégico
Monday.com	Gestión de Proyectos	Implementación
Trello	Gestión de Proyectos	Implementación
Jira	Gestión de Proyectos	Implementación
Asana	Gestión de Proyectos	Implementación
ClickUp	Gestión de Proyectos	Implementación

Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Herramientas TICs para etapas tempranas de Mypes y Startups

Diseñar un plan estratégico incluye tener formulado objetivos de todas las áreas operativas de la empresa. Y para cumplir con ello se han identificado herramientas que ayudan al cumplimiento de objetivos que están ligados a la fidelización, incremento de ventas, landing pages, newsletters, ventas online, marketing digital, organización de tareas, comunicación, trabajo remoto, colaboración, posicionamiento web, entre otras. En la tabla 8 se muestran diferentes herramientas con su descripción para ser tomadas en cuenta por Mypes y Startup para su uso en su etapa temprana.

Tabla 8
Matriz descriptiva de Herramientas TICs para Mypes y Startups

Herramientas TICs	Descripción
HubSpot	Un software de CRM (Gestión de relaciones con el cliente) que proporciona herramientas para el marketing, ventas, gestión de contenido, atención al cliente y operaciones. Ofrece los productos mencionados de forma independiente o en conjunto desde su plataforma web.
AgilCRM	Un software de CRM en plataforma web especializado en Ventas, Mercadeo e Integración con redes sociales.
SirenaCRM	Sirena es un CRM especializado en la centralización de los procesos de atención, ventas y postventa. Y se integra con WhatsApp, Instagram y Facebook Messenger
Simla.com	Una plataforma CRM para mejorar el procesamiento de pedidos y atención de clientes en un solo canal se integra con WhatsApp, Instagram, Facebook, Telegram, Shopify, WooCommerce y Magento.
Leadsales.io	Leadsales es un CRM que centraliza la atención de leads y ventas, mediante tableros y embudos de venta. Y se integra con WhatsApp, Instagram y Facebook.
Shopify	Shopify es un CMS (Sistema de gestión de Contenidos) especializado para e-commerce con herramientas para crear una tienda online sin necesidad de contar un hosting.
Prestashop	Prestashop es un CMS (Sistema de gestión de Contenidos) especializado para e-commerce libre y de código abierto con herramientas para crear una tienda online.

Wordpress	Wordpress es un CMS (Sistema de gestión de Contenidos) con herramientas para crear una página web o tienda online.
Sumer	Una herramienta muy sencilla de usar para tener una tienda online gratis que puede integrarse a Whatsapp.
Ecwid	Ecwid es un CMS para crear una tienda online que puede integrarse con redes sociales como Facebook e Instagram.
Freddy.la	Una herramienta en la nube para la gestión de Pymes ofreciendo puntos de venta, inventario, control de caja, gestión de pedidos e informes y reportes.
Escala Software	Una plataforma para la creación de landing pages o páginas de aterrizaje, embudos de ventas y atención del cliente con su CRM
ClickUp	Una plataforma que integra distintas herramientas para el seguimiento de proyectos, ventas, CRM, marketing y trabajo remoto.
Monday.com	Monday es un software para la gestión de proyectos con diferentes plantillas para áreas como Marketing, Ventas, CRM, TI, Desarrollo de Software, RRHH y operaciones.
Trello.com	Software para la administración de proyectos mediante tableros, miembros, fechas, checklist, entre otras que permiten gestionar, supervisar y organizar las actividades. Cuenta con interfaz web y con cliente iOS y Android,
MOZBar	Un Plugin para Google Chrome y Firefox que brinda métricas de una página o SERP para analizar características del SEO.
Semrush	Una herramienta para realizar un profundo análisis de datos SEO como posicionamiento web, backlinks, palabras clave, entre otras y también para analizar a la competencia.
Ahrefs	Es una herramienta para el SEO de paga para la monitorización de enlaces entrantes conocidos como backlinks, de gran precisión y velocidad. Ahrefs ayuda a descubrir enlaces que se crean hacia un dominio. También permite analizar los enlaces de la competencia para entender o descubrir su estrategia de creación de enlaces y así optimizar el SEO.
Ubersuggest	Es una herramienta SEO de paga y gratuita para analizar palabras clave, que permite a sus usuarios encontrar las palabras recomendadas y necesarias para la estrategia de posicionamiento. Principalmente utilizada para trabajar el SEO on page y analizar la competencia.
Screaming Fog	Una herramienta gratuita de escritorio que actúa como una araña que recopila datos e identifica problemas técnicos en sitios web para realizar auditorías SEO con el fin de solucionarlos.
MailerLite	Un software de email marketing sencillo y potente. Cuenta con un editor de correo electrónico fácil de arrastrar y soltar, numerosas plantillas para la creación de newsletter.

MailChimp	Es una de las herramientas de newsletter más antiguas y el software de email marketing más popular en todo el mundo. La herramienta de email marketing ofrece numerosas funciones en sus paquetes. Desde el creador de correos electrónicos hasta un CRM de marketing, pasando por pruebas A/B o incluso automatizaciones extensas. Es gratis hasta 1000 registros y se integra con Wordpress y Shopify.
Publicidad	Hay herramientas que ayudan a anunciarse mediante publicidad como Google Ads, FB Ads, TikTok Ads, LinkedIn Awin, Rakuten y Anuncios en Grupo Gestión

Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Cuadro comparativo de herramientas TICs

En la tabla 9 se brindan las ventajas y desventajas tras realizar un análisis de las características que brindan las herramientas TICs colaborativas que facilitan el análisis micro entorno, macro entorno y de mercado para el diseño del plan estratégico. Así como brindar un comparativo de diversas herramientas para áreas funcionales de las Mypes y Startups en etapas tempranas.

Tabla 9
Matriz Comparativa de Herramientas TICs

Herramientas TICs	Ventajas	Desventajas
Online.visual-paradigm.com	Herramienta colaborativa sin límite de miembros con opción a editar, visualizar y comentar. Se puede crear y utilizar diversas técnicas para el análisis estratégico sin límite.	No cuenta con una interfaz muy amigable e intuitiva para encontrar las técnicas de análisis. No tiene la opción multilinguaje por lo que los filtros son todos en inglés. En su versión gratuita brinda herramientas de análisis básicas.
Creately	Contiene diversas técnicas necesarias para el análisis estratégico además de ser colaborativa de hasta 5 miembros. Cuenta con filtros y herramientas segmentadas por búsquedas.	Tiene limitación de hasta 3 espacios de trabajo, 60 elementos entre todos los espacios, límite de colaboración. Una vez superado la cuota no permite retomar la edición ni eliminación de algún espacio de trabajo.

Miro	<p>Un espacio de trabajo moderno, elegante y colaborativo. Puede integrarse con otras herramientas en las que destacan Zoom, Figma, Google Drive, etc. Cuenta con diferentes soluciones para planificación, control y estrategia así como plantillas para la aplicación de técnicas de análisis. Su versión para TEAMS cuesta 8 dólares mensuales.</p>	<p>Su versión gratuita tiene muchas limitaciones, con solo 3 espacios de trabajo lo cual hace que no se aproveche todas las funciones que brinda la herramienta como no incluir la organización de tableros y video chat.</p>
Cascade.app	<p>Su versión de prueba brinda gran mayoría de funciones de forma ilimitada como espacios de trabajo. La herramienta está especializada para en el seguimiento de tableros de trabajo de los planes operativos, ventas y marketing realizando el tracking y midiendo el engagement del equipo colaborativo brindando datos de seguimiento a las tareas mediante tableros y un diagrama jerárquico.</p>	<p>Una gran desventaja es que solo ofrece una versión de prueba de 14 días por lo que realizar un seguimiento de la implementación del plan en tan poco tiempo no es muy factible. El uso de la herramienta no es muy intuitiva teniendo que recurrir a guías, soporte en la comunidad y webinars para entender en profundidad las funciones que brinda.</p>
Lucidchart - Lucidspark	<p>Contiene más de 200 plantillas para diferentes técnicas de análisis estratégico. Se logra integrar con Google Drive y Slack. Su interfaz es muy sencilla para el uso de drag and drop de las plantillas y edición fácil.</p>	<p>La versión gratuita no permite usar todas las herramientas colaborativas para equipos como votar, mostrar cursores temporizador, chat en tiempo real, comentarios, creador de presentaciones y colores para cada colaborador. El costo del plan individual es de 8 dólares un costo muy elevado considerando que no brinda las herramientas colaborativas.</p>
Praxie	<p>Integra más de 300 plantillas de mejores prácticas de estrategia para diseñar un único proceso y respectivos dashboards creando objetivos estratégicos con seguimiento de listas de cumplimiento. Se integra con otras herramientas en la nube como Google Docs, Office 365 y Jira.</p>	<p>Los dos planes que ofrecen Praxie Pro y Premium Processes con un costo de 9.95 y 14.95 dólares respectivamente brindan 7 días de acceso gratuito cual podría no ser un tiempo suficiente para realizar la etapa de análisis estratégico y seguimiento.</p>

HubSpot	Brinda herramientas de un CRM individuales, en conjunto y gratuitas con funciones como generación de leads, citas, base de datos de clientes, tickets, feedbacks de clientes y más. Versión gratuita ideal para empezar.	Los precios de paquetes son elevados empezando el paquete starter desde 45 dólares. Paquetes Premium más especializados en empresas medianas.
AgilCRM	Este CRM brinda módulos de ventas con un límite de 1000 contactos, herramientas de ventas esenciales como embudos y programación de entrevistas. En su módulo de mercadeo ofrece boletines, web atractiva y 5000 correos. Una herramienta para cumplir objetivos para el área de ventas mediante un seguimiento con el uso de tableros y actividades. Se integra con Wordpress, Shopify, Facebook,	El uso de la plataforma tiene una complejidad mediana ya que no se conoce por dónde empezar para su uso. No es posible recepcionar contactos o leads desde el plan gratuito ya que no brinda un embudo de ventas.
SirenaCRM	Sirena integra la atención de clientes mediante su plataforma con posibilidad de integrar herramientas como Mailchimp, Google Drive, MercadoPago, WhatsApp, Shopify, Paypal y Facebook Messenger. Ofrece una prueba gratuita de 7 días, tiempo suficiente para explorar las funciones de CRM	Bandeja de mensajes compartida entre todos los integrantes del equipo que podría causar confusión en la atención. El paquete inicial tiene un costo de 99 dólares considerando un precio elevado para etapas tempranas.
Simla.com	CRM que ofrece una integración con WhatsApp, Facebook, Instagram, Telegram y otras aplicaciones de mensajería/redes sociales. Tiene como objetivo mejorar el procesamiento de pedidos y la comunicación con sus clientes. Ofrece una cuenta trial para probar la plataforma.	Los métodos de pago que se pueden integrar es posible que no estén disponibles para el país tal es el caso de la pasarela de pagos de Stripe.
Leadsales.io	Leadsales es un CRM que administra los leads de ventas captados en WhatsApp, Instagram y Facebook mediante la organización de leads en funnels y da prueba beta de 7 días.	No cuenta con integraciones para otras herramientas como con otros CMS que proporcionan la implementación de tiendas online.

Shopify	Shopify ofrece plantillas gratuitas y pagadas para diseñar y crear una tienda online o virtual. La plataforma ofrece el servicio de hosting o alojamiento web y alquiler de dominio. Ofrece funciones como gestión de inventarios y pagos online. El pago a la plataforma de Shopify es de forma mensual iniciando el plan más básico desde 29 dólares.	No cuenta con una gran cantidad de plantillas gratuitas. Las plantillas pagadas tienen un elevado costo sin un valor añadido. Los pagos online tienen una comisión para el proveedor.
Prestashop	Una plataforma de código abierto para crear una tienda virtual con moneda personalizable, gran variedad de herramientas de gestión, medición y controlar multi-tiendas. Ofrece control de inventarios, contabilidad e impuestos. Cuenta con comunidad y asistencia en ella.	El formulario para realizar proceder a realizar el pago necesita muchos datos. Requiere de conocimientos técnicos desde su instalación hasta para añadir características de diseño. Cuenta con más plantillas o temas de pago que gratuitas. No hay facilidades para el SEO.
Wordpress	Este CMS por excelencia es gratuito para crear una página web y tienda virtual con pasarelas de pago, gestión de pedidos e inventario. Cuenta con gran cantidad de plugins que añaden más funcionalidades a la tienda o página web. Infinidad de plantillas gratis, facilidad para trabajar el posicionamiento web en navegadores (SEO). Existe gran cantidad de proveedores de hosting y dominio con precios muy accesibles.	La seguridad depende de plugins gratuitos y de paga que brindan más tipos y métodos de seguridad ya que al ser de código abierto se pueden encontrar “huecos” para ser explotados maliciosamente. La personalización es muy limitada y en algunos casos no es posible tal es el caso de algunos temas o plantillas. Propenso a errores, vulnerabilidades y lentitud por desactualización de plugins.
Ecwid	Permite crear una tienda online gratis. Se puede integrar con los productos para Wordpress, Wix, Jomla, Blogger y Squarespace así como tener integrado los canales de venta de Facebook, Instagram, Amazon e Ebay.	El nivel de crecimiento de la tienda online está limitado por su rendimiento. Es posible que las pasarelas de pago que integra la plataforma no estén disponibles para el País. El dominio tendrá una extensión con el nombre de la plataforma.

Sidige	Un ERP que cuenta con 10 módulos. Brinda un paquete especial para Mypes y Startups que incluyen Registro de cotizaciones, facturación electrónica, cancelación de documentos, reportes, cuentas por cobrar, registro de ventas e indicadores de gestión y seguimiento en PBI. Posibilidad de escalar a otros paquetes para PYMES y empresas industriales.	La información de precios es escasa así como no brinda tecnologías en las que esta soportado para su disponibilidad, continuidad y rendimiento.
Freddy.la	Brinda funcionalidades para la gestión de Pymes como puntos de venta para vender en el establecimiento físico, control de caja, ingresos y egresos, gestión de pedidos y reportes así como gestión de inventario stock físico, informes de rentabilidad, despachos e informes valorizados. La plataforma usa tableros para dar una vista de acceso rápido para mover tableros que cambian de estados. Soportado en servicios de Amazon Services.	No ofrece paquetes con menos limitantes que el paquete Premium lo cual puede ser conveniente cuando se tiene un crecimiento rápido y exponencial tanto en expansión física como como en ventas.
Escala Software	La plataforma de Escala ofrece herramientas para crear landing pages o páginas de aterrizaje. La creación de estas landing pages es muy sencilla además está acompañado de más herramientas que potencian a escala como email marketing, automatización de tareas y flujos de comunicación y métricas de marketing digital.	Precios elevados y poca información sobre una demo o funciones más robustas. No menciona integraciones con otros CMS para Webs y tiendas virtuales.
ClickUp	ClickUp proporciona gran cantidad de herramientas para la gestión de proyectos y organización de equipos como chats, metas, tareas, pizarras interactivas que funcionan como mapas mentales y más. Es gratuito y se integra con gran cantidad de herramientas como: Zoom, Google Drive, Slack etc.	El dashboard que brinda está enfocado a dar un resumen de las tareas y prioridades y solo da una métrica de avance del proyecto en general. La versión gratis no brinda el diagrama de Gant ni la formación de equipos. Guías y soporte en ingles podría suponer un problema en el aprendizaje del uso de la herramienta.

Monday.com	Monday.com ofrece mediante su plataforma la colaboración, conexión y ejecución de proyectos mediante las funciones de creación de documentos determinando los objetivos mediante checklist , añadiendo participantes, insertando tableros, imágenes, videos y una de sus principales funciones que puede insertar dashboards en los documentos dando mejor apreciación al desempeño.	Su versión gratuita solo permite integrar a dos miembros de equipo. Los precios de los paquetes son muy altos considerando que los miembros de un equipo pueden ser como mínimo 3 o 4 personas. Su interfaz lleva tiempo para aprender sus diversas funciones.
Trello.com	Basado en la metodología Kanban para el seguimiento de proyectos y organización de equipos. El uso de la herramienta es muy sencillo para cualquier persona. Tiene un sistema de trabajo muy colaborativo gracias a la asignación de tareas a miembros, checklist, alertas, un log de actividades, etc. Es de uso gratuito brindando funciones potentes.	Con el tiempo ciertas funciones básicas pero necesarias para equipos pequeños como la asignación de tareas en checklist se vuelven de paga. Se vuelve pesado con la integración de Power-ups a los tableros. Se necesita conocer los Power-ups a integrar ya que cada uno cuenta con funciones distintas.
MOZBar	MOZBar herramienta para el SEO, se basa en métricas como la autoridad de dominio y la autoridad de página para proporcionar datos sobre rankings de palabras clave, reportes de optimización de páginas y más. Proporciona las siguientes características para el análisis de una página web: seguimiento del Ranking Mundial de palabras clave en Google, Bing y Yahoo.	La información sobre backlinks a veces puede ser imprecisa. Tiene un proceso de aprendizaje algo duro, la interfaz puede no ser muy amigable para principiantes ya que puede llevar un poco de tiempo acostumbrarse a todas sus características. Precio elevado. La extensión gratuita no brinda resultados confiables y en gran parte de los casos no brinda ningún dato.
SEMrush	SEMRush te permite investigar palabras clave, espiar las estrategias SEO y PPC, hacer análisis de backlinks y mucho más. Ofrece diversas herramientas para un análisis SEO casi al 100% completo.	SEMRush crece en herramientas lo que afecta a aprender a utilizarlo correctamente. La herramienta de análisis de backlinks carece de la amplitud y precisión del Explorador de Sitios. El número de análisis de palabras es limitado y requiere pago adicional muy elevado.

<p>Ahrefs</p>	<p>Ahrefs es el analizador de keywords con el mejor índice de enlaces entre todas las herramientas de SEO. Proporciona las siguientes características de análisis para el Site Explorer que brinda una visión detallada del tráfico de búsqueda orgánica y el perfil de backlink de cualquier sitio web o URL, el Explorador de contenido permite descubrir el contenido más popular para cualquier tema, rastreador de clasificación que permite realizar un seguimiento de los rankings de escritorio y dispositivos móviles.</p>	<p>No ofrece ninguna herramienta de forma que pueda usarse gratuitamente o con una cuenta de prueba de 7, 14 y 21 días. Acceder a las herramientas tiene un precio muy elevado. Se necesita conocer y aprender el uso de cada herramienta y conceptos SEO.</p>
<p>Ubersuggest</p>	<p>Ofrece paquetes de por vida a un solo pago sin ningún tipo de limitación salvo el número de páginas web integradas. Estos paquetes de por vida o life time ofrecen nuevas herramientas SEO que se vayan desarrollando. La más barata cuesta 120 dólares permitiendo manejar de 1 a 3 webs. Aunque también ofrece paquetes mensuales empezando el más barato desde 12 dólares mensuales. Ofrece las siguientes características informe de análisis del sitio web señalando errores SEO, A/B Testing para medir el impacto en las visitas de cualquier tipo de cambio en una url y Backlink Checker.</p>	<p>Todas las herramientas de acceso gratuito brindan datos limitados como por ejemplo si se desea visualizar todas las url de un sitio web la herramienta solo brindara un límite entre 8 a 10.</p>
<p>Screaming Fog</p>	<p>Screaming Fog actúa como una araña para rastrear y analizar un sitio web. Un análisis para conocer todos los detalles técnicos de un sitio web.</p>	<p>Es una herramienta de escritorio y no online. Quiere esto decir que, para usarla, solo tendrás que acceder a su web oficial y descargar la versión necesaria.</p>

Fuente: elaboración propia.

4.6.4. Comparativo de Test de usabilidad

Se ha realizado un comparativo de usabilidad entre las herramientas colaborativas usadas para implementar la propuesta las cuales son Trello, ClickUp, Miro Tool, Praxie y Lucid.app para ello se usó GTMetrix una herramienta que evalúa la velocidad de carga de un sitio web para brindar a los usuarios la mejor experiencia posible con respecto a la velocidad. Se debe conocer las siguientes métricas que brinda la herramienta, brindadas a continuación en la tabla 10.

Tabla 10
Métricas de usabilidad GTMetrix

Nombre Métrica	Descripción
GTmetrix Grade	Combina la rapidez con la que funciona su página (en términos de carga, interactividad y estabilidad visual) con lo bien que está construida para un rendimiento óptimo. Esta calificación refleja mejor la experiencia general de su página web, ya que tiene en cuenta tanto la estructura de su interfaz como el rendimiento real experimentado por el usuario.
Performance Score/Puntuación de rendimiento	El puntaje de rendimiento es esencialmente su puntaje de rendimiento de Lighthouse, según lo capturado por las pruebas de GTMetrix, con su navegador, especificaciones de hardware y opciones de análisis específicas (Adblock, velocidad de conexión, CPU, etc.). Se compone de 6 métricas que están dentro del Rendimiento de carga, Interactividad y estabilidad visual
Structure Score/Puntaje de estructura	Evalúa qué tan bien está construida su página para un rendimiento óptimo. Es una evaluación propia que incluye: Habilitar Keep-Alive, imágenes sprite CSS, CDN, evitar CSS @import, Ejecución de código JavaScript, DOM size, etc.
Largest Contentful Paint/Pintura con contenido más grande	LCP mide el tiempo que tarda el "elemento de contenido" más grande (por ejemplo, imagen principal, texto de encabezado, etc.) en su página para volverse visible dentro de la ventana gráfica de su visitante. Se considera 1200milisegundos o menos un buen puntaje
Total Blocking time/Tiempo total de bloqueo	TBT mide la cantidad total de tiempo que su página web estuvo bloqueada impidiendo que el usuario interactúe con su página. El exceso de tiempo más allá de 50 ms se considera el tiempo de bloqueo individual para esa solicitud.
Cumulative Layout Shift/Cambio de diseño acumulativo	CLS mide el cambio inesperado de elementos web mientras se procesa la página. Luego, esta medida se cuantifica como una puntuación agregada de todos los cambios de diseño individuales en su página. Estos elementos pueden ser botones, formularios de contacto, imágenes, videos, fuentes u otro tipo de contenido.

Fuente: GTMetrix (2020)

La comparación entre las herramientas usadas para el diseño del plan estratégico nos da como resultado que Trello tiene mejores métricas ya que carga sus elementos técnicos y más pesados del sitio web en 18 milisegundos y en 630milisegundos respectivamente, GTMetrix le otorga un grado A, seguido de Luci.app con un grado B, Miro Tool con un grado B y por ultimo Praxie con un grado E con una espera de carga de hasta 3 segundos.

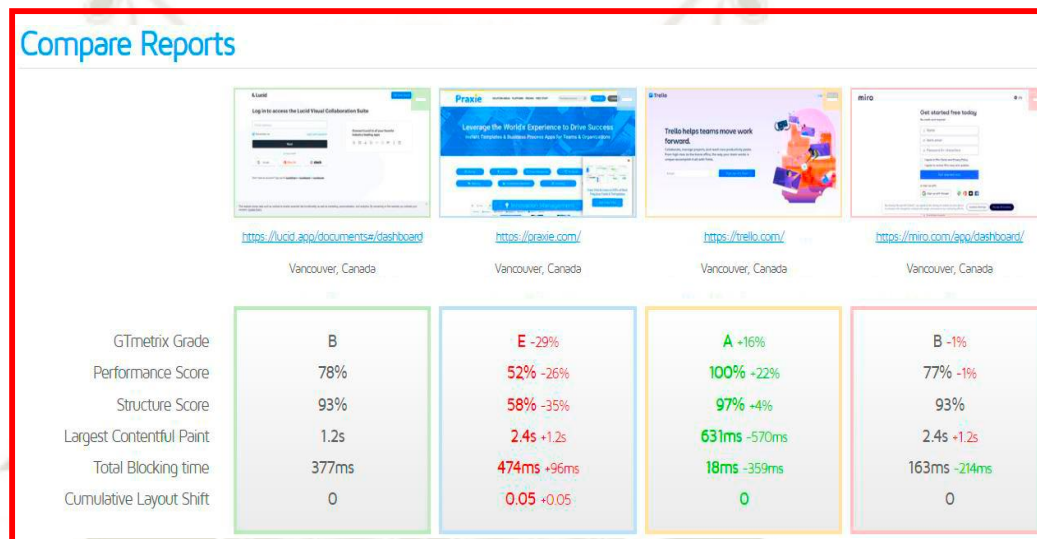


Figura 32. Comparativa usabilidad velocidad de herramientas tics usadas.
Fuente: elaboración propia.

4.7. Aplicación e Implementación de la metodología en una MYPE

4.7.1. Proceso de Planeamiento

A. Redactar acuerdo de realización del plan estratégico empresarial

La Mype donde se implementó la metodología propuesta es un distribuidor autorizado de Bitel, no cuenta con un plan estratégico. Para llevar a cabo esta actividad se utilizó el Anexo C, este documento contendrá las siguientes actividades que se realicen en este proceso, darse a conocer la elección de herramientas tics a utilizar como recomendación del tesista y los medios de comunicación para el plan. El documento fue enviado para su aprobación tras realizar las actividades del proceso de planeamiento a los socios de la empresa. En dicho documento se establecen las siguientes herramientas colaborativas recomendadas las cuales son: Praxie, ClickUp, LucidChart y Miro Tool.

B. Realizar un listado de ideas de objetivos

El responsable de la actividad ha brindado ideas listadas en el documento inicial del Anexo C para que sean tomadas en cuenta o se complementen a lo largo del desarrollo del plan, siendo las siguientes:

- Mejorar la atención de los clientes en plataforma
- Mantener los KPIs internos
- Aumentar los KPIs internos
- Crecer en visitas en plataforma de atención
- Usar herramientas para la organización y calidad de clientes
- Iniciar acciones de marketing digital

C. Definir actores participantes en el plan estratégico empresarial

Siendo una MYPE con un personal reducido se establecerán los mismos roles que se integraran en los roles establecidos en la metodología. El equipo de gestión está integrado por el Supervisor Comercial y Administrativo elegido como líder del equipo de gestión como se puede visualizar en la siguiente tabla 11.

Tabla 11
Matriz de Actores participantes en el plan estratégico empresarial Mype.

Puestos de trabajo	de Gerente	Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Gerente Comercial	X			
Administrativo/ Administrador		X		
Supervisor Comercial		X		
Jefe de Tienda			X	
Asesores Comerciales				X

Fuente: elaboración propia.

D. Adjuntar documentos y comunicar el inicio del plan estratégico

Los documentos realizados de forma imprevista, que estén incompletos, documentos físicos y otros relacionados al rubro del negocio serán. Además se comunicó el inicio del plan estratégico por correo corporativo. Teniendo como salida el documento de acuerdo de realización del plan estratégico para los actores del plan como muestra el ejemplo de la figura 33.



Figura 33. SIPOC Proceso de Planeamiento Mype en Miro Tool.

Fuente: elaboración propia.

4.7.2. Proceso de Análisis Estratégico y Situacional

A. Realizar análisis micro entorno

i. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

En base a la observación, análisis y diagnóstico dirigido por el equipo de la Mype, se obtiene el siguiente análisis en la figura 34 que servirá para la interpretación de cada fuerza competitiva mediante la tabla 12 en la que se otorgará puntajes del 1 a 5, siendo este último considerado como muy atractivo y 1 poco atractivo.



Figura 34. Las 5 Fuerzas competitivas de Porter Mype.
Fuente: elaboración propia.

- Capacidad del poder de negociación con los clientes

Tabla 12

Capacidad del poder de negociación con los clientes 5F de Porter Mype

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Los productos y servicios que reciben los clientes son estandarizados ofreciendo exclusividad (5) o las empresas ofrecen características similares (1)	Similar	1	2	3	4	5	Exclusividad
Los precios cambiantes entre las empresas hace que sea un mercado diferenciado y fragmentado(1) o que sea un mercado cambiante (5)	No cambiante	1	2	3	4	5	Cambiante
La calidad de la comunicación determina un cambio sensible en el consumidor baja(1) o alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
El precio de planes de los servicios son sensibles por ser fácilmente cambiados por otro es baja(1) o alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Existe gran cantidad de clientes que requieren los servicios son pocos(1) o muchos(5)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos

Fuente: elaboración propia

- Promedio

$$x = \frac{2 + 4 + 3 + 3 + 3}{5}$$

$$X = 3$$

- Interpretación

La capacidad del poder de negociación con los clientes es medianamente alta, debido a que los servicios son estandarizados con características muy similares y a un precio muy comparado con otras empresas. Siendo la oferta de servicio por parte de otras empresas competidoras alto, lo que permite al cliente tener una variedad de opciones de compra tomando en cuenta dos factores principales el precio, la información oportuna brindada y la calidad.

- Capacidad del poder de negociación con los proveedores

Tabla 13
Capacidad del poder de negociación con los proveedores 5F de Porter Mype

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Existe probabilidad que las Empresas de Comunicación compartan más Antenas de Telecomunicación es baja o alta	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Hay disponibilidad de otros proveedores sustitutos relativamente nuevos para el Suministro de antenas de liderado por empresas con mayor tiempo son pocos o muchos	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
Existe la probabilidad que la oposición de entidades locales del estado para levantamiento de nuevas antenas permita levantar más en un futuro muy cercano	Baja	1	2	3	4	5	Alta
La contribución de los proveedores a la calidad de servicio es grande o pequeña	Pequeña	1	2	3	4	5	Grande

Fuente: elaboración propia

- Promedio

$$x = \frac{2 + 2 + 3 + 3}{4}$$

$$X = 2.5$$

- Interpretación

La capacidad del poder de negociación con los proveedores es mediano, ya que si bien es cierto que no hay gran cantidad de proveedores tampoco por el momento hay nuevas empresas de telecomunicaciones pero si una creciente demanda para el suministro de antenas que puedan mejorar la cobertura y calidad de sus servicios. Por ello, en un futuro cercano se podrá tener menor poder de negociación de los proveedores en cuanto a nuevas condiciones. Por otro lado la Mype como distribuidor autorizado tiene proveedores cercanos principalmente para el Diseño gráfico de gigantografías en el que se llega a acuerdos en precios.

- Amenaza de nuevos competidores

Tabla 14

Amenaza de nuevos competidores 5F de Porter Mype

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Entrada limitada es baja (1) al mercado cumpliendo con requisitos solicitados por el estado y por el número de antenas a compartir o es alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Sector limitado por el número de antenas de telecomunicaciones que aún no logran ser instaladas existiendo probabilidad de que pocos(1) o muchos(5) nuevos proveedores ingresen al sector	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
La diferenciación en productos y servicios entre un nuevo competidor y los ya establecidos en el mercado es baja(1) o alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Existe una oposición por empresas dueñas de antenas de telecomunicación para compartir bandas y antenas es alta(5) o baja(1)	Baja	1	2	3	4	5	Alta

Fuente: elaboración propia

- Promedio

$$x = \frac{1 + 1 + 3 + 2}{4}$$

$$X= 1.75$$

- Interpretación

Existe una amenaza baja para que un nuevo competidor ingrese al sector de las telecomunicaciones debido al limitante número de antenas para la cobertura de nuevas zonas y diferenciación. También, por la zona de la Mype existen competidores de diferentes operadores móviles y de la propia empresa por lo que cumplir con los requisitos y expectativas de inversionistas no sería tan factible.

- Amenaza de los sustitutos

Tabla 15
Amenaza de los sustitutos 5F de Porter Mype

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Preferencia por planes conformados como telefonía, internet y cable a mejor precio es baja(1) o alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Cantidad de los sustitos por la zona para reemplazar los servicios son pocos(1) o muchos(5)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
Factores de cambios principales son impacto del precio y rendimiento de la cobertura es baja(1) o alta(5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Preferencia por pagos financiados a cuotas para obtener Smartphones es alta(5) o baja(1)	Pequeña	1	2	3	4	5	Grande

Fuente: elaboración propia

- Promedio

$$x = \frac{4 + 4 + 2 + 4}{4}$$

$$X = 3.5$$

- Interpretación

En cuanto a la existencia de productos y servicios sustitutos se puede mencionar que representa una amenaza alta, ya que existen otros distribuidores cercanos a la ubicación de la Mype, además los precios, paquetes, información oportuna y acceso a un financiamiento para los clientes son elementos importantes de competitividad y accesibilidad a los servicios y productos, lo cual también resulta en una oportunidad tanto como para los sustitutos y la Mype.

- Rivalidad de competidores existentes

Tabla 16
Rivalidad de competidores existentes 5F de Porter Mype

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
La rivalidad de los competidores existentes se ha consolidado en solo 3 empresas de telecomunicaciones siendo el crecimiento lento(1) o rápido(5) del sector	Lento	1	2	3	4	5	Rápido
Gran parte de Fidelización depende la zona de cobertura, precios y consumo de un plan los competidores ofrecen misma calidad del servicio son muchos(5) o pocos(1)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
Servicios diferenciados por precio, característica y sector económico al ser de telecomunicaciones son muy similares(1) entre competidores o muy diferentes(5)	Muy similares	1	2	3	4	5	Muy diferentes
Productos como celulares un poco más diferenciados por integrar combos, precios y accesorios son muchos(5) los competidores que ofrecen el mismo paquete o son pocos(1)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos

Fuente: elaboración propia

- Promedio

$$x = \frac{4 + 3 + 2 + 4}{4}$$

$$X = 3.25$$

- Interpretación

Respecto a la rivalidad en el mercado, existe gran oferta de servicios, productos y accesorios mediante paquetes atractivos entre los distintos competidores. Sin embargo, pese a la alta competencia la Mype busca constantemente la fidelización hacia la empresa reforzando la labor del área comercial.



ii. Análisis FODA

Para realizar el análisis se hizo un taller entre los actores del plan en Praxie como muestra la figura 35. Se determinó que en el análisis de la matriz FODA se realice un diagnostico centrado en las principales áreas que operan en la Mype siendo Administración, Gerencia, Comercial y Marketing.

SWOT-FODA

Instructions: Enter responses for each of the SWOT areas (strengths, weaknesses, opportunities, and threats). Gather data and information to inform your responses if possible.

S	Strengths	W	Weaknesses
	What are our internal core competencies and source of competitive differentiation?		What internal capability gaps or weaknesses exist that might cause problems in the future?
	<ul style="list-style-type: none"> • Constante creación de Nuevas Alianzas por parte de Bitel para brindar nuevos productos, servicios y promociones. • Capacidad de inversión para promocionar mediante anuncios digitales nuevos productos, servicios y otros. • Zona del Centro de Atención permite tener visibilidad para captar clientes contactados y transeúntes. • Recurrentes Exámenes y capacitaciones para medir el conocimiento de los servicios prepago, postpago y bonos. • Consumidores dispuestos a pagar por un plan más un celular que pueda ser pagado en forma financiada por cuotas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uso de otros tipos de canales para la captación de clientes mediante herramientas. • Falta de una base de datos autorizada por usuarios para promocionar servicios, productos y otros. • No poder participar en creación de alianzas estratégicas individualmente. • Mal desempeño de los requerimientos de atención de asesores en el tiempo no adecuado.. • Poca injerencia por parte de gerencia para el control y seguimiento de exámenes y conocimientos de asesores.
O	Opportunities	T	Threats
	What external market opportunities exist that we should pursue?		What external threats exists that we should address?
	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos canales digitales para captar más clientes. • Posibilidad de trabajar una base de datos para generar leads. • Realización de eventos en el Centro de Atención paralizados debido a factores sanitarios actuales y en los siguientes meses y años. • Facilidad para el uso de tecnologías por parte del personal en todas las áreas. • Nuevas herramientas CRM y ERP a precios accesibles para mejorar el desempeño de las ventas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Inserción de Nuevos competidores como distribuidores de la misma empresa cerca a la ubicación del Centro de Atención. • Limitación de servicios por normas, reglas, políticas, lineamientos, entre otros externos. • Distribuidores incrementen la diferenciación de precios en productos como smartphones. • Nuevos y actuales distribuidores ingresen a canales digitales para captar y monetizar clientes. • Mejor uso y conocimiento de las tecnologías en nuevos competidores como distribuidores • Obtener un puntaje menor a 60 puntos de KPIs como distribuidor de forma mensual.

Figura 35. Matriz FODA Mype en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

iii. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Se realizó un taller con los integrantes del equipo para poder realizar las siguientes matrices teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente como FODA y las 5 fuerzas competitivas de Porter usando las herramientas como Praxie, Lucidchart identificando las debilidades y fortalezas menores y mayores como muestra la figura 36.

Debilidades	Debilidad Menor	1
	Debilidad Mayor	2
Fortalezas	Fortaleza Menor	3
	Fortaleza Mayor	4

Figura 36. Criterios de evaluación para la Matriz EFI.
Fuente: elaboración propia.

- Enfrentamiento de Debilidades

Tabla 17
Matriz de enfrentamiento de Debilidades Mype

Nro	Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	Total	PESO	PESO/2
D1	Falta de uso de otros tipos de canales para la captación de clientes mediante herramientas.		1	0	0	1	2	0,25	0,13
D2	Falta de una base de datos autorizada por usuarios para promocionar servicios, productos y otros.	1		0	0	0	1	0,13	0,06
D3	No poder participar en creación de alianzas estratégicas individualmente.	0	1		0	0	1	0,13	0,06
D4	Mal desempeño de los requerimientos de atención de asesores en el tiempo no adecuado.	0	0	0		1	1	0,13	0,06
D5	Poca injerencia por parte de gerencia para el control y seguimiento de exámenes y conocimientos de asesores.	1	1	0	1		3	0,38	0,19
	Total						8		0,50

Fuente: elaboración propia.

- Enfrentamiento de Fortalezas

Tabla 18
Matriz de enfrentamiento de Fortalezas Mype

Nro Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	Total	PESO	PESO/2
F1 Constante creación de Nuevas Alianzas por parte de Bitel para brindar nuevos productos, servicios y promociones.		0	1	1	1	3	0,23	0,12
F2 Capacidad de inversión para promocionar mediante anuncios digitales nuevos productos, servicios y otros.	1		0	1	1	3	0,23	0,12
F3 Zona del Centro de Atención permite tener visibilidad para captar clientes contactados y transeúntes.	0	1		1	0	2	0,15	0,08
F4 Recurrentes Exámenes y capacitaciones para medir el conocimiento de los servicios prepago, postpago y bonos.	0	0	1		1	2	0,15	0,08
F5 Consumidores dispuestos a pagar por un plan más un celular que pueda ser pagado en forma financiada por cuotas	1	1	0	1		3	0,23	0,12
Total						13		0,50

Fuente: elaboración propia.

- Para finalmente realizar la Matriz EFI, detallada a continuación.

Tabla 19
Matriz EFI Mype

Factor a Analizar	Peso		
	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			1,58
Constante creación de Nuevas Alianzas por parte de Bitel para brindar nuevos productos, servicios y promociones.	0,12	3	0,35
Capacidad de inversión para promocionar mediante anuncios digitales nuevos productos, servicios y otros.	0,12	3	0,35
Zona del Centro de Atención permite tener visibilidad para captar clientes contactados y transeúntes.	0,08	4	0,31
Recurrentes Exámenes y capacitaciones para medir el conocimiento de los servicios prepago, postpago y bonos.	0,08	3	0,23
Consumidores dispuestos a pagar por un plan más un celular que pueda ser pagado en forma financiada por cuotas	0,12	3	0,35
Debilidades			0,94
Falta de uso de otros tipos de canales para la captación de clientes mediante herramientas.	0,13	2	0,25
Falta de una base de datos autorizada por usuarios para promocionar servicios, productos y otros.	0,06	2	0,13
No poder participar en creación de alianzas estratégicas individualmente.	0,06	1	0,06
Mal desempeño de los requerimientos de atención de asesores en el tiempo no adecuado.	0,06	2	0,13
Poca injerencia por parte de gerencia para el control y seguimiento de exámenes y conocimientos de asesores.	0,19	2	0,38
Total	1,00	2,5	2,51

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los resultados obtenidos de la matriz EFI, se puede observar que el total ponderado es de 2.51, correspondiendo un puntaje por encima de la media de 2.50, podemos decir que la Mype tiene una posición muy ligeramente fuerte que débil internamente, ya que el peso ponderado de las oportunidades es de 1.58, siendo el peso ponderado de las debilidades 0.98. Es decir, se debe poner mayor esfuerzo y atención a las debilidades mediante estrategias de mejora a corto, mediano y largo plazo ya que la diferencia es muy reducido.

B. Realizar Análisis Macro Entorno

i. Matriz de evaluación de factores externos EFE

La matriz EFE evalúa la situación externa de la Mype mediante un análisis entre las oportunidades y amenazas con mayor importancia dentro del rubro del que participa. Se determina la jerarquía de cada factor mediante una matriz de enfrentamiento. La matriz fue trabajada a través de un taller online de manera colaborativa con el uso de la herramienta Praxie donde ya se tenía realizado el análisis FODA y en Lucidchart para las 5 fuerzas competitivas de Porter. A continuación, se muestra las matrices de enfrentamiento entre oportunidades y amenazas.

- Enfrentamiento de Oportunidades

Tabla 20
Matriz de enfrentamiento de Oportunidades Mype

Nro Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	Total	PESO	PESO/2
O1 Buscar nuevos canales digitales para captar más clientes		1	1	1	0	3	0,21	0,11
O2 Posibilidad de trabajar una base de datos para generar leads	1		1	1	1	4	0,29	0,14
O3 Realización de eventos en el centro de atención paralizados debido a factores sanitarios actuales y en los siguientes meses y años	0	1		0	0	1	0,07	0,04
O4 Facilidad para el uso de tecnologías por parte del personal en todas las áreas	0	1	0		1	2	0,14	0,07
O5 Nuevas herramientas CRM y ERP a precios accesibles para mejorar el desempeño de las ventas.	1	1	1	1		4	0,29	0,14
Total						14		0,50

Fuente: elaboración propia.

- Enfrentamiento de Amenazas

Tabla 21
Matriz de enfrentamiento de amenazas Mype

Nro	Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	Total	PESO	PESO/2
A1	Inserción de nuevos competidores como distribuidores de la misma empresa cerca a la ubicación del Centro de atención		1	1	1	0	3	0,23	0,12
A2	Obtener un puntaje menor a 60 puntos de KPIs como distribuidor de forma mensual	1		1	1	0	3	0,23	0,12
A3	Distribuidores incrementen la diferenciación de precios en productos como smartphones	0	1		1	0	2	0,15	0,08
A4	Nuevos y actuales distribuidores ingresen a canales digitales para captar y monetizar clientes en todas las áreas	0	1	0		1	2	0,15	0,08
A5	Mejor uso y conocimiento de las tecnologías en nuevos competidores como distribuidores	1	1	0	1		3	0,23	0,12
Total							13		0,50

Fuente: elaboración propia.

Se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación indicando el grado de respuesta ante las oportunidades y amenazas en el cual la Mype ha respondido a cada factor mediante sus estrategias que se muestra en la figura 37.

La respuesta es superior	1
La respuest está por encima de la media	2
La respuesta es la media	3
La respuesta es mala	4

Figura 37. Criterios de evaluación MEFE para el grado de respuesta a cada factor.

Fuente: elaboración propia.

- Para finalmente realizar la Matriz EFE, detallada a continuación.

Tabla 22
Matriz de evaluación de factores externos Mype

Factor a Analizar	Peso		
	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			1,21
Buscar nuevos canales digitales para captar más clientes	0,11	2	0,21
Posibilidad de trabajar una base de datos para generar leads	0,14	3	0,43
Realización de eventos en el centro de atención paralizados debido a factores sanitarios actuales y en los siguientes meses y años	0,04	2	0,07
Facilidad para el uso de tecnologías por parte del personal en todas las áreas	0,07	3	0,21
Nuevas herramientas CRM y ERP a precios accesibles para mejorar el desempeño de las ventas.	0,14	2	0,29
Amenazas			1,38
Inserción de nuevos competidores como distribuidores de la misma empresa cerca a la ubicación del Centro de atención a clientes	0,12	3	0,35
Obtener un puntaje menor a 60 puntos de KPIs como distribuidor de forma mensual	0,12	3	0,35
Distribuidores incrementen la diferenciación de precios en productos como smartphones	0,08	3	0,23
Nuevos y actuales distribuidores ingresen a canales digitales para captar y monetizar clientes en todas las áreas	0,08	3	0,23
Mejor uso y conocimiento de las tecnologías en nuevos competidores como distribuidores	0,12	2	0,23
Total	1,00	2,6	2,60

Fuente: elaboración propia.

La evaluación del análisis externo de la Mype muestra un valor de 2.60, por encima del promedio 2.50. Podemos observar que el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.21, y de las amenazas 1.38, lo que indica que los factores externos son desfavorables para la Mype ya que la empresa no ha respondido para obtener ventajas ni aprovechar las oportunidades existentes principalmente en el uso de nuevas tecnologías permitiendo que las amenazas sean aprovechadas por los competidores.

C. Adjuntar documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional

Los documentos de salida son la versión inicial de la razón de ser, documento de análisis micro entorno y documento de análisis macro entorno como muestra la figura 38. Los cuales fueron adjuntados en Drive y comunicados mediante correo corporativo.

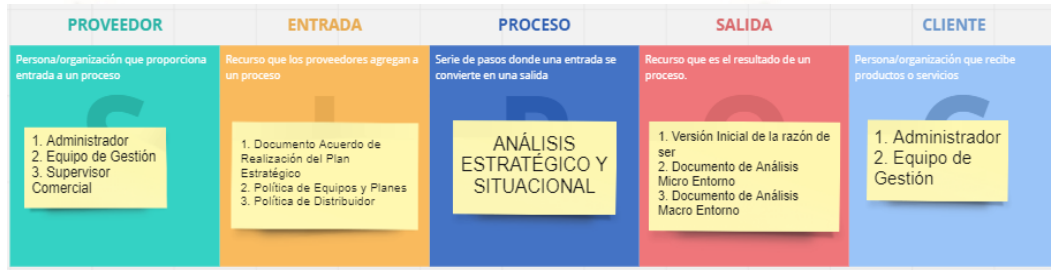


Figura 38. SIPOC Mype proceso de análisis estratégico y situacional.
Fuente: elaboración propia.

4.7.3. Proceso de Desarrollo del Plan

A. Formular objetivos SMART

Mediante un taller planificado se consensuaron objetivos que ayuden a todas las áreas para que impulsen a la misión y visión de la Mype. Como se muestra en la figura 39.

	Focus	Definition	SMART Metrics
S	Specific	Being specific helps define exactly what the business wants to achieve and sets the path for getting there	<ol style="list-style-type: none"> (1) Disminuir la rotación del personal en un 30% (2) Aumentar los registros de datos de clientes de calidad en 50 de forma bimestral (3) Mantener los puntos KPI mensuales por lo menos en 60 puntos - (3) Aumentar los puntos KPI mensuales por encima de 60 y 81 puntos. (4) Aumentar visitas a tienda mediante un canal digital entre 5% a 20%
M	Measurable	Innovation and improvements need to be measurable in order to verify that they are working.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Agilizar tareas administrativas por lo menos en 1 hora (2) Tener 50 registros como mínimo de forma bimestral (3) Los KPIS deben estar por lo menos en 60 y superar los 80 puntos, respecto al ultimo KPI (4) Visitas por canales digitales en 0, respecto a visitas tradicionales 400 a más (5) Trafico orgánico mediante un canal digital de newsletter en 0, respecto a visitas tradicionales 400 a más
A	Achievable	Achievable objectives should be challenging enough to encourage a team, but not too lofty that it discourages the team and leads ultimately to failure.	<ol style="list-style-type: none"> (1) A través de la implementación de un ERP en la nube. (2) A través de la implementación de un CRM en la nube. (3) Mediante el cumplimiento de exámenes de asesores (4) Ofrecer productos y/o servicios recurrentes (5) A través de herramientas online
R	Relevant	Relevance requires that the metrics fit with the broader business goals of the company.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Para agilizar tareas acumuladas (2) Contacto más directo. (3) Alcanzar mayores comisiones. (4) Prepararnos para entrar a un nuevo canal digital. (5) Retención de clientes y contacto más directo.
T	Time-Bound	If the metrics set in place lack realistic time objectives, the chances of success decrease dramatically. It is important to provide target dates for all deliverables and decide if they can be accomplished within a given time frame.	<ol style="list-style-type: none"> (1) Cada 2 meses (2) Cada 2 meses (3) Mensualmente (4) Durante 8 meses (5) Cumplirlo durante los próximos 5 meses

Figura 39. Objetivos SMART Mype en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

Al concluir en análisis estratégico y situacional, se ha identificado y formulado conjuntamente los siguientes objetivos que están enfocados a fortalecer el uso de herramientas tecnológicas gratuitas y de pago de marketing y administración para minimizar la brecha digital entre otros competidores y sobre todo poder obtener una ventaja sobre los que no estén usando herramientas TI para su organización y ventas.

1. Contratar un ERP para disminuir la rotación de personal en tareas administrativas en un 30% cada 2 meses.
2. Contratar un CRM para tener una base de datos de clientes concurrentes y de calidad de 50 registros nuevos como mínimo cada 2 meses para enviarles nuevas promociones postventa y productos.
3. Mantener los puntos KPI DEALER por lo menos en 60 puntos y Aumentar los puntos KPI DEALER para superar por lo menos los 79 puntos por mes.
4. Aumentar las visitas al centro de atención mediante el canal digital entre un 5% a 20% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 8 meses.
5. Aumentar el tráfico orgánico mediante un canal digital de newsletter entre el 1% a 5% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 5 meses.



B. Formular estrategias

i. DAFO

El DAFO también fue realizado en Praxie Tool de manera conjunta se muestra en la figura 40.

The screenshot shows the Praxie Tool interface for a DAFO analysis. At the top, there is a title 'DAFO' and a search bar containing 'Plan Estratégico'. Below the search bar, there are instructions: 'Instructions: Consider each question in the TOWS matrix. For each question consider how to minimize your weaknesses and maximize your strengths. List and prioritize specific strategies and approaches you can take.' To the right of the instructions is a green status indicator and a dropdown arrow.

	Weaknesses	Strengths
Threats	<p>What can you do to minimize your weaknesses so, you can minimize your competitors' or other threats?</p> <p>(DA01) Llevar un seguimiento mediante un cronograma de exámenes que hayan sido programados por la empresa para asesores, jefes o encargados para controlar el rendimiento de los conocimientos (DA02) Brindar un cronograma de pequeños exámenes recordatorios al inicio de jornadas para tener en registro.</p>	<p>What can you do to capitalize on and maximize your strengths so, you can minimize your competitors' or other threats?</p> <p>(FA01) Crear diferenciaciones en cuanto a paquetes de planes, smartphones y financiamiento a cuotas gracias a las alianzas estratégicas realizadas. (FA02) Planificar el uso de nuevas herramientas que permitan obtener una brecha competitiva contra nuevos distribuidores y sus estrategias</p>
Opportunities	<p>What external opportunities exist that you can go after that will help you minimize your weaknesses?</p> <p>(DO01) Contar con una o más personas encargadas que puedan realizar un análisis de herramientas que faciliten la captación de clientes de forma orgánica y pagada. (DO01) Realizar una búsqueda de herramientas que permitan la creación de leads que sean gratuitas y de pago brindando sus características.</p>	<p>What external opportunities exist that you can go after that leverage your strengths?</p> <p>(FO01) Realizar investigación y solicitar información sobre las empresas o marcas con las que se ha generado nuevas alianzas y con las que se podrían darse en un futuro. (FO02) Aprovechar la capacidad de inversión para realizar campañas promocionales para tener un nuevo canal no tradicional y captar clientes. (FO03) Aprovechar el tráfico de las campañas para impulsar la creación de una base de datos de leads. (FO04) Generar una base de datos segmentada por categorías de leads para enviar tráfico de nuevos servicios y productos distintos a cada categoría.</p>

Figura 40. DAFO Mype en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

C. Agrupar las estrategias en programas

Para los involucrados en el plan y encargados de cada área es importante que sepan las estrategias que responden al cómo se va a lograr los objetivos. Y así puedan cumplirlos aportando en la sostenibilidad de la Mype. Esta actividad que se muestra en la figura 41 se realizó en LucidChart mediante un taller programado, de esta manera se tendrá más organizado las áreas con sus objetivos y estrategias correspondientes.

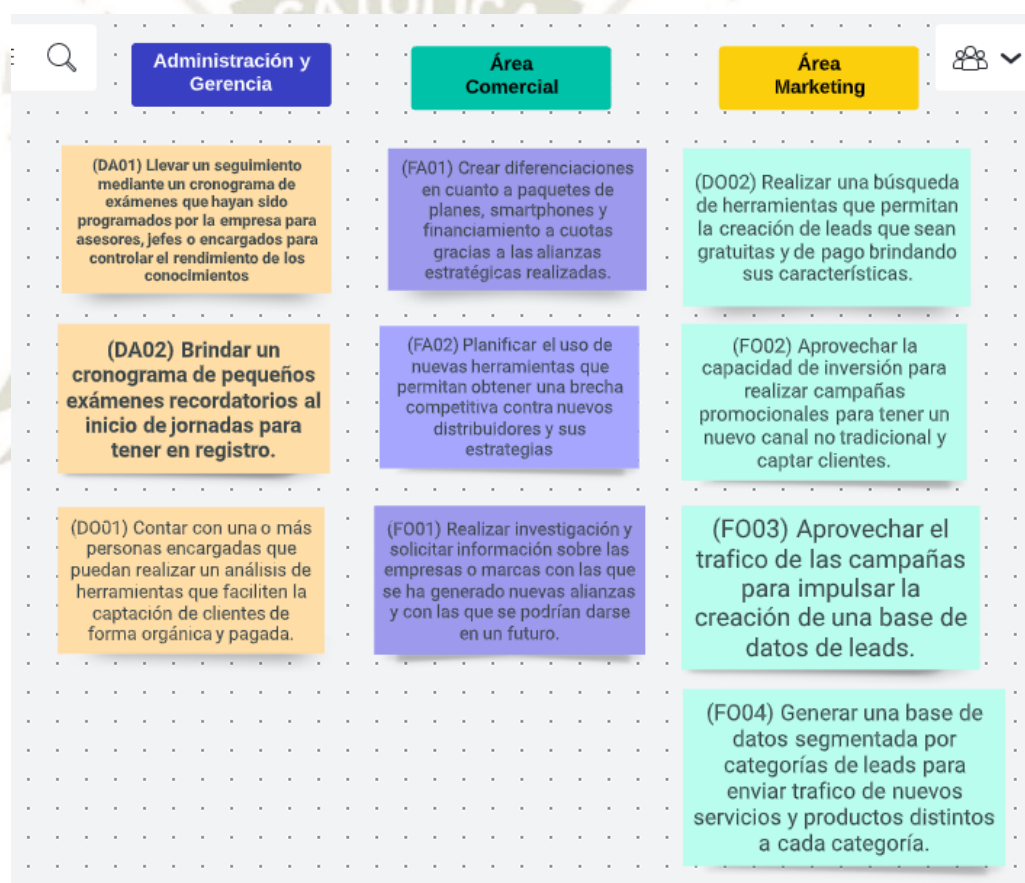


Figura 41. Estrategias Mype agrupadas por área en Lucidchart.
Fuente: elaboración propia.

D. Realizar organigrama de objetivos SMART y estrategias

Para contar con una mejor organización se requiere tener un organigrama el cual fue hecho en LucidChart como muestra la figura 42 que refleje la integración y vinculación de cada estrategia con un objetivo. Además, el organigrama será de apoyo en el proceso de implementación y seguimiento para el uso de la herramienta ClickUp.

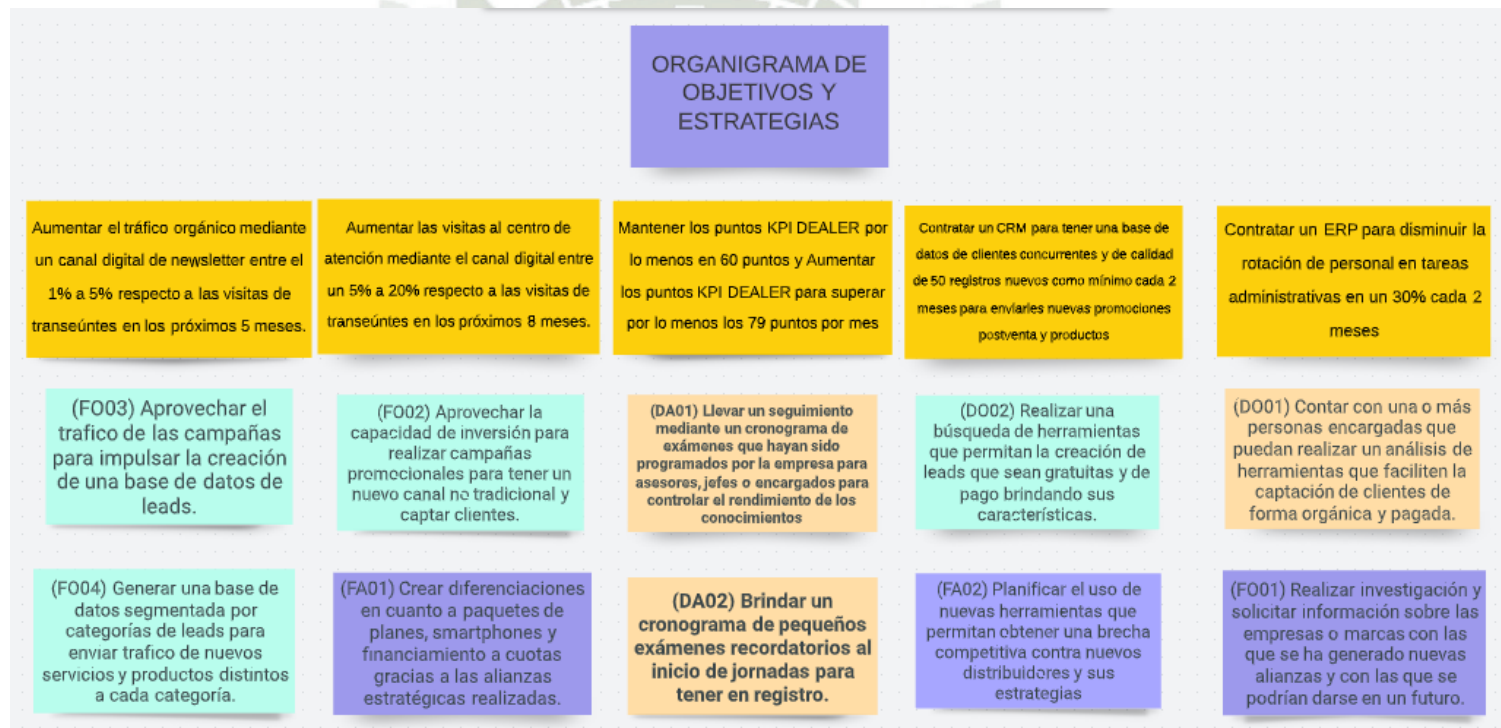


Figura 42. Organigrama de objetivos SMART y estrategias Mype Lucidchart.
Fuente: elaboración propia

E. Adjuntar documentos y comunicar desarrollo del plan

Siguiendo lo recomendado por la metodología lo ya formulado desde el proceso de planeamiento hasta este punto estará adjunto en un documento en Drive y será comunicado mediante el correo. Además, para conocer que se tiene que documentar se realizó el SIPOC detallado a continuación en la figura 43. Las entradas elaboradas anteriormente se integran para tener un documento del plan estratégico ordenado.



Figura 43. SIPOC desarrollo del plan Mype.
Fuente: elaboración propia.

4.7.4. Proceso de Implementación y Seguimiento

A. Armar Tablero KANBAN para ejecutar las estrategias

i. Organizar tareas

A lo largo de este proceso se usará la herramienta ClickUp, para ello se ha dado de alta a todos los actores del plan para que puedan acceder y participar. Los siguientes serán los pasos a seguir en la herramienta ClickUp para la organización de tareas.

- Crear espacios de trabajo que representan todas las áreas involucradas en el plan estratégico empresarial, en este caso para la Mype son 3 áreas: Comercial, Marketing y Administración y Gerencia. A continuación, se muestran los espacios de trabajo con sus listas y tareas del área de Administración y Gerencia en una de las vistas con las que cuenta la herramienta.

- El segundo pasó es crear las listas para cada espacio de trabajo que representan las estrategias formuladas y agrupadas anteriormente para cada área. A continuación, se muestran los espacios de trabajo con sus listas y tareas del área de Marketing en una de las vistas con las que cuenta la herramienta.
- El tercer paso es definir las actividades en cada lista de un espacio de trabajo. A continuación se muestran los espacios de trabajo con sus listas y tareas del área de Comercial en una de las vistas con las que cuenta la herramienta.



A continuación se muestra la organización de tareas planteadas por cada estrategia y los pasos anteriormente realizados. En la figura 44, se muestra la organización de tareas para el área Comercial como ejemplo, de la misma forma se aplicó para Marketing y Administración y Gerencia.

The screenshot displays the ClickUp interface for the 'COMERCIAL' space. The sidebar on the left shows a list of spaces: 'Everything', 'COMERCIAL', 'MARKETING', 'ADMINISTRACION Y GERENCIA', and 'Space'. The main area shows a list of tasks under the 'COMERCIAL' space, organized by strategy code (FA01, FA02, FO01). Each strategy code has a list of tasks, some of which are marked as 'COMPLETE'. The task detail view for (FA01) is expanded, showing two tasks: 'Crear nuevos paquetes entre planes prepago, postpago y nuevos smartphones 2' and 'Realizar capacitaciones en nuevos paquetes y plataformas de alianzas estratégicas de financiamiento'. Red annotations with arrows point to the strategy code '(FA01)', the list of tasks under it, and the 'COMERCIAL' space in the sidebar.

Strategy Code	Task Description	Status	Assignee	Due Date	Priority
(FA01)	Crear nuevos paquetes entre planes prepago, postpago y nuevos smartphones 2	COMPLETE	[Avatar]	Jan 7	High
	Realizar capacitaciones en nuevos paquetes y plataformas de alianzas estratégicas de financiamiento	COMPLETE	[Avatar]	Jan 1	High
(FA02)	Planificar paquetes, promociones y smartphones para promocionarlos	COMPLETE	[Avatar]	Jan 11	High
	Planificar promociones por temporada para enviar a cada tipo de segmento de clientes	COMPLETE	[Avatar]	Feb 11	High
(FO01)	Solicitar información semanalmente y mensual para investigar a las alianzas comerciales	COMPLETE	[Avatar]	Feb 2	High
	Realizar estrategias de ventas para crear opciones de paquetes atractivos para atención en tienda	COMPLETE	[Avatar]	Mar 4	High

Figura 44. Organización de tareas área Comercial Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

- El cuarto paso es añadir las metas o goals que representan a los objetivos Smart, en dichos objetivos se integran las listas (estrategias) y sus actividades. A continuación, se muestra los objetivos SMART en la figura 45.

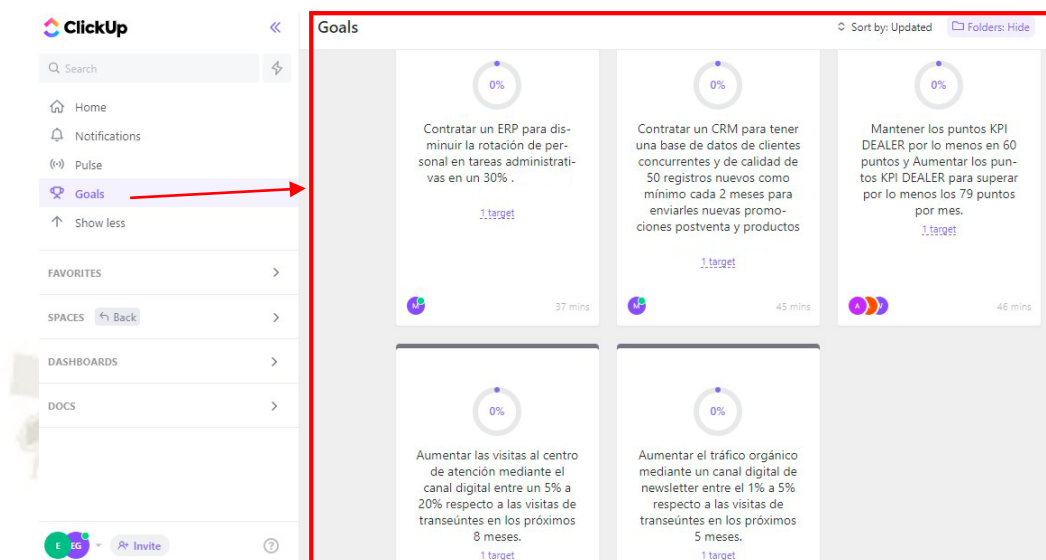


Figura 45. Objetivos Smart Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

B. Dar seguimiento y control

i. Controlar tareas ejecutadas

Se debe resaltar que el plan estratégico tiene objetivos que ya se han definido anteriormente tal es el caso de la implementación de un CRM y ERP, lo que se hizo fue acoplar lo que se tenía avanzado para poder cumplir con actividades secundarias.

Para el control de las tareas ejecutadas ClickUp brinda un tablero KANBAN, con estados para las actividades TO DO, IN PROCESS, REVIEW y COMPLETE que reflejan que actividad y subactividades se están realizando. Sin embargo, se ha modificado quitando el tablero REVIEW para todos los espacios de trabajo creados como se muestra el tablero KANBAN modificado de Administración y Gerencia como se muestra en la figura 46. Se aplicó lo mismo para las otros espacios de trabajo del área de Comercial y Marketing.

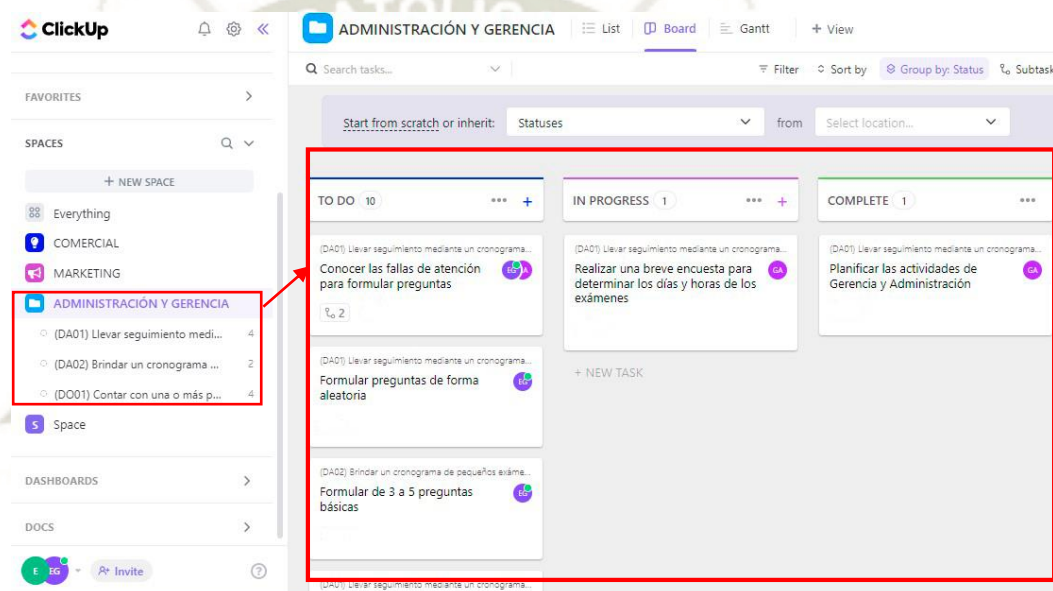


Figura 46. Tablero KANBAN de Administración y Gerencia Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

También, para el control de las tareas ejecutadas ClickUp proporciona en su versión gratuita un diagrama de Gantt, mostrando una línea de tiempo con el progreso de cada espacio de trabajo así como mostrando sus actividades y subactividades. A continuación, se muestra el Diagrama Gantt de Administración y Gerencia, de la misma en cada espacio de trabajo se puede visualizar su propio Diagrama Gantt. Como se muestra en la figura 47.

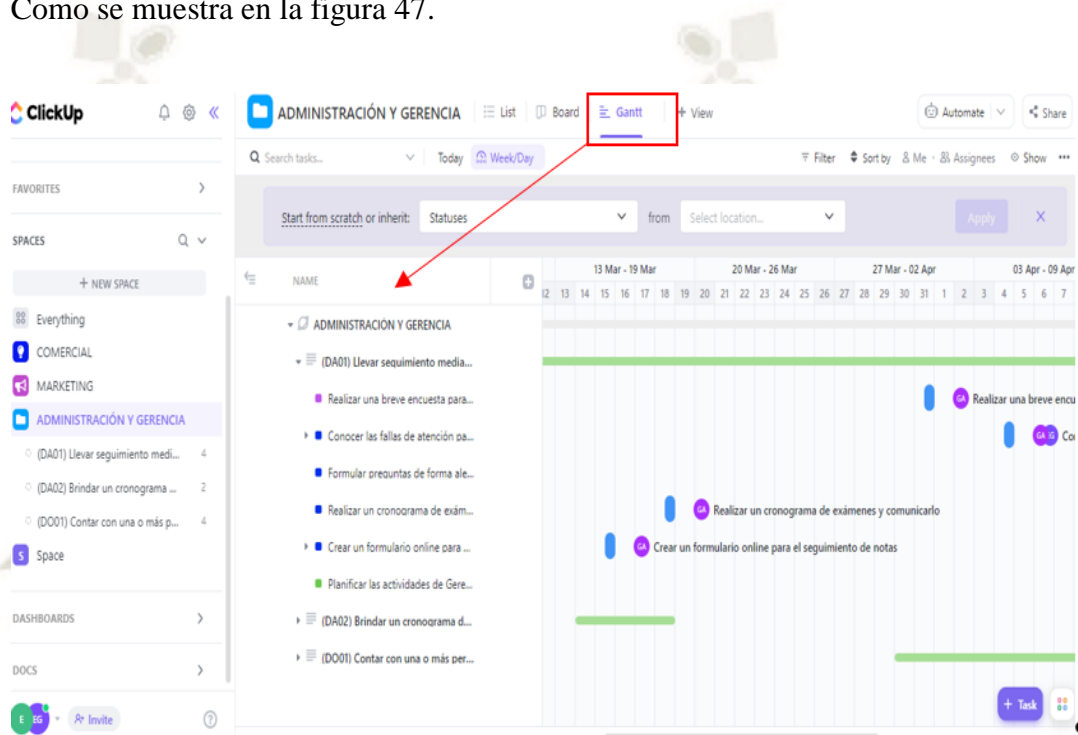


Figura 47. Diagrama Gantt Administración y Gerencia Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

ii. Comunicar avance del plan

ClickUp brinda dashboards en las tarjetas de objetivos o goals como se muestra en la figura 48. Gracias a que fueron integradas con las estrategias (listas) y dentro de cada una actividades y subactividades haciendo que comunicar el avance del plan sea de forma más sencilla.

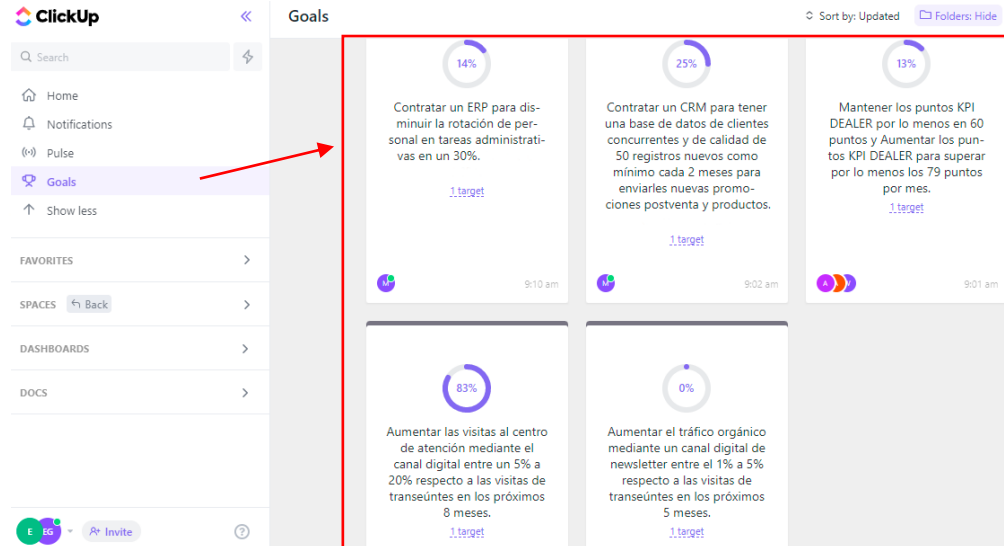


Figura 48. Porcentaje de avance de objetivos Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

4.8. Aplicación e Implementación de la metodología en una Startup

La Startup donde se implementó la metodología propuesta está ingresando a brindar actividades jurídicas, consultoría y servicios legales mediante una App Móvil, aún está en última etapa para salir al mercado. Lo cual fue favorable para realizar un plan estratégico así puedan tener un rumbo más acertado de objetivos, estrategias y uso de herramientas TICs de vanguardia. Al igual que la Mype no cuenta con un plan estratégico ni con documentos realizados anteriormente para la planificación o de haber realizado análisis cualitativos.

4.8.1. Proceso de Planeamiento

A. Redacción del acuerdo de realización del Plan Estratégico Empresarial

Para realizar esta actividad y las siguientes se utilizó el Anexo C donde se detalla el acuerdo redactado para la aprobación entre los socios de la Startup, las herramientas tics a usar, los cargos que integraran el plan, la forma oficial de comunicación, misión y visión actual e ideas de objetivos a formular.

El documento fue enviado para su aprobación tras realizar las actividades del proceso de planeamiento a los socios inversionistas de la Startup. Una vez su aprobación se continuó con los siguientes procesos. En dicho documento se establecen las siguientes herramientas colaborativas recomendadas de Praxie Software, ClickUp, LucidChart, Trello y Miro Tool.

B. Realizar un listado de ideas de objetivos

El responsable de la actividad dio algunas ideas para formular objetivos más robustos en los próximos procesos de la metodología propuesta, siendo las siguientes:

- Captar profesionales de derecho para que ofrezcan sus servicios mediante la App.
- Tener una herramienta de leads.
- Tener una landing page.
- Crear redes sociales actuales para anuncios publicitarios.
- Definir presupuesto para anuncios publicitarios.
- Estrategias de campañas publicitarias.

C. Definir actores participantes en el plan estratégico empresarial

Mediante la metodología se propone una matriz RACI para establecer los roles como Gerente, Líder del Equipo de Gestión, Primera Línea y Segunda Línea que son necesarios para los siguientes procesos, además al ser una Startup en etapa temprana próxima a salir en el mercado con un personal reducido que conforman la Startup que son los siguientes: Gerente General, Jefe Comercial, Asesor de Marketing, Asesores Comerciales y Capacitador.

Los integrantes del equipo de gestión son el Asesor de Marketing y Jefe Comercial siendo este último fue designado como el líder de equipo de gestión como se muestra en la tabla 23.

Teniendo potestad de reunir a los actores para diseñar el plan de forma participativa y colaborativa.

Tabla 23
Matriz de Actores participantes en el plan estratégico empresarial en Startup.

Puestos de trabajo	Gerente	Equipo de Gestión	Equipo de Primera Línea	Equipo de Segunda Línea
Gerente General	X			
Jefe Comercial		X		
Asesor de Marketing		X		
Asesor Comercial			X	
Capacitador				X

Fuente: elaboración propia.

D. Adjuntar documentos y comunicar el inicio del plan estratégico

Ya que la Startup aún no posee un dominio corporativo registrado con el nombre la comunicación entre los integrantes del diseño del plan estratégico siguiendo la metodología propuesta será mediante los correos personales de cada uno así como continuar con el uso del Google Drive para ver los documentos adjuntos en todas las etapas del desarrollo del plan.

Como salidas en este proceso tenemos el documento del acuerdo de realización del plan estratégico y el tablero del proceso de planeamiento realizado en Miro Tool como se observa en la figura 49.

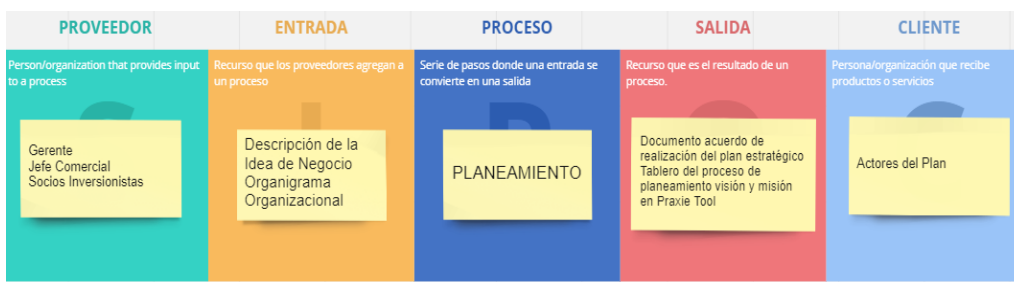


Figura 49. SIPOC Startup Proceso de Planeamiento.
Fuente: elaboración propia.

4.8.2. Proceso de Análisis Estratégico y Situacional

A. Realizar análisis micro entorno

i. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

En base al análisis de las 5 fuerzas competitivas que recomienda Porter las cuales son: Capacidad de negociación con los clientes, amenaza de los sustitutos, capacidad de negociación con los proveedores, amenaza de nuevos competidores y rivalidad existente entre competidores se ha otorgado un puntaje de 1 a 5 a cada del 1 a 5 factor observado evaluando su atractivo para dar una interpretación para cada fuerza competitiva.

A continuación se muestra el diagrama realizado en la herramienta LucidChart en la que se dio de alta a los participantes del plan el análisis se observa en la figura 50.



Figura 50. Las 5 fuerzas competitivas de Porter para la Startup en LucidChart.

Fuente: elaboración propia.

- Poder de negociación con los clientes

Tabla 24
Poder de negociación con los clientes 5F de Porter Startup

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Las exigencias de los clientes son dependientes del grado del servicio que haya contratado y el tiempo del proceso legal. Son altas(5) o bajas(1)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Existe un público de consumidores dividido interesado en factores como el precio, calidad, reputación y experiencia. Son muchos (5) o pocos(1)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
Gran parte de los servicios legales más solicitados están estandarizados por su tipo de especialidad jurídica. Ofrecen exclusividad (5) o características similares (1)	Similar	1	2	3	4	5	Exclusividad
Existen una cantidad de clientes que requieren los servicios legales de toda índole. Son muchos(5) o pocos(1)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos

Fuente: elaboración propia.

- Promedio

$$x = \frac{3 + 4 + 3 + 4}{4}$$

$$X = 3.5$$

- Interpretación

Esta fuerza competitiva del poder de negociación de los clientes es alta debido a que existen servicios con características comunes a un precio competitivo entre las entidades que compiten en el sector. Es por eso que, hay una oferta de servicios alta lo que permite a los consumidores o clientes tener diferentes opciones que elegir. Sin embargo, optaran por los principales factores como precio, calidad, reputación del estudio o staff y experiencia en la especialidad.

- Poder de negociación con los proveedores

Tabla 25
Poder de negociación con los proveedores 5F de Porter Startup

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
No hay gran diferenciación entre los productos de los proveedores es muy baja(1) o alta(5)	Muy Baja	1	2	3	4	5	Alta
Es fácil cambiar plazos de entrega, precios, formas de pago y calidad. Entonces existe baja (1) contribución de calidad o alta (5)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Existe mercado de diversos proveedores para los estudios de abogados. Entonces sus productos son similares(1) o exclusivos (5)	Similar	1	2	3	4	5	Exclusividad

Fuente: elaboración propia.

- Promedio

$$x = \frac{3 + 3 + 2}{3}$$

$$X = 2.6$$

- Interpretación

La fuerza competitiva del poder de los proveedores es levemente alta debido a que si hay una variedad de proveedores que pueden ser sustituidos de una manera económica y rápida pudiendo negociar con los actuales términos como opciones de pagos, plazos, etc.

- Amenaza de nuevos competidores

Tabla 26
Amenaza de nuevos competidores 5F de Porter Startup

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Nuevos competidores se pueden diferenciar por el nivel de atención brindado. Es alta o baja	Baja	1	2	3	4	5	Alta
No hay limitaciones críticas para entrar al mercado solo poca diversificación de las especialidades dependiendo de la experiencia y títulos profesionales. Es difícil entrar al mercado o fácil	Difícil	1	2	3	4	5	Fácil
Barreras a superar como reputación y experiencia, nombre de marca y nuevo valor añadido	Pocas	1	2	3	4	5	Muchas

Fuente: elaboración propia.

- Promedio

$$x = \frac{4 + 4 + 2}{3}$$

$$X = 3.3$$

- Interpretación

La amenaza para que entren nuevos competidores es alta, ya que no existen factores externos como normas, leyes o licencias que impidan que un nuevo staff de abogados pueda entrar como competidor. Dos barreras que pueden ser las más importantes para un nuevo competidor es la de los títulos profesionales y la experiencia de su personal debido a que existen ciertos servicios especiales que solo pueden realizar abogados con algún tipo de especialidad, maestría, doctorado o licencia. Siendo una limitante en un comienzo por no poder brindar una versatilidad de servicios.

- Amenaza de los sustitutos

Tabla 27
Amenaza de los sustitutos 5F de Porter Startup

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Dependiendo del tipo de especialidad del servicio se crea una preferencia por el precio, calidad y experiencia. Es alta (5) la preferencia o baja (1)	Baja	1	2	3	4	5	Alta
Los sustitutos hacen uso de tecnologías o herramientas online tan solo para tener una presencia en internet, su uso incrementa la calidad de sus servicios o no afecta.	Incrementa poco	1	2	3	4	5	Incrementa Alto
El mercado de servicios o consultoría legal es amplio contando con diversos sustitutos disponibles. Hay muchos(5) sustitutos o pocos(1)	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos 5

Fuente: elaboración propia.

- Promedio

$$x = \frac{4 + 1 + 3}{3}$$

$$X = 2.6$$

- Interpretación

Respecto a la existencia de servicios se observa que tiene una amenaza levemente alta, teniendo el mercado diversos competidores que brindan servicios legales de forma tradicional pudiendo diferenciarse especialmente por tecnología.



- Rivalidad entre competidores existentes

Tabla 28
Rivalidad de competidores existentes 5F de Porter Startup

Criterios	Atractividad	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	Atractividad
Los grandes y medianos estudios de abogados tienen al sector con más poder adquisitivo por su cantidad de abogados, tiempo en el mercado y por su nivel de satisfacción del cliente.	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
La fidelización entre los competidores depende de los resultados de proceso legal llevado, calidad de atención rápida, información concisa a tiempo a un precio muy razonable.	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos
Estudios de abogados reconocidos mantienen un gran alto costo por sus servicios e incluso no hay posibilidad de que atiendan dudas sencillas de forma gratuita.	Pocos	1	2	3	4	5	Muchos 5
En el mercado existe demanda continua de todo tipo de servicios legales en sus diferentes ramas.	Poca						Mucha
Entre competidores, el precio es un factor importante de competitividad generando perjuicio o ganancia.	Poca						Mucha

Fuente: elaboración propia.

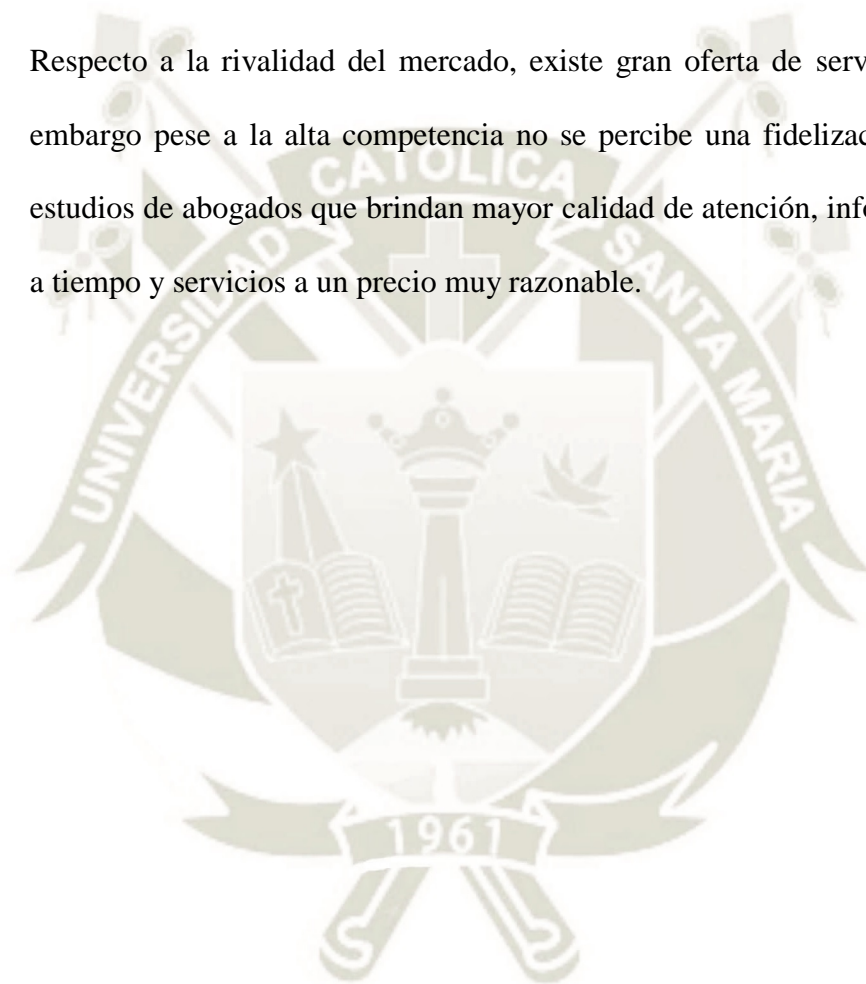
- Promedio

$$x = \frac{3 + 3 + 3 + 3 + 2}{5}$$

$$X = 2.8$$

- Interpretación

Respecto a la rivalidad del mercado, existe gran oferta de servicios legales, sin embargo pese a la alta competencia no se percibe una fidelización por parte de estudios de abogados que brindan mayor calidad de atención, información concisa a tiempo y servicios a un precio muy razonable.



ii. Análisis FODA

Se elaboró una matriz FODA en Praxie Tool o Software entorno a los cargos y áreas que se han formado para un inicio de la Startup específicamente para Comercial, Marketing, Capacitación y Gerencia, cabe mencionar que Gerencia también realiza tareas de investigación en tecnologías solo para tener conocimiento de sus usos en las actividades legales. El FODA Se muestra a continuación en la figura 51.

FODA - SWOT

Instructions: Enter responses for each of the SWOT areas (strengths, weaknesses, opportunities, and threats). Gather data and information to inform your responses if possible.

S	Strengths	W	Weaknesses
	What are our internal core competencies and source of competitive differentiation?		What internal capability gaps or weaknesses exist that might cause problems in the future?
	<p>Capacidad de inversión para las principales áreas y facilidad para crear alianzas comerciales y estratégicas para su crecimiento en menor tiempo. 2. El modelo de negocio actual ofrece una negociación en tiempo real y diferenciación de servicios frente a competidores con una comunicación entre cliente-abogado ágil y fácil, además el modelo de negocio capaz de evolucionar. 3. Facilidad del uso de herramientas digitales para tener presencia en diversas plataformas sociales, posicionarse en el mercado en menos tiempo y captar clientes de manera orgánica y pagada. 4. Contar con estrategias de marketing digital planificadas para la salida del mercado, dar a conocer el servicio, mantener presencia en redes sociales y creación de anuncios publicitarios. 5. Los servicios legales tienen alta demanda, no son estacionales, poseen segmentación dinámica entre niños, jóvenes y adultos</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficientes profesionales de derecho especializados que hacen no poder contar con versatilidad de servicios legales en todas las áreas jurídicas 2. La salida al mercado de la Startup solo ofrecerá servicios legales más no algún tipo de producto a sus afiliados, clientes ni empresas. 3. Competidores tradicionales reconocidos que aún no usan la tecnología para brindar sus servicios poseen un mercado con poder adquisitivo fidelizado lo que hace más presión sobre otros. 4. Aún con poca experiencia en el mercado, por lo que debe ser estudiada más a profundidad 5. Se debe trabajar en crear diferenciación en el mercado entre competidores estudios de abogados, staffs, consultores o independientes.
O	Opportunities	T	Threats
	What external market opportunities exist that we should pursue?		What external threats exist that we should address?
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen manejo, uso e investigación de herramientas tecnológicas actuales y nuevas en el mercado que potencian a la plataforma móvil. 2. Potencial aumento de egresados de las facultades de Derecho para poder realizar convenios entre la marca e interesados para obras sociales creando reconocimiento. 3. Entrar a un nuevo mercado mediante productos y servicios legales a empresas mediante un staff propio de abogados o un equipo establecido por la marca. 4. Capacidad para acceder al mercado educativo brindando talleres de capacitaciones a afiliados y egresados de derecho. 5. Nuevas tendencias y herramientas para crear una fidelización y captar clientes mediante CRM gratuitos y accesibles de pago. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de pérdida de profesionales de Derecho dados de alta en la plataforma móvil por falta de concurrencia de clientes. 2. Riesgo de pérdida de clientes por tener un contacto más directo con los profesionales de derecho y por fuera de la plataforma móvil. 3. Riesgo que procesos legales contratados mediante el contacto realizado en la app queden en stand by o demoren más de lo planeado perjudicando a la marca. 4. Modernización de actuales competidores y aparición de nuevos competidores con plataformas móviles similares en el mercado nacional. 5. Entrada de nuevos competidores con plataformas móviles tengan más capacidad de inversión, aliados, mejor manejo de tecnología, experiencia en el mercado, oficinas y un staff de abogados.

Figura 51. Matriz FODA Startup en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

iii. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tras haber realizado el análisis FODA, se puede continuar con evaluar cada cuadrante del FODA, primero se realizó un enfrentamiento entre las fortalezas y debilidades determinando una jerarquía media el EFI ya visto anteriormente.

Mediante el taller realizado con los actores participantes del plan y usando matrices usadas anteriormente en LucidChart y Praxie se identifican los aspectos fuertes y débiles, a continuación.

- Enfrentamiento de debilidades

Tabla 29
Matriz de enfrentamiento de debilidades Startup.

Nro	Debilidades	D1	D2	D3	D4	D5	Total	PESO	PESO/2	
D1	Insuficientes profesionales de derecho especializados que hacen no poder contar con versatilidad de servicios legales en todas las áreas jurídicas			0	0	1	1	2	0,15	0,08
D2	La salida al mercado de la Startup solo ofrecerá servicios legales más no algún tipo de producto a sus afiliados, clientes ni empresas.	1		0	1	1	3	0,23	0,12	
D3	Competidores tradicionales reconocidos que aún no usan la tecnología para brindar sus servicios poseen un mercado con poder adquisitivo fidelizado lo que hace más presión sobre otros.	1	1		1	0	3	0,23	0,12	
D4	Aún con poca experiencia en el mercado, por lo que debe ser estudiada más a profundidad	1	1	0		1	3	0,23	0,12	
D5	Se debe trabajar en crear diferenciación en el mercado entre competidores estudios de abogados, staffs, consultores o independientes.	0	1	0	1		2	0,15	0,08	
Total							13		0,50	

Fuente: elaboración propia.

- Enfrentamiento de Fortalezas

Tabla 30
Matriz de enfrentamiento de fortalezas Startup

Nro Fortalezas	F1	F2	F3	F4	F5	Total	PESO	PESO/2
F1 Capacidad de inversión para las principales áreas y facilidad para crear alianzas comerciales y estratégicas para su crecimiento en menor tiempo.		0	1	1	0	2	0,13	0,07
F2 El modelo de negocio actual ofrece una negociación en tiempo real y diferenciación de servicios frente a competidores con una comunicación entre cliente-abogado ágil y fácil, además el modelo de negocio capaz de evolucionar.	0		1	1	1	3	0,20	0,10
F3 Facilidad del uso de herramientas digitales para tener presencia en diversas plataformas sociales, posicionarse en el mercado en menos tiempo y captar clientes de manera orgánica y pagada.	1	1		1	0	3	0,20	0,10
F4 Contar con estrategias de marketing digital planificadas para la salida del mercado, dar a conocer el servicio, mantener presencia en redes sociales y creación de anuncios publicitarios.	1	1	1		1	4	0,27	0,13
F5 Los servicios legales tienen alta demanda, no son estacionales, poseen segmentación dinámica entre niños, jóvenes y adultos.	1	1	0	1		3	0,20	0,10
Total						15		0,50

Fuente: elaboración propia.

- Matriz EFI

Tabla 31
Matriz EFI Startup

Factor a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			1,73
Capacidad de inversión para las principales áreas y facilidad para crear alianzas comerciales y estratégicas para su crecimiento en menor tiempo.	0,07	3	0,20
El modelo de negocio actual ofrece una negociación en tiempo real y diferenciación de servicios frente a competidores con una comunicación entre cliente-abogado ágil y fácil, además el modelo de negocio capaz de evolucionar.	0,10	3	0,30
Facilidad del uso de herramientas digitales para tener presencia en diversas plataformas sociales, posicionarse en el mercado en menos tiempo y captar clientes de manera orgánica y pagada.	0,10	4	0,40
Contar con estrategias de marketing digital planificadas para la salida del mercado, dar a conocer el servicio, mantener presencia en redes sociales y creación de anuncios publicitarios.	0,13	4	0,53
Los servicios legales tienen alta demanda, no son estacionales, poseen segmentación dinámica entre niños, jóvenes y adultos	0,10	3	0,30
Debilidades			0,88
Insuficientes profesionales de derecho especializados no pudiendo contar con versatilidad de servicios legales en todas las áreas jurídicas	0,08	2	0,15
La salida al mercado de la Startup solo ofrecerá servicios legales más no algún tipo de producto a sus afiliados, clientes ni empresas.	0,12	2	0,23
Competidores tradicionales reconocidos que aún no usan la tecnología para brindar sus servicios poseen un mercado con poder adquisitivo fidelizado lo que hace más presión sobre otros.	0,12	1	0,12
Aún con poca experiencia en el mercado, por lo que debe ser estudiada más a profundidad	0,12	2	0,23
Poca diferenciación en el mercado entre competidores estudios de abogados, staffs, consultores o independientes.	0,08	2	0,15
Total	1,00	2,6	2,62

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los resultados obtenidos de la matriz EFI, se aprecia que el total ponderado es de 2.62, correspondiendo un puntaje por encima de la media de 2.50, se puede concluir que la Startup tiene una posición levemente más fuerte que débil internamente, ya que el peso ponderado de las oportunidades es de 1.73, siendo el peso ponderado de las debilidades un 0.88. Es decir, se mantienen las fortalezas sin embargo se debe poner mayor atención en las debilidades concentrando esfuerzos para ir corrigiéndolas plasmando mejoras a corto y mediano plazo.

iv. Mapa de empatía

Para que cada integrante en la empresa tenga una perspectiva en común sobre para quién se está creando el producto o servicio. Gracias a este análisis las Startup podrán identificar lo que aún no saben sobre sus clientes, identificar nuevas perspectivas como oportunidades y poder escalar su modelo de negocio. La actividad fue realizada en Praxie Tool como se muestra en la figura 52.

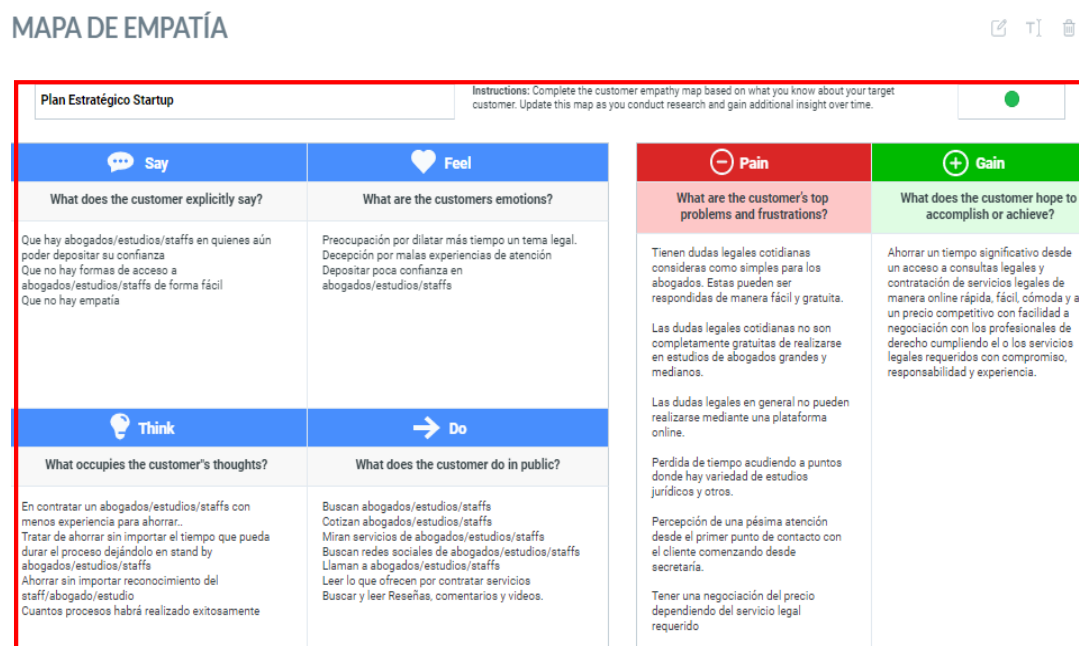


Figura 52. Mapa de empatía Startup en Praxie. Fuente: elaboración propia.

v. Modelo Canvas

Para el lienzo o modelo Canvas se realizó un taller usando la herramienta LucidChart otorgando los accesos correspondientes al espacio de trabajo, se detalla cada segmento del lienzo a continuación en la figura 53. Más detalle del Modelo Canvas se puede visualizar en la tabla 32.

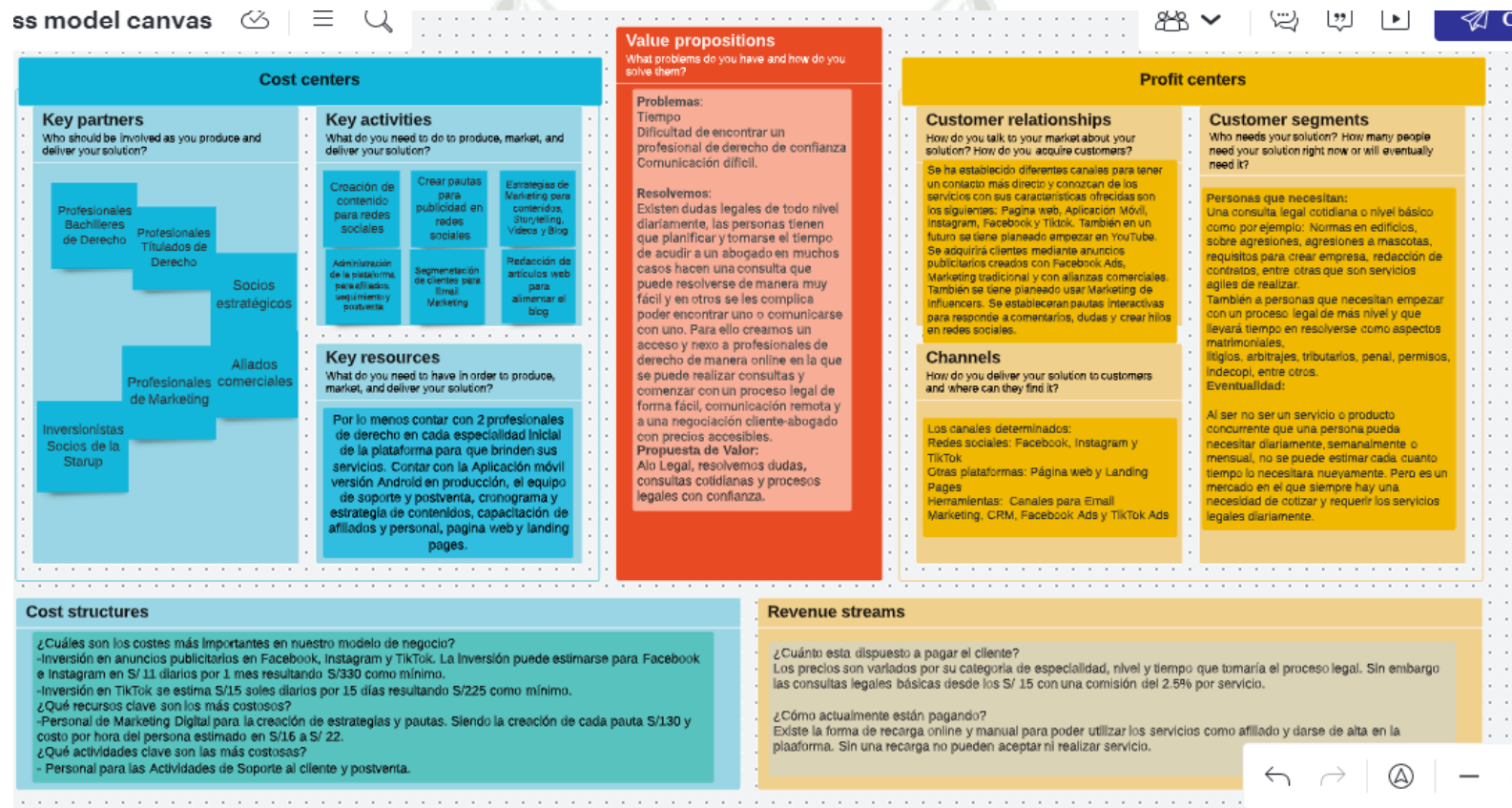


Figura 53. Modelo de Negocio Canvas Startup en LucidChart.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 32
Detalle Lienzo Canvas Startup

Lienzo del Canvas	Análisis y/o Evaluación
Segmentación de Clientes	<p>Lo que necesitan las Personas: Una consulta legal cotidiana o nivel básico como por ejemplo: Normas en edificios, sobre agresiones, agresiones a mascotas, requisitos para crear empresa, redacción de contratos, entre otras que son servicios ágiles de realizar.</p> <p>También a personas que necesitan empezar con un proceso legal de más nivel y que llevará tiempo en resolverse como aspectos matrimoniales, litigios, arbitrajes, tributarios, denuncias penales, procesos de permisos Indecopi, entre otros. Por otro lado, la eventualidad: Al ser no ser un servicio o producto concurrente que una persona pueda necesitar diariamente, semanalmente o mensual, no se puede estimar cada cuanto tiempo lo necesitará nuevamente. Pero es un mercado en el que siempre hay una necesidad de cotizar y requerir los servicios legales diariamente.</p>
Propuesta de Valor	<p>Los problemas identificados son: El tiempo y dificultad de encontrar un profesional de derecho de confianza y empático, el medio de comunicación es difícil por contar con diferentes intermediarios en los estudios de abogados y no contar con una fuente de precios para su negociación directa de manera online. La Startup busca resolver la existencia de dudas legales de todo nivel diariamente, las personas tienen que planificar y tomarse el tiempo de acudir a un abogado en muchos casos hacen una consulta que puede resolverse de manera muy fácil y en otros, se les complica poder encontrar o comunicarse con uno. La propuesta de valor definida es, Alo Legal, resolvemos dudas, consultas cotidianas y procesos legales con confianza</p>
Canales	<p>Los canales determinados: Redes sociales: Facebook, Instagram y TikTok. Otras plataformas como página web, blog online y landing pages. Herramientas como: Canales para email marketing, CRM, Facebook Ads y TikTok Ads. Y en un mediano plazo Google Ads.</p>
Relación con los clientes	<p>Se ha establecido diferentes canales para tener un contacto más directo y conozcan de los servicios con sus características ofrecidas son los siguientes: Creación de landing pages en la página web para adquirir suscriptores para el newsletter, se contará con personal para la atención al cliente y postventa. También en un futuro se tiene planeado empezar en YouTube. Se adquirirá clientes mediante anuncios publicitarios creados con Facebook Ads, Marketing tradicional y con alianzas comerciales. También se tiene planeado usar Marketing de Influencers. Se establecerán pautas interactivas para responder a comentarios, dudas y crear hilos en redes sociales para alimentar a nuestra comunidad online.</p>
Flujo de ingresos	<p>Los precios son variados por su categoría de especialidad, nivel y tiempo que tomaría el proceso legal. Sin embargo las consultas legales básicas contarían con un precio aproximado desde los S/ 15 con una comisión para la plataforma del 2.5% por servicio. Para el pago existe la forma de recarga online y manual, es decir, para poder utilizar los servicios como afiliado y darse de alta en la plataforma se debe primero realizar una recarga para tener fondos con los que podrán aceptar y realizar servicios.</p>

Recursos Clave	Para que la Startup pueda comenzar a operar su servicio debe contar con por lo menos tener de alta a 2 profesionales de derecho en cada especialidad inicial de la plataforma para que brinden sus servicios y exista variedad de servicios. Contar con la Aplicación móvil versión Android en producción, el equipo de soporte y postventa, cronograma y estrategia de contenidos, capacitación de afiliados y personal, pagina web y landing pages.
Actividades Clave	Se deberá realizar las siguientes actividades clave para llevar a cabo la propuesta de valor y la relación continua como la creación de contenido para redes sociales, crear pautas para publicidad en redes sociales, ejecutar estrategias de Marketing para contenidos, Contar storytelling, compartir videos, videos de uso de la plataforma, redacción de artículos para alimentar el Blog, segmentación de clientes para Email Marketing, administración de la plataforma para afiliados, seguimiento y postventa
Socios Clave	Los principales socios clave son: Profesionales Bachilleres de Derecho, Profesionales Bachilleres de Derecho, Profesionales de Marketing e Inversionistas socios de la Startup. Los aliados comerciales considerados podrían ser empresas de venta de accesorios para oficina con tienda online y físicas, pequeños estudios de contabilidad.
Estructura de Costos	Inversión para Anuncios Publicitarios Redes Facebook, Instagram y TikTok aproximadamente 450 a 500 soles como inicio. Creación de estrategias, pautas, diseños landing pages y campañas por Asesores de Marketing entre S/130 a 250 por compañía y S/ 25 por hora de trabajo. Personal atención, Capacitador y post venta con planilla mensual de S/ 1050. Diseño gráfico gigantografías por un total de S/ 220 por cada una. Herramienta de Newsletter por \$15 tras superar el límite gratuito. Hosting entre \$3 a 4\$ mensualmente. Dominio .com \$12 anualmente. SSL \$17 anualmente y Base de datos \$3 tras superar el límite mensual gratuito.

Fuente: Elaboración propia

B. Realizar análisis macro entorno

i. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación, se muestra las matrices de enfrentamiento entre oportunidades y amenazas comenzado por la tabla 33.

- Enfrentamiento de Oportunidades

Tabla 33
Matriz de enfrentamiento de oportunidades Startup.

Nro	Oportunidades	O1	O2	O3	O4	O5	Total	PESO	PESO/2
O1	Mejorar el manejo, uso e investigación de herramientas tecnológicas actuales y nuevas en el mercado que potencien a la plataforma móvil.		0	1	1	1	3	0,21	0,11
O2	Potencial aumento de egresados de las facultades de Derecho para poder realizar convenios entre la marca e interesados y así poder ganar más afiliados jóvenes y estos puedan comenzar a crear su propio renombre.	0		0	1	1	2	0,14	0,07
O3	Entrar a un nuevo mercado mediante productos y servicios legales a empresas mediante un staff propio de abogados o un equipo establecido por la marca debido a factores sanitarios actuales y en los siguientes meses y años	1	0		0	1	2	0,14	0,07
O4	Capacidad para acceder al mercado educativo brindando talleres de capacitaciones a afiliados y egresados de derecho en todas las áreas	1	1	0		1	3	0,21	0,11
O5	Nuevas tendencias y herramientas para crear una fidelización y captar clientes mediante CRM gratuitos y accesibles de pago.	1	1	1	1		4	0,29	0,14
Total							14		0,50

Fuente elaboración propia

- Enfrentamiento de Amenazas

Tabla 34
Matriz de enfrentamiento de Amenazas Startup.

Nro Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	Total	PESO	PESO/2
A1 Riesgo de pérdida de profesionales de Derecho dados de alta en la plataforma móvil por falta de concurrencia de clientes		0	1	1	1	3	0,25	0,13
A2 Riesgo de pérdida de clientes por tener un contacto más directo con los profesionales de derecho y por fuera de la plataforma móvil	1		1	1	0	3	0,25	0,13
A3 Riesgo que procesos legales contratados mediante el contacto realizado en la app queden en stand by o demoren más de lo planeado perjudicando a la marca	1			0	0	1	0,08	0,04
A4 Modernización de actuales competidores y aparición de nuevos competidores con plataformas móviles similares en el mercado nacional	1	0	0		1	2	0,17	0,08
A5 Entrada de nuevos competidores con plataformas móviles tengan más capacidad de inversión, aliados, mejor manejo de tecnología, experiencia en el mercado, oficinas y un staff de abogados.	1	1	0	1		3	0,25	0,13
Total						12		0,50

Fuente elaboración propia

Se tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación indicando el grado de respuesta ante las oportunidades y amenazas en el cual la Mype ha respondido a cada factor mediante sus estrategias los factores se muestran en la figura 54.

La respuesta es superior	1
La respuest está por encima de la media	2
La respuesta es la media	3
La respuesta es mala	4

Figura 54: Criterios de evaluación MEFE.
Fuente: elaboración propia.

- Matriz EFE

Tabla 35
Matriz EFE Startup

Factor a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			1,18
Mejorar el manejo, uso e investigación de herramientas tecnológicas actuales y nuevas en el mercado que potencien a la plataforma móvil.	0,11	2	0,21
Potencial aumento de egresados de las facultades de Derecho para poder realizar convenios entre la marca e interesados y así poder ganar más afiliados jóvenes y estos puedan comenzar a crear su propio renombre	0,07	3	0,21
Entrar a un nuevo mercado mediante productos y servicios legales a empresas mediante un staff propio de abogados o un equipo establecido por la marca sanitarios actuales y en los siguientes meses y años	0,07	2	0,14
Capacidad para acceder al mercado educativo brindando talleres de capacitaciones a afiliados y egresados de derecho en todas las áreas	0,11	3	0,32
Nuevas tendencias y herramientas para crear una fidelización y captar clientes mediante CRM gratuitos y accesibles de pago	0,14	2	0,29
Amenazas			1,38
Riesgo de pérdida de profesionales de Derecho dados de alta en la plataforma móvil por falta de concurrencia de clientes	0,13	3	0,38
Riesgo de pérdida de clientes por tener un contacto más directo con los profesionales de derecho y por fuera de la plataforma móvil	0,13	3	0,38
Riesgo que procesos legales contratados mediante el contacto realizado en la app queden en stanb by o demoren más de lo planeado perjudicando a la marca	0,04	3	0,13
Modernización de actuales competidores y aparición de nuevos competidores con plataformas móviles similares en el mercado nacional	0,08	3	0,25
Entrada de nuevos competidores con plataformas móviles tengan más capacidad de inversión, aliados, mejor manejo de tecnología, experiencia en el mercado, oficinas y un staff de abogados.	0,13	2	0,25
Total	1,00	2,6	2,55

Fuente elaboración propia

La evaluación del análisis externo de la Mype muestra un total ponderado de 2.55, por encima del promedio de 2.50. Siendo el peso ponderado de las oportunidades

de 1.18 y de las amenazas un 1.38. Lo que demuestra que los factores externos son desfavorables para la Startup. Se puede entender que la Startup está próxima a salir en el mercado por lo que tendrá una mejor planificación para explotar sus oportunidades existentes mitigando principalmente el riesgo de tener pocos clientes, fidelizarlos y tener una brecha digital frente a otros competidores.

ii. Mapeo de Tendencias

Este mapa de tendencias se muestra en la figura 55 refleja las puntuaciones del impacto de la tendencia y la incertidumbre. El tamaño de cada burbuja representa la trayectoria de crecimiento de cada tendencia. Pero para mayor detalle se puede ver en la tabla 36.

Mapeo de tendencias

Instructions: Complete the template below to define the most relevant and critical trends. Score each trend based on the relative level of "Impact" on your ability to succeed and its level of "Uncertainty" with respect to your ability to predict and manage how the trend will unfold in the future. Replace or add trends as needed to ensure relevance to your strategy and organization.

Trend Name	Brief Description	Impact	Uncertainty	Trend Growth
Tendencia Ecommerce	Las compras por internet seguirán creciendo en los próximos 3 años	8	2	8
Uso de dispositivos para compras	Cada vez son más las personas que compran online desde un dispositivo de escritorio mediante web(75%) y móvil (apps 46%)	8	3	8
Tendencia de digitalización en redes sociales	La interacción de compra se ha incrementado en redes sociales (38%) como TikTok, Instagram y YouTube.	7	3	7
Tendencia sobre el índice de confianza del consumidor	Leves contracciones sobre la confianza que ha bajado en un 4.5 respecto a la última medición de comprar en vez de enfocarse más en ahorrar	6	5	5
Tendencias en marketing digital	Uso de nuevas tecnologías para el storytelling, videomarketing, realidad virtual y marketing conversacional	6	2	7
Enter name of trend here	Enter 1 sentence description here	[select]	[select]	[select]
Enter name of trend here	Enter 1 sentence description here	[select]	[select]	[select]
Enter name of trend here	Enter 1 sentence description here	[select]	[select]	[select]
Enter name of trend here	Enter 1 sentence description here	[select]	[select]	[select]

Figura 55. Mapa de tendencias en Praxie Software.
Fuente: elaboración propia

Tabla 36
Tendencias identificadas Startup

Tendencia	Descripción
Tendencia eCommerce	Las compras por internet seguirán creciendo en los próximos años. Según Mercado Negro (2021) los especialistas auguran que el eCommerce representará un crecimiento sostenido del 110% hasta el 2025 en el país, ante este escenario, Impulse asegura cuáles son las prácticas que se posicionarán en este terreno
Uso de dispositivos para compras	Según Mercado Negro (2021) los tipos de compras por internet en el 2021 fueron dados en 3 formas, el primero fue en páginas web con un 75%, el segundo en aplicaciones móviles con un 46% y mediante redes sociales un 38%. Los dispositivos más usados fueron el Smartphone 61%, pc/laptop 60% y Tablet 14%.
Digitalización de redes sociales	Entre los resultados obtenidos se destaca la existencia de 7.1 millones de adultos en el Perú urbano que compran a través del canal online, 38% de ellos compra a través de redes sociales. (Mercado Negro, 2021)
Índice de confianza del consumidor	Según SAE (2021) el índice de confianza se ubicó en 43 puntos en noviembre, cuatro puntos por debajo del mes anterior muestra lo frágil que puede ser la recuperación de la confianza en este contexto de elevada incertidumbre política, limitadas mejoras en los servicios públicos y aún una incipiente recuperación económica
Tendencias en Marketing Digital	Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece), en la actualidad más de 260.000 empresas venden productos o servicios por Internet, en medio de la pandemia del COVID-19. El uso de nuevas tecnologías como videomarketing, realidad virtual, inteligencia artificial y marketing conversacional ayudara a crear más estrategias de marketing innovadoras y creativas ya que se destaca que el 30% de los peruanos ya realizan compras online y se espera que esta cifra se incremente en los próximos años. (El Comercio, 2022).

Fuente: elaboración propia

Finalmente, el mapa de tendencias refleja las puntuaciones del impacto de la tendencia y la incertidumbre como se observa en la figura 56. El tamaño de cada burbuja representa la trayectoria de crecimiento de cada tendencia, es decir el tamaño de la burbuja es la tendencia de crecimiento.

Mapeo de tendencias

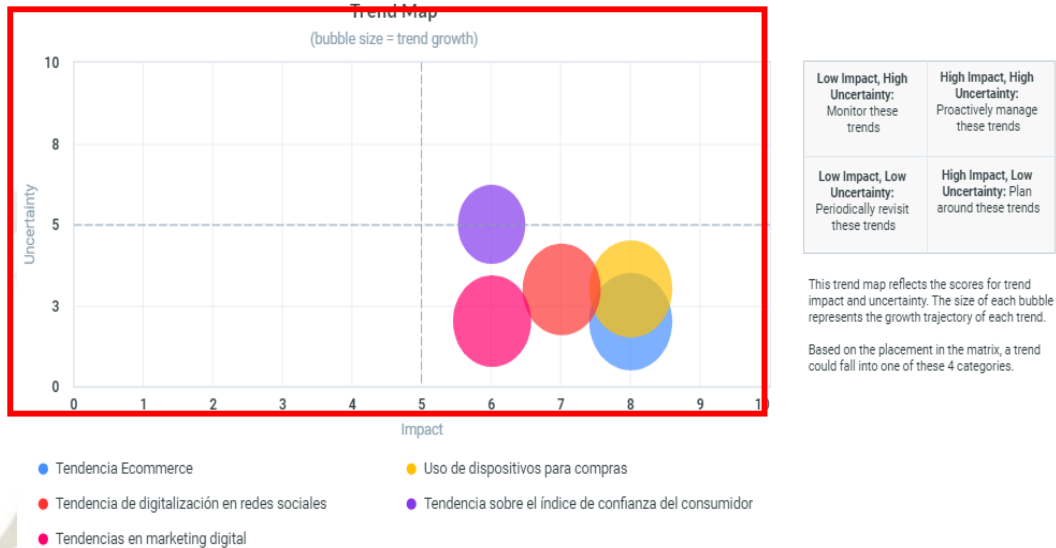


Figura 56. Trend Map Startup en Praxie Tool.
Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en el mapa de tendencia que cuatro de estas se ubican en el cuadrante que determina que tienen un alto impacto y una baja incertidumbre así que las estrategias que se formulen también deben tener un enfoque sobre estas para aprovecharlas.

También se puede ver que la tendencia sobre el índice de confianza del consumidor tiene un impacto alto pero también alta incertidumbre esto podría deberse por factores externos al entorno político y económico del país donde las personas prefieren ahorrar a comprar o invertir.

C. Adjuntar documentos y Comunicar el Análisis Estratégico y Situacional

Se adjuntó los documentos de salida tras ejecutar el proceso siendo las salidas la versión inicial de la razón de ser, documento de análisis micro entorno y documento de análisis macro entorno que serán usados en las siguientes etapas, el SIPOC se muestra en la figura 57.

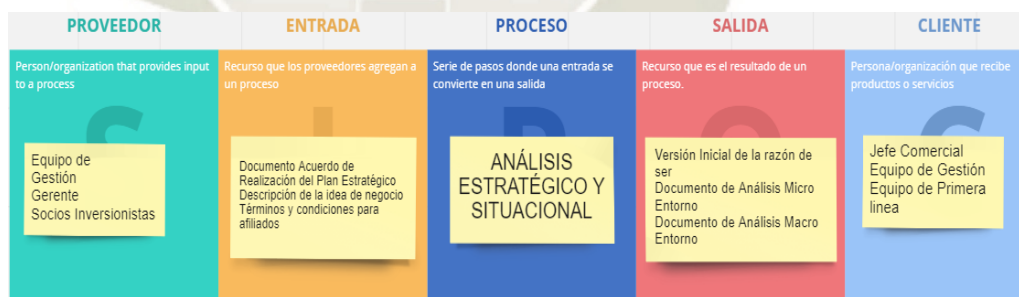


Figura 57. SIPOC Startup proceso de Análisis Estratégico y Situacional.
Fuente: elaboración propia.

4.8.3. Proceso de Desarrollo del Plan

A. Formular objetivos SMART

Los objetivos SMART fueron realizados mediante un taller programado entre los actores y en Praxie Tool como muestra la figura 58.

Detallando sus mediciones en el diagrama y a continuación los que fueron formulados.

Objetivos Smart

Plan Estratégico Startup

Instructions: Review the SMART metrics definitions for the criteria that makes a metric "smart." List your smart metrics that you will use and measure for your project or organization. Try to create metrics that are quantitative in nature (numeric) or binary (completed / not-completed).

	Focus	Definition	SMART Metrics
S	Specific	Being specific helps define exactly what the business wants to achieve and sets the path for getting there	(1) Alimentar el CRM con por lo menos 40 registros nuevos (2) Crecer el equipo de afiliados en un 50% (3) Aumentar 50 suscriptores para el newsletter (4) Aumentar 20 visitas a la web (5) Aumentar 15 % en ventas, (6) Crecer los aliados en un 50%
M	Measurable	Innovation and improvements need to be measurable in order to verify that they are working.	(1) Alcanzar los 200 registros (2) Aumentar 1 afiliado en cada especialidad (3) Alcanzar 150 suscriptores (4) Llegar a 600 visitas mínimas (5) 15% respecto al primer mes de operaciones, (6) Aumentar en 1 aliado comercial
A	Achievable	Achievable objectives should be challenging enough to encourage a team, but not too lofty that it discourages the team and leads ultimately to failure.	(1) Aprovechando los anuncios pagados, tráfico orgánico y boletín (2) A través de un red de contactos (3) Captar mediante anuncios y tráfico orgánico (4) Mediante la redacción de contenidos (5) Mediante las Estrategias de ventas, (6) Mediante red de contactos
R	Relevant	Relevance requires that the metrics fit with the broader business goals of the company.	(1) Seguimiento de clientes para ofrecer nuevos servicios y productos a mediano plazo (2) Para conseguir más versatilidad de servicios (3) Para captar nuevos clientes y brindarles información de valor (4) Para convertir suscriptores, clientes y retenerlos. (5) Aumentar el crecimiento, retorno de inversión e reinvertir. (6) Aumentar ventas y cruce de información
T	Time-Bound	If the metrics set in place lack realistic time objectives, the chances of success decrease dramatically. It is important to provide target dates for all deliverables and decide if they can be accomplished within a given time frame.	(1) Cumplirlo en 5 meses (2) Cumplirlo cada 3 meses (3) Cumplirlo cada 3 meses (4) Lograrlo en 6 meses (5) Lograrlo por 8 meses (6) Lograr cada 6 meses

Figura 58. Objetivos SMART de la Startup en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

Tras realizar el proceso de análisis estratégico y situacional, se ha realizado un taller para formular de manera colaborativa con los actores del plan los objetivos SMART que están enfocadas a mantener las fortalezas y explotar las oportunidades y maximizando la brecha entre nuevos competidores. Los objetivos SMART planteados son los siguientes:

1. Investigar e implementar un CRM gratuito en la nube para alimentarlo con 40 registros adicionales como mínimo mensualmente siendo la meta de 200 registros en 5 meses.
2. Crecer el equipo de afiliados por cada tipo de especialidad de servicio en la plataforma como mínimo de 2 por especialidad de forma trimestral
3. Crear un newsletter con una herramienta especializada de email marketing para enlazarla a un CRM alimentándola con 50 suscriptores como mínimo mensualmente siendo la meta de 150 suscriptores de forma trimestral.
4. Aumentar el tráfico orgánico hacia la landing page diseñada en el sitio web aumentando en 20 visitas diarias mínimo llegando como meta a 600 visitas mensuales.
5. Aumentar las ventas un 15% en los próximos 8 meses respecto al primer resultado de ventas mensuales estando en producción.
6. Crecer en aliados comerciales en uno cada seis meses realizando investigaciones sobre ellos, competidores y ventajas competitivas.

B. Formular estrategias

i. DAFO

Se han formulado estrategias alineadas con los objetivos SMART, matriz FODA, considerando el análisis de las matrices EFI y EFE. Resaltando un enfoque en las oportunidades, fortalezas y debilidades. Y planificando mitigar las amenazas a mediano y largo plazo. El análisis realizado se muestra en la figura 59 a continuación.

DAFO

Plan Estratégico Startup

Instructions: Consider each question in the TOWS matrix. For each question consider how to minimize your weaknesses and maximize your strengths. List and prioritize specific strategies and approaches you can take.

	Weaknesses	Strengths
Threats	<p>What can you do to minimize your weaknesses so, you can minimize your competitors' or other threats?</p> <p>(DA01) Acuerdo comercial de mutuo acuerdo especificando términos y condiciones por la prestación de servicios profesionales a nombre de la marca y beneficios de ser un afiliado en la plataforma. (DA02) Brindar un seguimiento a los servicios cotizados y aceptados con el equipo de postventa para saber la continuidad y finalización de los procesos legales. (DA03) Seguimiento a nuevos competidores y actuales competidores para conocer promociones, servicios destacados y valor agregado.</p>	<p>What can you do to capitalize on and maximize your strengths so, you can minimize your competitors' or other threats?</p> <p>(FA01) Gestionar presupuesto para anuncios publicitarios para captar afiliados profesionales de derecho en las especializaciones iniciales. (FA02) Presupuestar anuncios publicitarios para captar clientes mediante los diferentes canales en los que se tiene presencia como pagina web, landing page, Facebook, Instagram y TikTok (FA03) Investigar marcas potenciales a ser aliados comerciales y gestionar reuniones. (FA04) Crear nuevas diferenciaciones en cuanto a paquetes de servicios, promociones, descuentos, entre otras estrategias para crear una o más diferenciaciones</p>
Opportunities	<p>What external opportunities exist that you can go after that will help you minimize your weaknesses?</p> <p>(DO01) Planificar y evaluar que tipo de productos podrían venderse a un largo plazo para afiliados, clientes, aliados comerciales y egresados de derecho. (DO02) Planificar una evaluación de competidores realizando un benchmarking digital y competitivo con una agencia o expertos en materia. (DO03) Planificar la capacitación del uso de plataforma a afiliados y capacitar a asesores sobre características de los servicios especializados, valor agregado y propuesta de valor.</p>	<p>What external opportunities exist that you can go after that leverage your strengths?</p> <p>(FO01) Crear diferentes segmentaciones en la herramienta newsletter para diferentes públicos desde afiliados, categorías de clientes y egresados de derecho. (FO02) Crear estrategias de marketing para dar a conocer el modelo de negocio, propuesta de valor y el valor agregado en redes sociales. (FO03) Aprovechar el buen uso de la tecnología para crear diversas landing page con suscripciones a segmentaciones en la herramienta de email marketing. (FO04) Aprovechar los anuncios publicitarios para alimentar el CRM, Newsletter y visitas web mediante el trafico pagado.</p>

Figura 59. DAFO de la Startup en Praxie Tool.

Fuente: elaboración propia.

C. Agrupar las estrategias en programas

Para los encargados e involucrados en el plan y en su ejecución sabrán que estrategias y actividades seguir para aportar al logro de objetivos organizacionales y comunicarlos según su avance. La tarea fue hecha en LucidChart como muestra la siguiente figura 60 muestra la agrupación de estrategias por áreas.



Figura 60. Agrupación de estrategias por área de la Startup en LucidChart.
Fuente: elaboración propia.

D. Realizar Organigrama de objetivos SMART y estrategias

El organigrama realizado en LucidChart para la Startup refleja la integración y vinculación de cada estrategia con un objetivo el organigrama se muestra en la figura 61. Además, el organigrama será de apoyo en el proceso de implementación y seguimiento para el uso de la herramienta ClickUp.

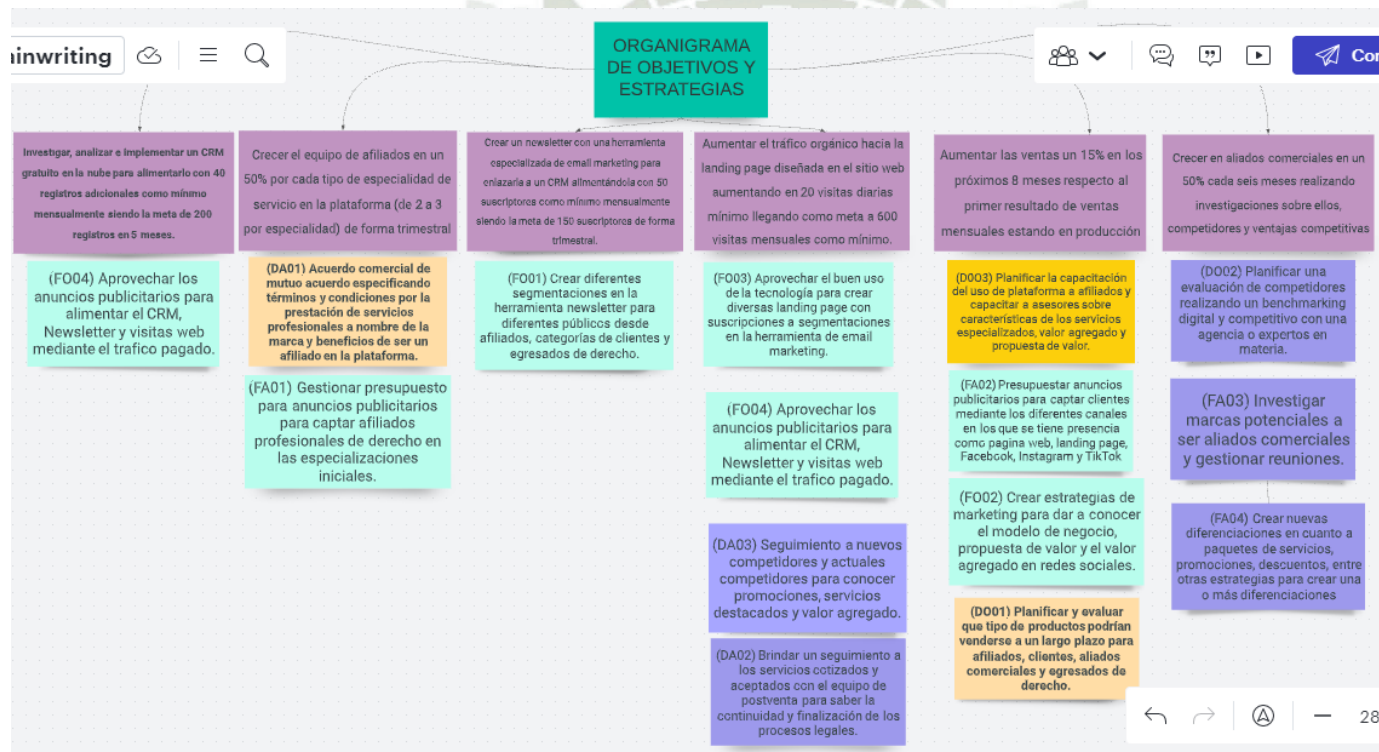


Figura 61. Organigrama de Objetivos y Estrategias Startup en LucidChart.

Fuente: elaboración propia.

E. Adjuntar documentos y comunicar desarrollo del plan

Lo realizado desde el proceso de planeamiento hasta este punto estará adjunto en un documento en Drive así como se realizó en el proceso de planeamiento y será comunicado mediante el correo.

Los documentos elaborados en el proceso de planeamiento, análisis estratégico y en el presente los cuales son los objetivos SMART y organigrama de objetivos y estrategias se adjuntan para integrar uno solo el plan estratégico. El SIPOC se detalla la continuación en la figura 62.

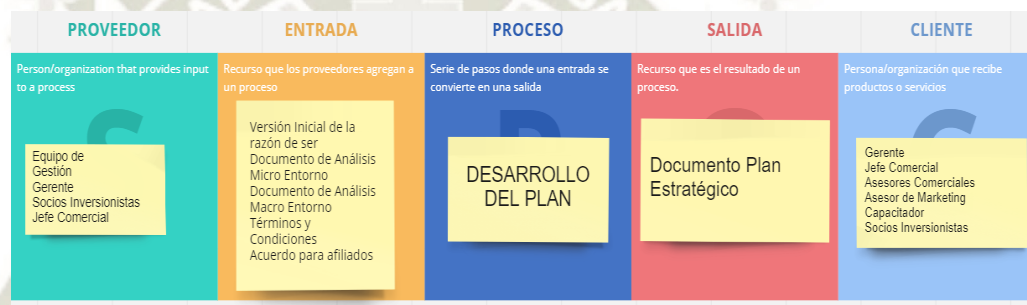


Figura 62. SIPOC proceso de desarrollo del plan Startup.
Fuente: elaboración propia.

4.8.4. Proceso de Implementación y Seguimiento

A. Armar Tablero KANBAN para ejecutar estrategias

i. Organizar de tareas

Los colaboradores de la Startup tienen experiencia con Trello, sin embargo solo se usó para tres objetivos que ya han sido realizados. Por lo tanto se usará ClickUp como herramienta para el proceso de implementación y seguimiento.

A continuación se muestra la organización de tareas en ClickUp.

7. El primer paso realizado fue la creación del espacio de trabajo para cada área de la Startup las cuales son Gerencia, Comercial, Capacitación y Marketing, recordando que el área de Marketing inicialmente está integrada en el área de Comercial pero para llevar esta organización a Startup no cuenta con área, para dentro de cada uno de ellos crear listas que son las estrategias. Todos los espacios de trabajo contarán con un tablero KANBAN los cuales son “Por hacer”, “en Proceso” y “Hecho”. Se ha obviado el tablero de “En Revisión” ya que cuando una tarea acabada sea trasladada al tablero “Hecho” se realizará la revisión para dar feedback. En la siguiente figura 63 se muestra los espacios de trabajo creados.

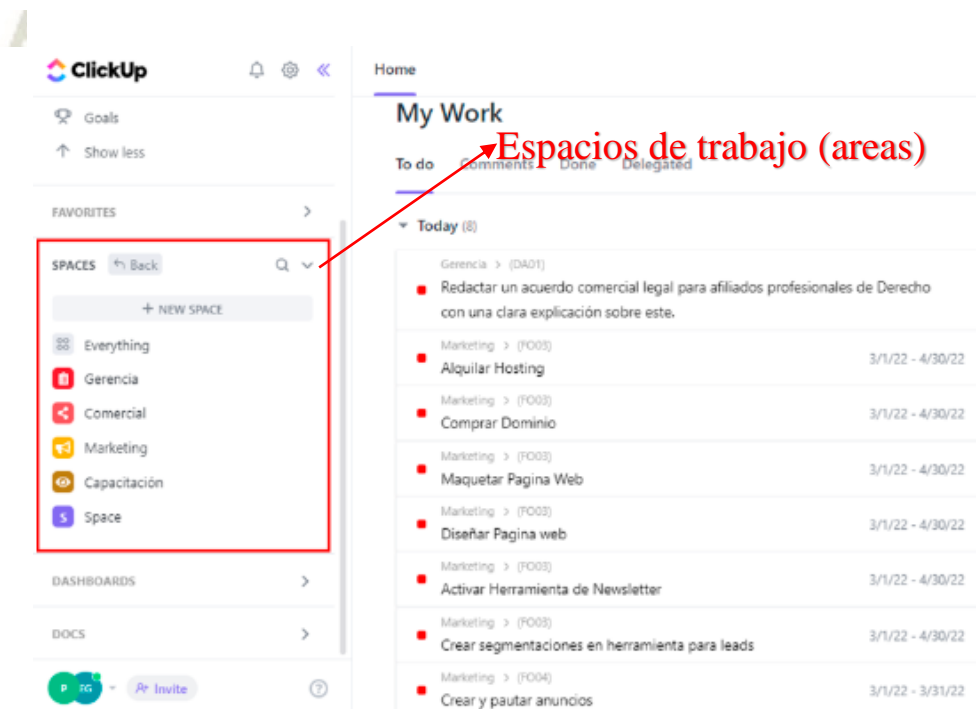


Figura 63. Espacio de trabajos en ClickUp para Startup.
Fuente: elaboración propia.

8. En ClickUp las llamadas listas serán usadas como estrategias, el segundo paso fue crear las estrategias para cada espacio de trabajo en ClickUp. A continuación, se muestran las listas de Gerencia de la misma manera se creó para el área Comercial, Marketing y Capacitación.

9. El tercer paso fue añadir tasks o actividades a las listas. A continuación se muestra las actividades definidas para cada área con el orden siguiente Gerencia, Comercial, Marketing y Capacitación.

A continuación, en la figura 64 se muestra la organización de actividades definidas para el área de Gerencia, de la misma forma se aplicó para los otros espacios de trabajo de Comercial, Marketing y Capacitación.



Figura 64. Tareas de Gerencia en ClickUp para Startup.
Fuente: elaboración propia.

10. Como último paso se deben crear los objetivos SMART, estos son enlazados a las listas y sus actividades. ClickUp permite crearlos como goals o metas. Dentro de cada goal o meta se puede alinear y asignar listas con sus actividades. Finalmente, los objetivos SMART en ClickUp tendrán un avance del 0% como se puede apreciar en la figura 65 ya que solo se ha organizado las tareas mediante los espacios de trabajos y listas. El avance depende del seguimiento y control la cual está en la siguiente etapa del proceso.

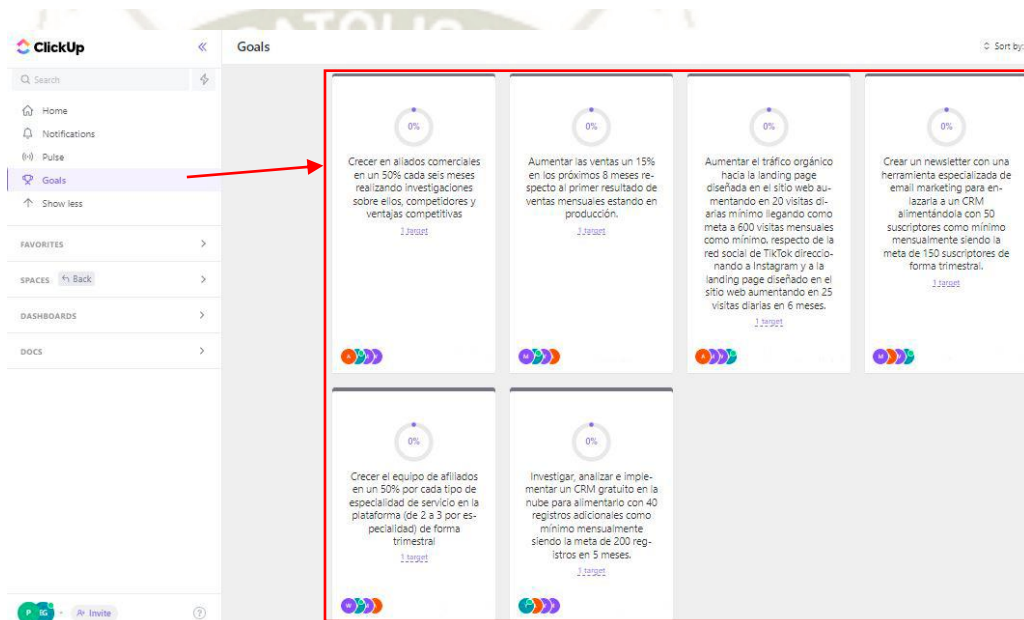


Figura 65. Organización de tareas y Goal para Startup.
Fuente: elaboración propia.

B. Dar seguimiento y control

i. Controlar tareas ejecutadas

En el punto anterior de organización de tareas se mencionó que se han logrado tres objetivos trazados antes de diseñar un plan estratégico que han sido de ayuda para brindar la propuesta de la presente metodología. Para estos objetivos se ha dado un seguimiento mediante la herramienta Trello, usando tableros KANBAN donde se tiene los distintos tableros como bitácora, en proceso, en revisión y hecho. También gerencia lleva un control independiente al seguimiento y control de las tareas organizadas en ClickUp de dos objetivos SMART principales para ellos.

Los tres objetivos fueron para lograr desarrollar su producto/servicio, en este caso una aplicación móvil que cuenta con 3 módulos los cuales son modulo cliente, afiliado y administrador. Para el control de las tareas ejecutadas Trello brinda una serie de herramientas que pueden integrarse a los tableros mediante su función llamada “power-up”. En este caso se ha integrado un power-up que se puede visualizar en la siguiente figura 66.

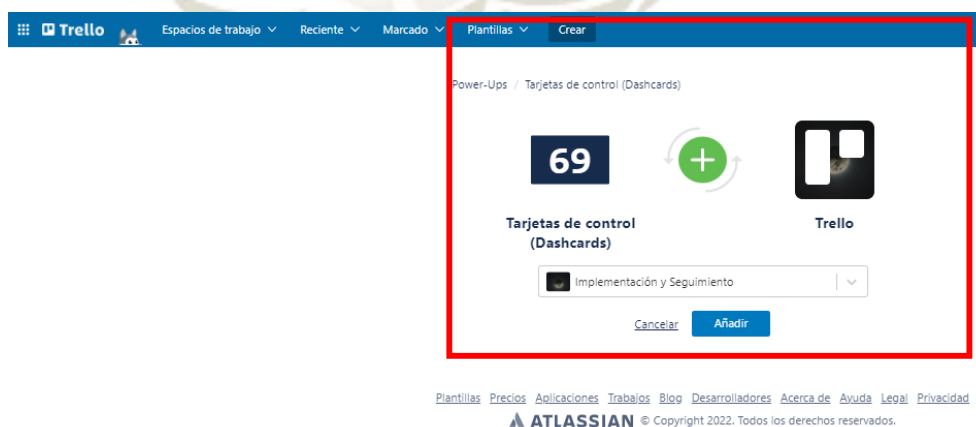


Figura 66. Power-up 69 Dashcards para controlar tareas en Trello para Startup.

Fuente: elaboración propia.

Tras su integración a los tableros y tarjetas que han sido creados anteriormente, la herramienta permite dar un seguimiento y recordatorio para cada tablero mediante sus dashcards predeterminados como se aprecia en la siguiente figura 67.



Figura 67. Power-up 69 Dashcards en Trello para Startup.
Fuente: elaboración propia.

En este caso, se ha creado dashcards personalizadas para dar un seguimiento a las listas que vencen en menos de 1 mes con un recordatorio de tres días antes para poder darles mayor prioridad y tener una alerta con la que podamos anticipar cualquier problema como se muestra en la siguiente figura 68.

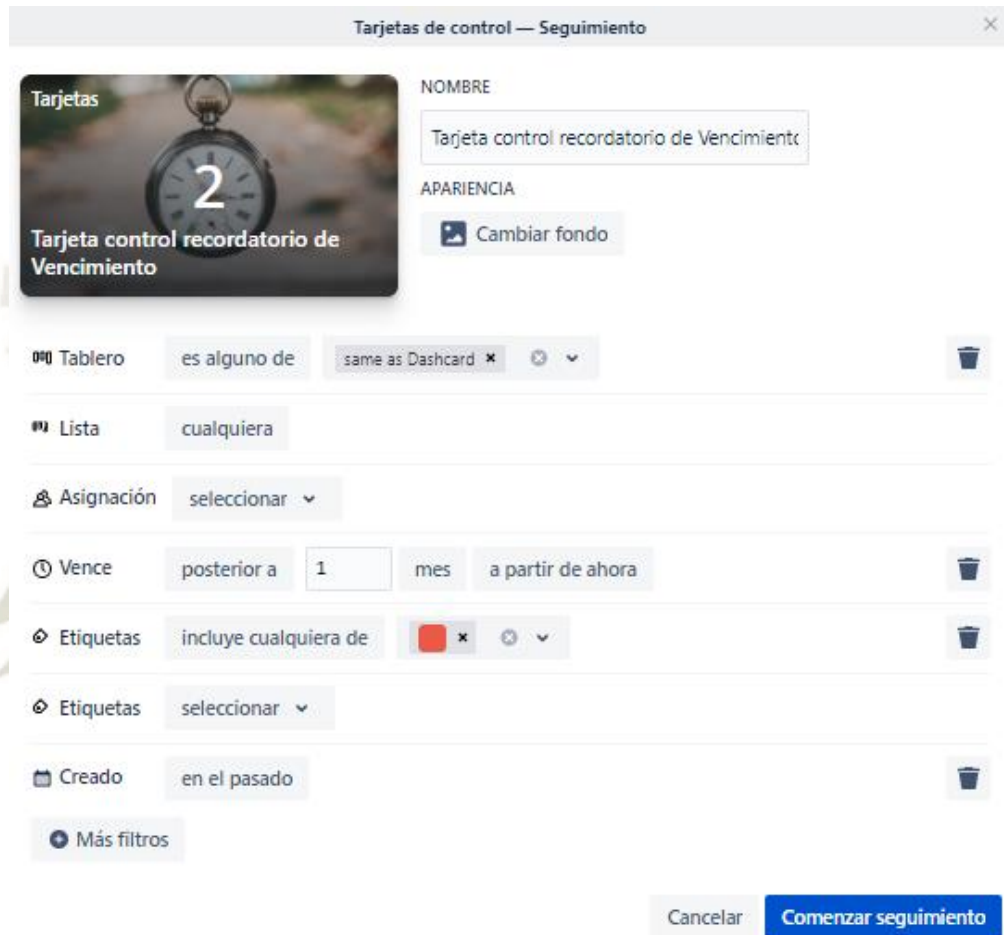
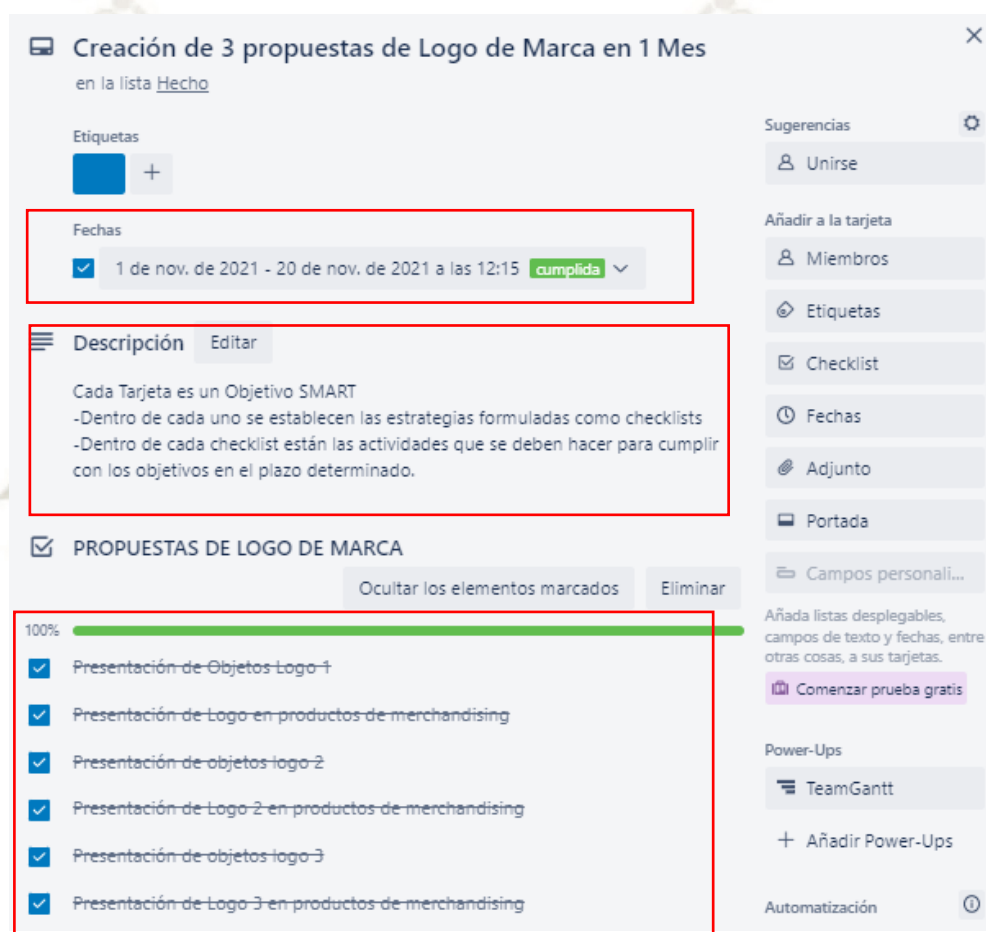


Figura 68. Power-up 69 Dashcards personalizada en Trello para Startup.
Fuente: elaboración propia.

ii. Comunicar avance del plan

Así como Trello permite dar un seguimiento mediante dashcards, también proporciona una barra de realización de tareas completadas marcando los checklist realizados. Brindando un mayor detalle de que tareas están completadas y cuáles son las siguiente a realizar como ejemplo tenemos la figura 69 donde muestra una actividad su descripción, fechas y checklist de avance.



The screenshot shows a Trello card with the following details:

- Title:** Creación de 3 propuestas de Logo de Marca en 1 Mes
- Status:** Hecho
- Labels:** One blue label.
- Dates:** 1 de nov. de 2021 - 20 de nov. de 2021 a las 12:15, marked as **cumplida**.
- Description:**

Cada Tarjeta es un Objetivo SMART

 - Dentro de cada uno se establecen las estrategias formuladas como checklists
 - Dentro de cada checklist están las actividades que se deben hacer para cumplir con los objetivos en el plazo determinado.
- Checklist:**
 - Presentación de Objetos Logo 1
 - Presentación de Logo en productos de merchandising
 - Presentación de objetos logo 2
 - Presentación de Logo 2 en productos de merchandising
 - Presentación de objetos logo 3
 - Presentación de Logo 3 en productos de merchandising
- Progress:** 100% (indicated by a green bar)

Figura 69. Checklist de Tarjetas en Trello de un objetivo Startup.
Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se puede integrar otros power-ups que permitan ver el seguimiento y así poder comunicar el plan en otro nivel de detalle. Para ello, también se ha integrado el power-up de TeamGantt. De esta manera se comunica el avance del plan a los colaboradores de la empresa por un medio de comunicación de correo. El TeamGantt se puede visualizar en la siguiente figura 70.

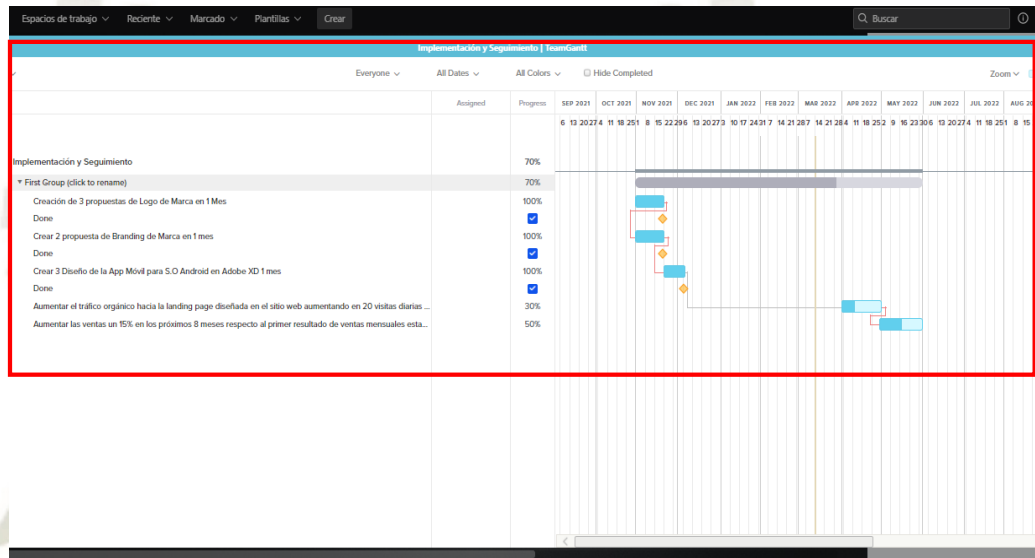


Figura 70. TeamGantt de Tarjetas en Trello de la Startup.
Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Resultados obtenidos

Existen dos métricas importantes que deben ser medidas, la primera es el nivel de percepción de organización que ofrece la empresa para mejorar el desempeño del cumplimiento de objetivos, el cual es la segunda métrica de satisfacción. Para esto se elaboró dos encuestas, la primera consta de 17 preguntas objetivas que disciernen el nivel profesional. La segunda integra los objetivos SMART formulados. Los colaboradores deben elegir una opción en una escala de opinión al respecto del punto en cuestión.

Para la evaluación se realizó las encuestas en dos ocasiones, la primera encuesta fue realizada antes de implantar la metodología como medición inicial y después de, como medición final en la última semana de implementación de la metodología. La segunda encuesta sobre los objetivos SMART fue realizada después de la implementación de la propuesta.

5.1.1. Análisis de evaluación de satisfacción de la Mype

La primera encuesta sobre la organización en relación a puntos como calidad y organización, compromiso, iniciativa y liderazgo y trabajo en equipo. Se realizó a todos los colaboradores de la Mype, se obtuvieron los siguientes resultados comparativos antes y después de implementar el plan estratégico mostrados en la tabla 37.

Tabla 37
Resultados pre plan y post plan en Mype

Pregunta	Pre Plan	Post Plan
1 ¿Se tiene una organización en tiempo y forma para las actividades a realizar?	El 37% respondió estar en muy en desacuerdo sumándose el 38% en desacuerdo por lo que se puede decir que para la gran mayoría que, no se cuenta con una organización lo cual puede afectar a la productividad, comunicación y la calidad del trabajo diario. Solo el 25% respondió de forma neutral.	Se percibe un cambio en la organización para coordinar las actividades y establecer un tiempo prudente de cumplimiento para cada una de ellas. Los resultados indican una mejora donde el 63% están de acuerdo, el nivel de desacuerdo se redujo hasta el 12%, aunque todavía se tiene que mejorar y llegar a los trabajadores que aún sienten que no ha habido un cambio pero tampoco sienten que se ha empeorado siendo el 25%.
2 ¿Se cumple con la cantidad de trabajo establecido?	Ya que el 50% estuvo en desacuerdo, es probable que no se sepa cuál es la cantidad de trabajo que se debería realizar para cumplir con los objetivos, por lo que los trabajadores pueden estar realizando otro tipo de actividades que no aporten a algún objetivo.	Una mejora en la cantidad de trabajo establecido permitió optimizar los recursos de la empresa. Se nota una pequeña mejora sobre el trabajo necesario ya que el 38% está de acuerdo y solo el 12% en desacuerdo, pero aún se necesita encontrar el problema de fondo sobre este punto porque el 50% se mantiene neutral..
3 ¿Se usan herramientas colaborativas para la organización de actividades?	El uso de estas herramientas ayudan a dar una independencia a los colaboradores en su cargo laboral sin embargo el 50% estaba en muy desacuerdo, el 37% en desacuerdo respecto a su uso en la empresa y el 13 de forma neutral.	Hubo un gran cambio en el uso de herramientas colaborativas para poder organizar y asignar actividades, ya que los talleres para diseñar el plan han sido de ayuda y de aprendizaje. Así lo respalda el 75% que está de acuerdo y el 25% se mantuvo neutral.
4 ¿Se usan herramientas colaborativas para la comunicación de actividades?	Sin uso de estas herramientas tampoco genera una facilidad en la comunicación laboral de forma remota o presencial. Es por eso que el 62% estuvo en muy desacuerdo, sumándose el 37% con una postura negativa. Y el 25% no opina.	Las herramientas tics usadas cuentan con la característica de poder crear alertas para algún tipo de cambio lo cual mejora la comunicación laboral de forma más didáctica, es así que el 75% está de acuerdo con la mejora, mientras que el 25% aún no ha notado un cambio manteniéndose en el mismo porcentaje.

<p>5 ¿Se conocen los roles y tareas del equipo de trabajo?</p>	<p>Un 37% está de acuerdo en que conoce su rol para mantener un correcto orden, es decir conoce sus funciones específicas en la empresa y así asegurar sus resultados. Aunque el 37% los desconoce y el 25% podría no saber la importancia de los roles.</p>	<p>Los colaboradores están más seguros de cuál es el rol y cuáles son las tareas especifican que cumplen sin tener que duplicaban, creciendo el nivel de acuerdo a un 63%, el desacuerdo disminuyo al 12% y el neutral aún se mantuvo por lo que se debe tener cuidado en roles que podrían no estar bien definidos.</p>
<p>6 ¿Se trabaja sin necesidad de supervisión?</p>	<p>Un gran porcentaje del 62% se mantuvo neutral lo que podría indicar que la supervisión se realiza “de vez en cuando” o tienen una gran independencia en sus labores diarias sin ningún tipo de medición. Por otro lado el 38% piensa que cumple su trabajo sin supervisión.</p>	<p>Se entiende que tras la implementación del plan hay colaboradores que están en desacuerdo exactamente el 25% en este punto ya que sienten que se necesita más supervisión puede ser que se deba a ser algo nuevo, ciertos roles y tareas que podrían no estar cumpliéndose afectando a otros. Se mantiene el 38% que están de acuerdo y la postura neutral se redujo al 37%</p>
<p>7 ¿Se presentan las actividades con puntualidad?</p>	<p>El 37% está en desacuerdo lo cual se puede interpretar que se han podido cometer errores tras vencer el plazo de entrega o se ha retrasado en ciertas funciones perjudicando a la empresa. Aunque el 25% piensa lo contrario y el 38% estuvo neutral lo que indica que podrían pensar que no afecta o no hay consecuencias.</p>	<p>Aún se mantiene el 38% neutral por lo que se debe enfocar esfuerzos para dar a conocer las consecuencias de retrasar funciones. El nivel de acuerdo aumento a un 50% está de acuerdo entendiendo que hay funciones que deben hacerse para poder cumplir una predecesora. El nivel de desacuerdo se redujo a un 12%. Mostrando un avance pero aún por mejorar en la postura neutral.</p>
<p>8 ¿Se cumple con actividades que apoyen al cumplimiento de objetivos?</p>	<p>Probablemente los colaboradores sientan que cumplir con su trabajo no ayuda a lograr un objetivo de la empresa o que en realidad no haya uno o más de uno. Ya que el 63% está en desacuerdo, el 12% muy en desacuerdo y 25% manteniéndose neutral.</p>	<p>Gracias al plan se han trazado objetivos que antes no se tenían por ello el 63% de los colaboradores están de acuerdo en que sus actividades tienen una razón, por otro lado aún hay un 37% con una postura neutral que probablemente sienten que su aporte no ayuda a un objetivo pero que tampoco lo perjudica.</p>
<p>9 ¿Se entienden claramente los objetivos planteados?</p>	<p>Los objetivos son elementos primordiales ya que la empresa se asegura de encaminar las acciones de sus trabajadores para un propósito. Aunque solo el 13% ha entendido que se quiere perseguir, por el contrario el 50% no lo tiene claro y el 37%</p>	<p>Ha habido un cambio significativo ya el 62% está de acuerdo en que los objetivos de la empresa y del área se comprenden mejor que antes teniendo claro lo que realmente se quiere perseguir como meta. También el 13% está en muy de acuerdo y el 25% tiene una postura neutral.</p>

<p>10 ¿Se entiende claramente que hacer para lograr los objetivos planteados?</p>	<p>El 62% no tiene una claridad sobre el que hacer, por lo que no se podría agilizar los objetivos. Solo el 13% entiende que hacer aunque para el 25% podría decirse que dudan del que hacer.</p>	<p>El cómo es importante para poder acercarse a los objetivos planteados en el plan estratégico. Así que el 62% sabe qué hacer en su área correspondiente, además el 13% respondió que está muy de acuerdo y el 25% todavía se mantiene neutral.</p>
<p>11 ¿Cuándo se completan tareas, se buscan nuevas asignaciones?</p>	<p>El 75% podría decirse que se contenta tras haber completado sus asignaciones diarias. Y el 25% no tiene una opinión por lo que se puede interpretar que no tienen una iniciativa.</p>	<p>Hay una pequeña mejora ya que el 38% respondió que está de acuerdo quiere decir que hay colaboradores que conocen que hacer tras acabar con sus asignaciones y quieren aprovechar el tiempo. Un gran porcentaje del 50% se mantuvo neutral por lo que se debe realizar un mejor seguimiento para hallar la razón y el nivel desacuerdo se redujo a un 12%.</p>
<p>12 ¿Se sugieren mejoras?</p>	<p>Hay una división respecto a las sugerencias de mejoras donde el 13% está en una postura muy de acuerdo sumándose el 38% que también tiene una posición positiva. Solo el 12% se mantuvo negativo y el 37% neutral. Se podría decir que si hay una intención de querer mejorar.</p>	<p>Tras la implementación del plan ya hay una inclinación por estar en de acuerdo en que si, se sugieren mejoras más que no brindarlas, es así que el % de desacuerdo se redujo a 0%, mientras que el de acuerdo incremento a un 50%. Aunque la postura neutral es aún 37% se puede decir que</p>
<p>13 ¿Hay motivación y ayuda a los demás?</p>	<p>El 50% respondió de forma neutral se podría interpretar como un “a veces” si hay un trabajo en equipo, aunque el 25% está en desacuerdo piensa que no han recibido algún apoyo y el 25% restante está de acuerdo.</p>	<p>Se ha logrado incentivar más a los colaboradores en el apoyo mutuo para agilizar su trabajo es así que el 63% está de acuerdo, el 12% en desacuerdo y el 25% aún podría pensar que no tiene ha recibido ningún tipo de apoyo lo cual podría ser negativo en una siguiente medición.</p>
<p>14 ¿Existen capacitaciones planificadas para mejorar su labor?</p>	<p>Hay una conformidad ya que el 63% y el 25% piensan positivamente. Mientras que el 12% está en desacuerdo. Es probable que las capacitaciones solo se extiendan a los cargos de asesores por estar en más contacto con los clientes.</p>	<p>Se ha hecho posible extender las capacitaciones a gran parte de los colaboradores ya no solamente enfocado a personal de ventas. Desapareciendo el nivel en desacuerdo, pero aún el 25% tiene una postura neutral probablemente por los cursos que no cumplen con sus expectativas o con lo esperado.</p>

<p>15 ¿Se trabaja fluidamente con supervisores, pares y en general?</p>	<p>Existe conformidad del 50% de colaboradores que están de acuerdo que si hay una fluidez en el trabajo o comunicación con pares y altos cargos. Sin embargo, el 25% contesto que no estaban de acuerdo y el 25% se mantuvo sin dar una opinión negativa ni positiva.</p>	<p>El nivel de acuerdo aumento en un 13%, mientras que el nivel en desacuerdo se redujo a un 12%, se puede decir que hay un clima laboral amigable entre la mayoría de los colaboradores independientemente de sus cargos laborales. Aunque el 25% no lo percibe ni muy amigable ni mal clima laboral.</p>
<p>16 ¿Se promueve el trabajo en equipo?</p>	<p>Solo el 25% piensa que el trabajo en equipo fue promovido y se cumplió en la práctica. Pero, el 37% piensa que no hubo ningún tipo de trabajo en equipo por lo que podrían percibir un mal compromiso por otros colaboradores. El 38% fue neutral lo cual puede ser más negativo por tratarse de un “equipo”.</p>	<p>Se ha incentivado el trabajo en equipo ya que en el diseño del plan se requirió entrar en discusiones sobre el planteamiento de objetivos, estrategias y análisis. Es así que el 63% está de acuerdo y el 37% tiene una postura neutral.</p>
<p>17 ¿Cuál es el cargo laboral que desempeña en la empresa?</p>	<p>Entre los cargos laborales encuestados figuran: un Gerente Comercial, un supervisor comercial, un Administrativo, un Jefe de Tienda y 4 Asesores Comerciales.</p>	

Fuente: Elaboración propia

En relación a la mejora de la organización respecto a los puntos anteriormente encuestados también se ha realizado una encuesta para el desempeño del cumplimiento de objetivos. El cuestionario se realizó a todos los colaboradores de la Mype, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Pregunta 1: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo uno y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Contratar un ERP para disminuir la rotación de personal en tareas administrativas en un 30% cada 2 meses.

Había una rotación entre el personal de Gerencia y Administración para registrar manualmente las compras y corregir algunos errores que se pasaban por alto en el día a día al ser llenadas manualmente y a fin de mes eran un problema. Tras dar seguimiento a las estrategias con sus correspondientes actividades para lograr elegir un ERP que cumpla con lo esperado y cumplir con el objetivo formulado más del 50% de colaboradores están de acuerdo como se ve en la figura 71 y el 37% tiene una postura completamente de acuerdo.

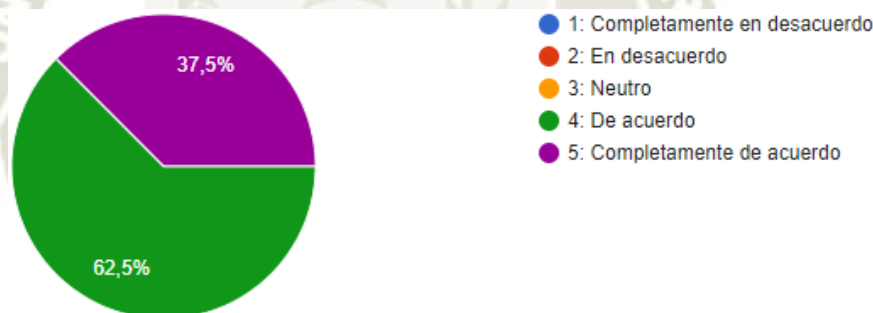


Figura 71. Pregunta 1 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 2: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo dos y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Contratar un CRM para tener una base de datos de clientes concurrentes y de calidad de 50 registros nuevos como mínimo cada 2 meses para enviarles nuevas promociones postventa y productos.

No había un contacto más directo mediante un canal digital para ello se ideó contar con un CRM para usar sus herramientas de seguimiento y fidelización que ayudaron a enviar promociones a las personas que se registraban en plataforma. La figura 72 muestra que el 75% de encuestados está de acuerdo con lo logrado para el cumplimiento del objetivo. Y un pequeño sector del 25% cree que se ha logrado en su totalidad el objetivo con una posición completamente de acuerdo.

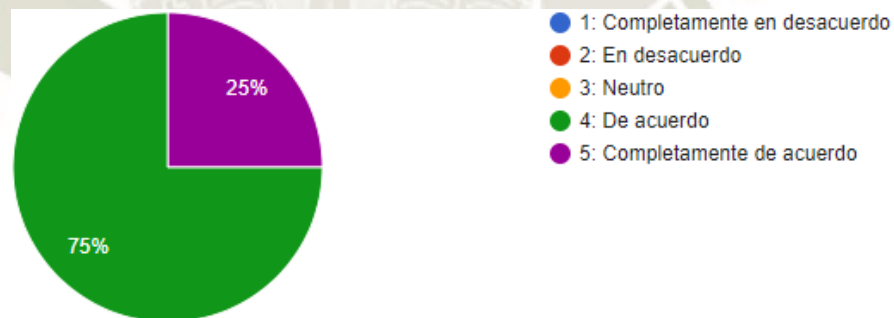


Figura 72. Pregunta 2 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 3: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo tres y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Mantener los puntos KPI DEALER por lo menos en 60 puntos y Aumentar los puntos KPI DEALER para superar por lo menos los 79 puntos por mes.

Mantener y aumentar los indicadores internos como distribuidor autorizado de una empresa de Telecomunicaciones otorga beneficios siempre y cuando se mantenga sobre 59 puntos y si se supera 79 puntos se obtienen más recompensas para lograrlo ha sido un trabajo en conjunto entre las áreas de la empresa y sus objetivos.

La medición determino que el 75% estaban de acuerdo con lo cumplido en el objetivo tres plasmado y un 25% completamente de acuerdo obteniendo un resultado muy positivo en cuanto al objetivo como se ve en la figura 73.

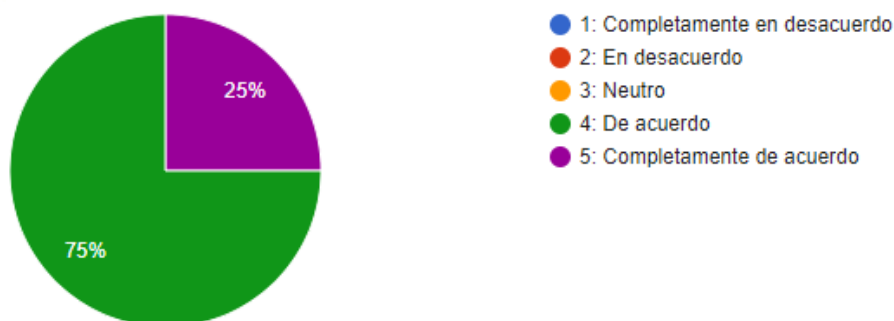


Figura 73. Pregunta 3 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 4: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo cuatro y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Aumentar las visitas al centro de atención mediante el canal digital entre un 5% a 20% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 8 meses.

Para lograrlo se establecieron estrategias por parte del área comercial que involucran realizar publicidad en canales digitales como Facebook Ads.

Como se ve en la figura 74, más del 80% de colaboradores tuvieron una postura igual determinando que están completamente de acuerdo al desempeño del cumplimiento del objetivo.

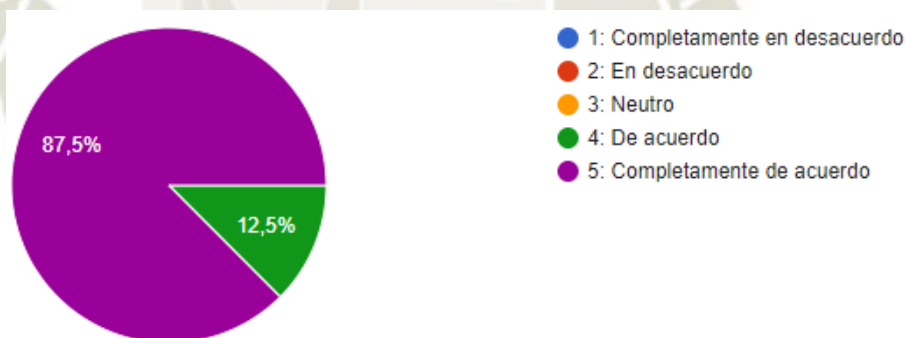


Figura 74. Pregunta 4 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 5: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 5 y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Aumentar el tráfico orgánico mediante un canal digital de newsletter entre el 1% a 5% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 5 meses.

Pese a que en los anteriores objetivos los colaboradores tienen una fuerte postura determinando un buen resultado de satisfacción en el desempeño para el cumplimiento de objetivos. Todavía no perciben que haya resultados del objetivo formulado. Ya que no se ha podido lograr llegar al número de necesarias mediante el canal de newsletter respecto al número total de transeúntes del mes anterior. Para ello se estableció un análisis para conocer el problema y tomar iniciativas. Como resultado de la encuesta más del 50% tienen una posición neutral y el 13% piensa que no se ha cumplido estando en desacuerdo. Como se puede observar en la figura 75.

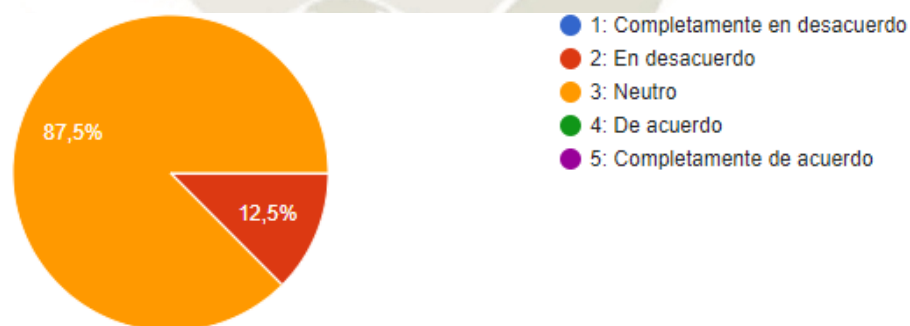


Figura 75. Pregunta 5 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos en Mype.
Fuente: elaboración propia.

Frente a los resultados analizados anteriormente existe una conformidad con los objetivos cumplidos a los cuales se dio un seguimiento y control desde la herramienta ClickUp, a continuación se muestra en la figura 76 el resultado del seguimiento.

Finalmente, de 5 objetivos SMART formulados se ha logrado cumplir con el 80% de ellos logrando mejorar el desempeño del cumplimiento de objetivos.

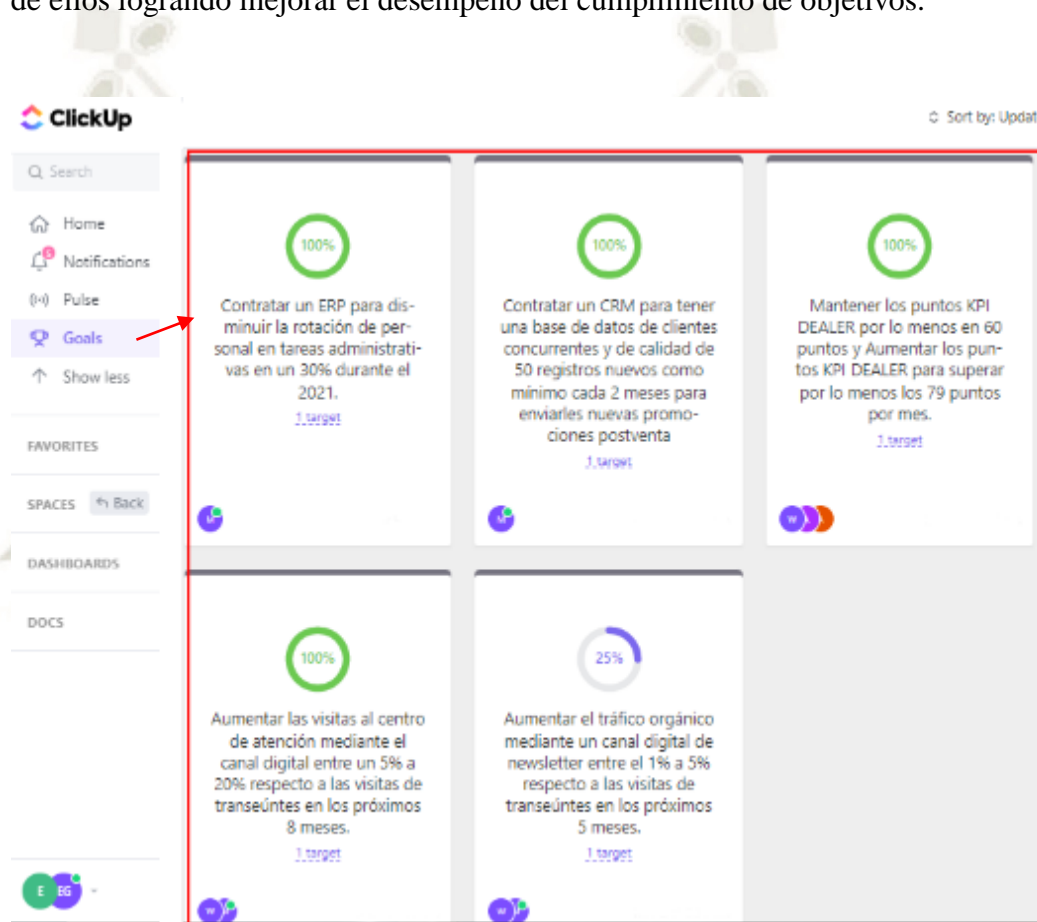


Figura 76. Seguimiento y control de objetivos cumplidos de la Mype en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Análisis de evaluación de satisfacción de la Startup

La primera encuesta sobre la organización en relación a puntos como calidad y organización, compromiso, iniciativa y liderazgo y trabajo en equipo. Se realizó a todos los colaboradores de la Startup, se obtuvieron los siguientes resultados comparativos antes (pre) y después (post) de implementar el plan estratégico mostrados en la tabla 38.

Tabla 38
Resultados pre plan y post plan en Startup

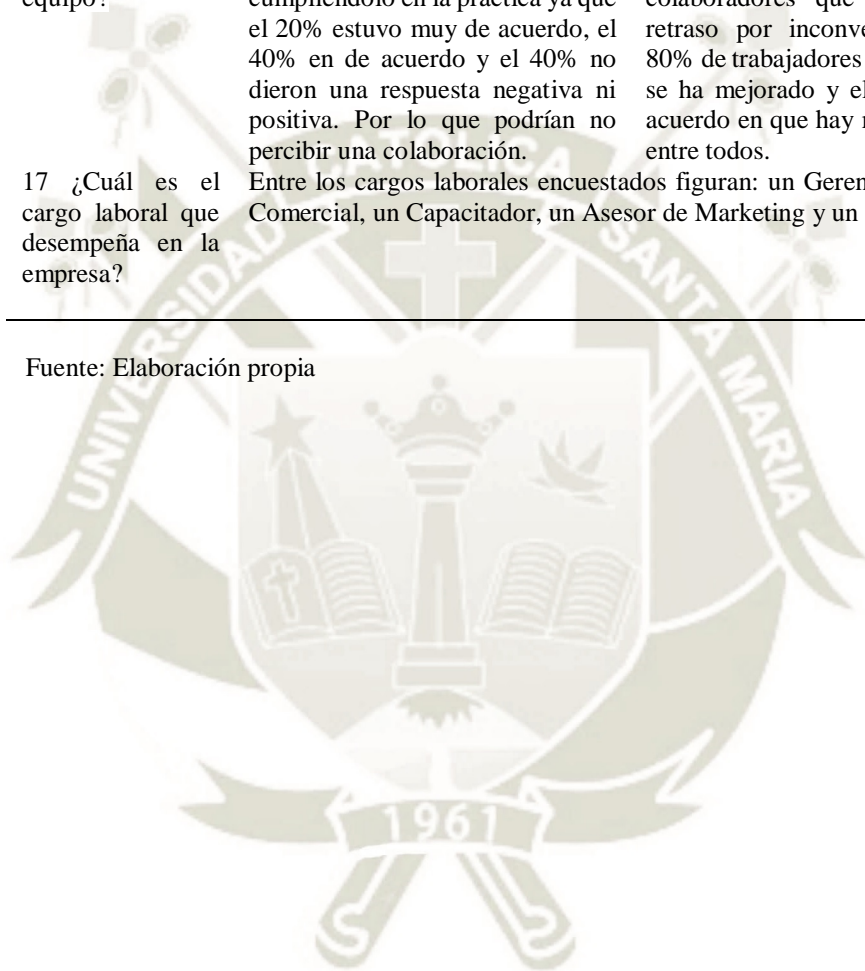
Pregunta	Pre Plan	Post Plan
1 ¿Se tiene una organización en tiempo y forma para las actividades a realizar?	Inicialmente el 60% se mantuvo neutral se podría interpretar como una falta existente de coordinación en todas las actividades priorizando solo algunas consideradas como importantes. Mientras que el 40% tienen una postura negativa sobre la organización de las actividades afectando la productividad en la Startup.	Se ha notado un cambio significativo en la forma de organizarse para coordinar las actividades y checklist establecidos en fechas de su cumplimiento con lo cual se podrá incrementar la productividad de los colaboradores. Los resultados indican una mejora donde el 80% están de acuerdo y el 20% en un nivel de muy en de acuerdo.
2 ¿Se cumple con la cantidad de trabajo establecido?	El 40% lo cual podría indicar poco compromiso para el cargo laboral o también la mala organización podría ser un punto que afecte a este. El 60% se mantuvo neutral lo que refleja que los colaboradores no saben cuánto trabajo debe realizarse.	Ha habido una mejora en el compromiso para realizar la cantidad trabajo necesario para poder llegar a los nuevos objetivos formulados donde el 40% respondió estar en de acuerdo, se redujo a un 20% la postura negativa y finalmente el 40% se mantuvo neutral donde se debe realizar esfuerzos para conocer el problema de dicho sector.
3 ¿Se usan herramientas colaborativas para la organización de actividades?	El 40% se mantuvo en desacuerdo al medir si es que usaban herramientas que ayuden a incrementar la organización, 40% respondió de forma neutral lo cual podría reflejar que no conocen una o en que beneficiaria usar una de ellas y solo el 20% respondió en de acuerdo probablemente dicho porcentaje lo use de forma independiente.	Hubo un gran cambio significativo en el uso de herramientas colaborativas ya que los talleres coordinados usaron este tipo de herramientas para la asignación de actividades de forma más ordenada donde el 80% está de acuerdo y el 20% en muy de acuerdo. Comprobando que los colaboradores conocen y usan continuamente las herramientas para nuevas asignaciones.

<p>4 ¿Se usan herramientas colaborativas para la comunicación de actividades?</p>	<p>El 40% respondió en desacuerdo lo que quiere decir que no hay una comunicación para conocer las actividades predecesoras así como una mala forma de comunicarse ordenadamente. El</p>	<p>Se introdujo herramientas tics no solo para la organización de tareas sino que cuenten con características de lanzar alertas programadas para fechas de vencimiento o nuevas asignaciones, es así que el 100% concuerda que se ha mejorado notablemente la comunicación laboral.</p>
<p>5 ¿Se conocen los roles y tareas del equipo de trabajo?</p>	<p>40% se mantuvo neutral y el 20% estuvo de acuerdo. Pese a que una Startup es conocida por su organización el 40% está en desacuerdo, el 20% se mantuvo neutral y el 40% estuvo de acuerdo. Por lo que hay una división entre los que saben que tareas específicas son los responsables.</p>	<p>Los colaboradores están más seguros de conocer su rol y responsabilidades que anteriormente se desconocían, además que podrían cometer errores comunes como realizar doble trabajo o actividades que pertenecían a otro rol. Por ello el 100% concuerda estar de acuerdo con respecto al punto.</p>
<p>6 ¿Se trabaja sin necesidad de supervisión?</p>	<p>Si hubo una gran independencia y sobre todo un buen compromiso para poder trabajar sin una supervisión constante ya que el 60% estuvo de acuerdo, por el contrario el 20% piensa de forma negativa y el 20% se mantuvo neutral.</p>	<p>Aunque la supervisión es importante para comprobar hitos importantes o verificar que se estén realizando las funciones de cada colaborador. Se refleja un gran compromiso por los trabajadores para llevar a cabo sus responsabilidades así lo refleja el 100% que está de acuerdo. Por otro lado para realmente comprobarlo se debe realizar talleres de verificación periódicamente.</p>
<p>7 ¿Se presentan las actividades con puntualidad?</p>	<p>Aunque el punto anterior reflejo un buen compromiso para trabajar sin supervisión, el 40% estuvo en desacuerdo en la puntualidad de las responsabilidades, mientras que el 40% se mantuvo neutral y solo el 20% respondió en de acuerdo lo que podría indicar que puede haber funciones que no estén brindando sus entregables en el tiempo prudente creando un desorden.</p>	<p>Pese a la libertad de trabajar con poca supervisión aún hay un gran sector que siente que la puntualidad debe mejorarse, ya que el 60% respondió de forma neutral lo cual puede ser una tendencia a ser negativo porque afectaría a la planificación realizada. Mientras que el 40% está de acuerdo. Aún queda mucho por mejorar en la puntualidad y trazar controles para hitos o semanales, pero sin descuidar la independencia en la supervisión.</p>
<p>8 ¿Se cumple con actividades que apoyen al cumplimiento de objetivos?</p>	<p>El 60% respondió de forma neutral lo podría indicar que no tienen la sensación que las tareas que realizaban apoyaban a algún objetivo o que probablemente no hayan objetivos. El 20% estuvo en desacuerdo y el 20% al parecer si cree que ayudan a los objetivos respondiendo con de acuerdo.</p>	<p>Debido al nuevo análisis estratégico realizado se han dado a conocer nuevas actividades que guíen a enrumbar y se alineen al cumplimiento de objetivos gracias al plan se ha incrementado el nivel de acuerdo al 60%, también hay un 40% de colaboradores que están en muy de acuerdo.</p>

<p>9 ¿Se entienden claramente los objetivos planteados?</p>	<p>Solo el 20% estuvo en de acuerdo sabiendo el rumbo que se deseaba mientras que el 20% estaba en desacuerdo y el 60% se mantuvo neutral. Se refleja un entorno con poca claridad y entendimiento por los colaboradores que aún no entienden los objetivos que se pudieron plantear inicialmente.</p>	<p>Tras el nuevo análisis situacional y estratégico realizado se pudo formular nuevos objetivos SMART que añadan valor a la Startup. Se ha explicado en los talleres los objetivos que tiene cada área donde el 80% está de acuerdo y el 20% está muy de acuerdo sobre su claridad de estos.</p>
<p>10 ¿Se entiende claramente que hacer para lograr los objetivos planteados?</p>	<p>El 80% de los colaboradores respondió con neutral reflejando un casi nulo entendimiento de las estrategias a seguir para lograr cumplir con los objetivos iniciales. Por otro lado solo el 20% respondió que estuvo de acuerdo lo más probable que sea un colaborador de alto rango.</p>	<p>Además, gracias al plan se ha logrado también crear y plasmar estrategias en conjunto con actividades alineadas a los objetivos SMART, donde el 40% está en muy de acuerdo y el 60% de acuerdo, teniendo un entendimiento en cuanto al rumbo a seguir.</p>
<p>11 ¿Cuándo se completan tareas, se buscan nuevas asignaciones?</p>	<p>El 60% no conocía que actividades son predecesoras del trabajo que cumplía y ni tiene una iniciativa por hacer más. Mientras que el 40% se mantuvo neutral, también sin una iniciativa.</p>	<p>Ha habido un cambio en el compromiso por buscar nuevas asignaciones ya que al tener mayor organización se puede conocer fácilmente las asignaciones siguientes que tiene cada trabajador siendo el 40% que está de acuerdo y que se incentiva, pero el 20% está en desacuerdo mientras que el 40% se mantiene neutral.</p>
<p>12 ¿Se sugieren mejoras?</p>	<p>El 60% de colaboradores concuerda en que se han sugerido mejoras buscando una intención de mejorar la organización. Aunque el 40% respondió de forma neutral sin tomar ningún tipo de iniciativa.</p>	<p>Inicialmente se sugirieron mejoras, sin embargo el 40% ahora está en desacuerdo, el 40% neutral y el 20% de acuerdo. Probablemente dichas mejoras no han sido tomadas por el equipo de gestión, que aún estén siendo implementadas o se han dejado de brindar.</p>
<p>13 ¿Hay motivación y ayuda a los demás?</p>	<p>Pese a que una Startup se debería caracterizar por la motivación y el apoyo entre trabajadores solo el 40% lo práctica mientras que el 60% se mantuvo neutral lo que indica que podría ser más perjudicial al no reflejar un compañerismo.</p>	<p>No se ha logrado un cambio ni incentivar más a los colaboradores para que pueda haber una mayor colaboración y apoyo mutuo entre ellos, es así que se mantienen los mismos porcentajes que en la medición inicial.</p>
<p>14 ¿Existen capacitaciones planificadas para mejorar su labor?</p>	<p>Existía una negatividad respecto a este punto reflejado por el 20% que estuvo en muy en desacuerdo y el 40% en desacuerdo. Mientras que el 40% se mantuvo sin dar una opinión.</p>	<p>Las capacitaciones aún no se han hecho posible extender a todos los colaboradores, es probable que por estar aún en etapa de planificación se estén programando para más adelante. El 20% está de acuerdo, el 40% en desacuerdo y el 40% se mantienen neutral.</p>

<p>15 ¿Se trabaja fluidamente con supervisores, pares y en general?</p>	<p>Existe conformidad del 60% de colaboradores que están de acuerdo que si hay una fluidez en el trabajo o comunicación reflejando un clima amigable. Aunque el 40% respondió de forma neutral por lo que indica que podrían no estar siendo considerados en el entorno.</p>	<p>El nivel de acuerdo aumento se mantiene en un 60% mientras que el nivel en neutral pasó a ser un 40% del nivel muy de acuerdo. Se puede decir que existe un clima laboral donde todos pueden brindar sus ideas y crear desafíos de forma amigable y respetuosa sin importar el nivel o alto cargo de los colaboradores.</p>
<p>16 ¿Se promueve el trabajo en equipo?</p>	<p>La gran mayoría piensa que si hubo un trabajo en equipo cumpliéndolo en la práctica ya que el 20% estuvo muy de acuerdo, el 40% en de acuerdo y el 40% no dieron una respuesta negativa ni positiva. Por lo que podrían no percibir una colaboración.</p>	<p>Se promovió e incentiva el trabajo en equipo para agilizar las tareas de colaboradores que puedan sufrir un retraso por inconvenientes, donde el 80% de trabajadores está de acuerdo que se ha mejorado y el 20% está muy de acuerdo en que hay mayor colaboración entre todos.</p>
<p>17 ¿Cuál es el cargo laboral que desempeña en la empresa?</p>	<p>Entre los cargos laborales encuestados figuran: un Gerente General, un Jefe Comercial, un Capacitador, un Asesor de Marketing y un Asesor Comercial.</p>	

Fuente: Elaboración propia



En relación a la mejora de la organización respecto a los puntos anteriormente encuestados también se ha realizado la encuesta del Anexo F para el desempeño del cumplimiento de objetivos. El cuestionario se realizó a todos los colaboradores de la Startup, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Pregunta 1: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo uno y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Investigar, analizar e implementar un CRM gratuito en la nube para alimentarlo con 40 registros adicionales como mínimo mensualmente siendo la meta de 200 registros en 5 meses.

Mediante negocios nexos de los inversionistas de la Startup se ha logrado tener registros en el CRM gratuito elegido. En la figura 77 podemos ver que hay una pequeña división entre los colaboradores de un 20% que discrepa y está en desacuerdo en el cumplimiento del objetivo. Por otra parte el resto de colaboradores concuerdan en el cumplimiento del objetivo.

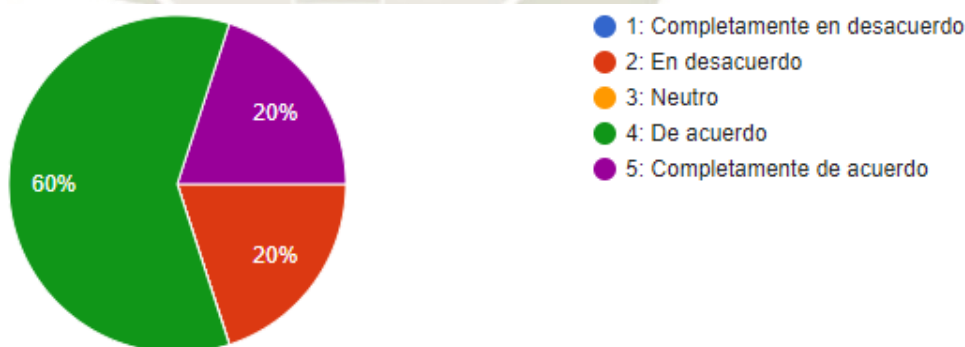


Figura 77. Pregunta 1 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 2: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo dos y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crecer el equipo de afiliados por cada tipo de especialidad de servicio en la plataforma como mínimo de 2 por especialidad de forma trimestral

Para lograr el objetivo el capacitador ha brindado datos de contacto de profesionales de derecho para poder realizar entrevistas a afiliados interesados con formación en alguna especialidad de la rama del derecho, así como se ha optado por realizar publicaciones en medios digitales para tener opciones de afiliados más adelante. Los colaboradores coinciden al 100% de haber logrado el cumplimiento del objetivo como se aprecia en la figura 78.

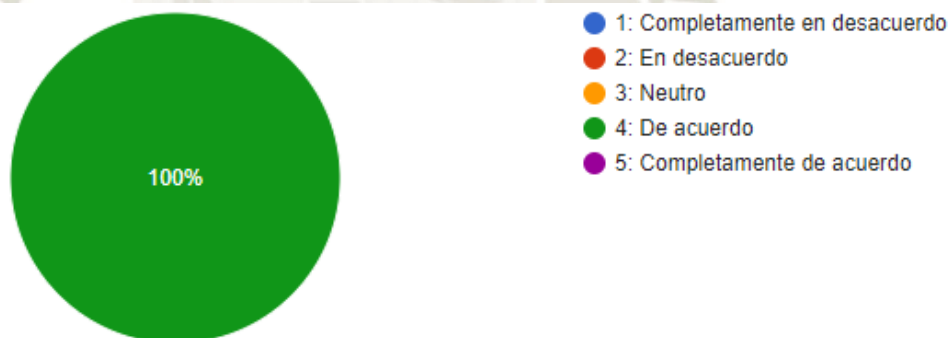


Figura 78. Pregunta 2 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 3: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo tres y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crear un newsletter con una herramienta especializada de email marketing para enlazarla a un CRM alimentándola con 50 suscriptores como mínimo mensualmente siendo la meta de 150 suscriptores de forma trimestral. El canal de newsletter ha sido integrado con el CRM elegido para poder ir creando segmentaciones y catalogar a cada nuevo suscriptor en un segmento correcto dependiendo de sus características analizadas. El 80% de encuestados concuerdan en que el resultado planificado se ha logrado cumplir con un nivel de satisfacción de acuerdo. Y hay un pequeño porcentaje del 20% tiene una posición neutral como muestra la figura 79.

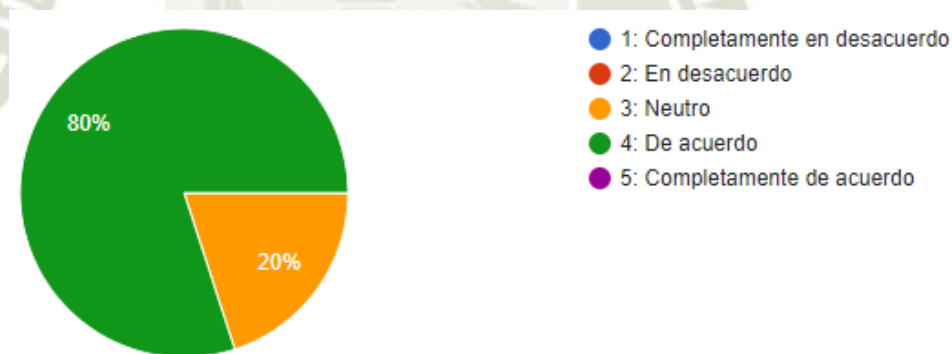


Figura 79. Pregunta 3 encuesta de satisfacción del cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 4: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo cuatro y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Aumentar el tráfico orgánico hacia la landing page diseñada en el sitio web aumentando en 20 visitas diarias mínimo llegando como meta a 600 visitas mensuales.

No se pudo establecer un consenso y una planificación para comenzar con la maquetación de la página web que a su vez integraría diversas landing page para campañas publicitarias. Sin embargo hay ciertas tareas que se lograron empezar como la elección del hosting y características del servidor por ello el sector neutral es mayor al de desacuerdo.

La figura 80 nos muestra que hay un 40% de disconformidad en los colaboradores que creen que no se ha podido lograr cumplir con lo necesario para obtener resultados del objetivo establecido. Aunque el 60% aún no mantiene ningún postura.

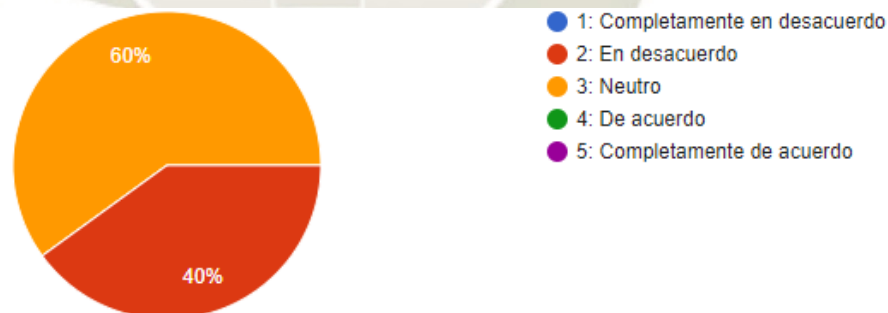


Figura 80. Pregunta 4 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 5: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo cinco y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Aumentar las ventas un 15% en los próximos 8 meses respecto al primer resultado de ventas mensuales estando en producción.

Ya que la Startup aún está en su última etapa de pruebas de su aplicación móvil para poder salir al mercado no se registran ventas sino una mejor planificación y un rumbo más acertado. Por ello la figura 81 muestra que el 60% ha respondido que no han visto los resultados en el objetivo planteado. Por otro lado el 40% se mantuvo neutral. Es probable que todavía haya tareas que dependan de otras para que puedan lograr cumplir el objetivo.

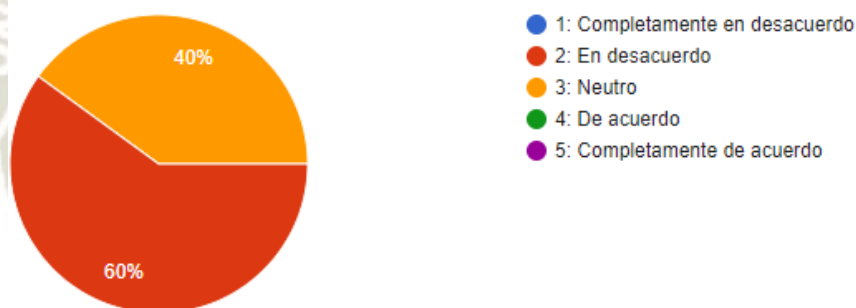


Figura 81. Pregunta 5 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 6: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo seis y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crecer en aliados comerciales en uno cada seis meses realizando investigaciones sobre ellos, competidores y ventajas competitivas.

Para que la Startup pueda tener más fortaleza en el mercado cuando se logre superar las pruebas de su App móvil se ha logrado tener un aliado comercial el cual ayudará a introducir sus servicios con la promoción de productos del aliado. Por ello, solo el 20% de colaboradores tienen una posición en la que piensan que ni se ha cumplido ni mucho menos no se ha logrado. Pese a que más del 80% tiene la satisfacción de haber logrado la meta como muestra la figura 82.

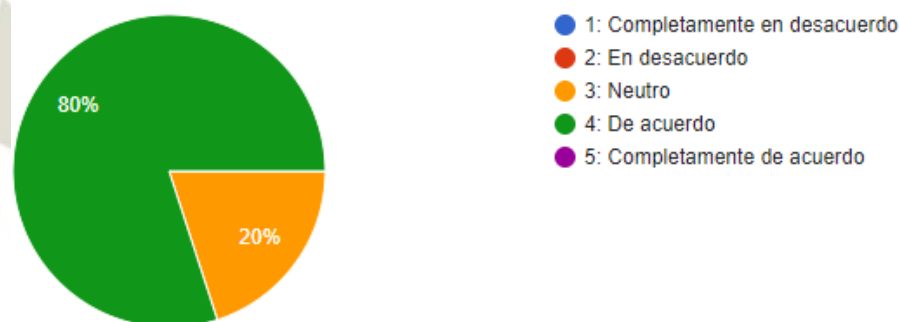


Figura 82. Pregunta 6 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 7: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo siete y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crear tres propuestas de logo de marca en el plazo de un mes.

Para logra con el objetivo fue necesario contratar a un diseñador freelancer para obtener las propuestas y los archivos técnicos. El nivel de satisfacción del cumplimiento del objetivo siete tiene el respaldo del 80% de encuestados que coinciden en el logro de lo planificado como se ve en la figura 83.

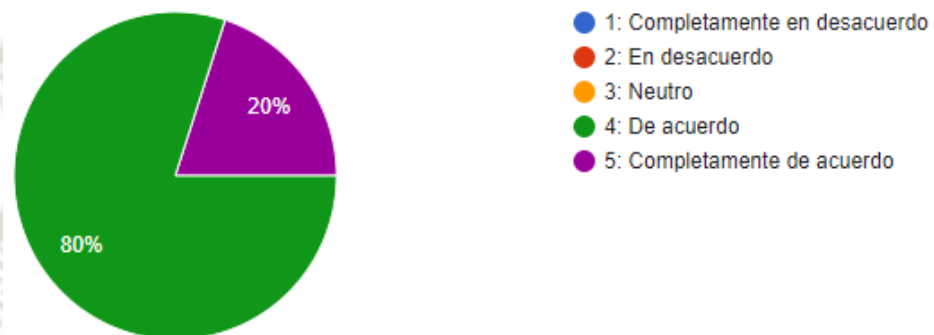


Figura 83. Pregunta 7 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 8: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo ocho y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crear dos propuestas de branding de marca en el plazo de un mes

Tener las propuestas a tiempo con diseños de ejemplos ha permitido optar por una identidad de marca atractiva sin menor retraso para la planificación. Por ello, un 20% tiene una postura neutral en cuanto al cumplimiento del objetivo ocho, sin embargo más del 50% de encuestados ha respondido que se ha cumplido con el alcance y en el tiempo solicitado como muestra la figura 84.

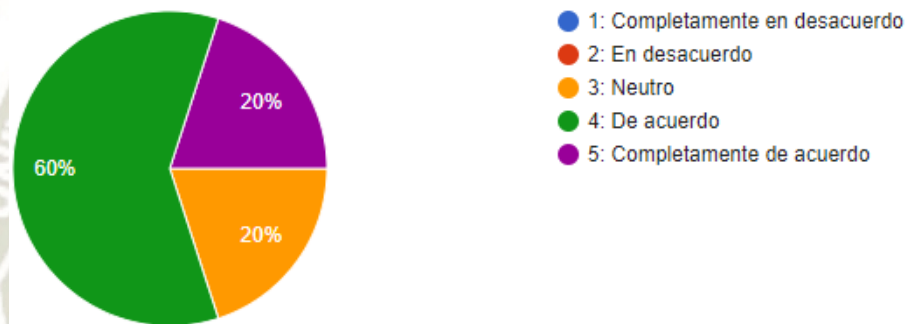


Figura 84. Pregunta 8 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

- **Pregunta 9: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo nueve y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento?**

Objetivo: Crear tres diseños de la app móvil para S.O Android en un plazo de un mes.

Tras haber cumplido los dos últimos objetivos se ha tenido con la identidad de marca para tener opciones de diseño UI para la App móvil que cumpla con otras características técnicas requeridas. Se ha logrado cumplir con el objetivo en el tiempo previsto y con las consideraciones requeridas como muestra la figura 85, siendo más del 50% con un nivel de satisfacción de acuerdo y un 40% completamente de acuerdo.

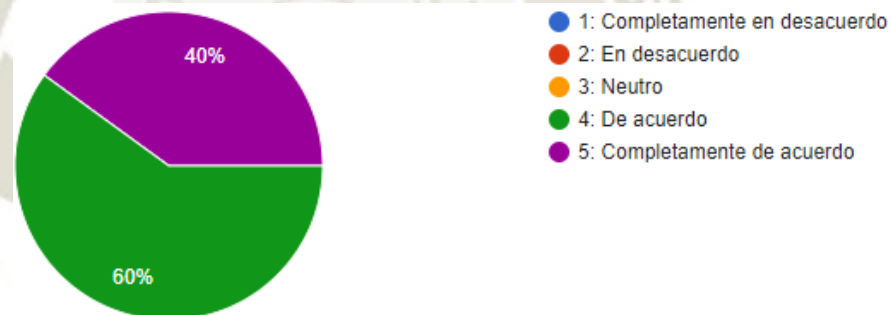


Figura 85. Pregunta 9 encuesta de satisfacción sobre cumplimiento de objetivos Startup.
Fuente: elaboración propia.

Frente a los resultados analizados anteriormente existe una gran conformidad con cuatro de los objetivos cumplidos, por otro lado dos de ellos aún mantienen una satisfacción neutral y en desacuerdo. A continuación en la figura 86 se muestra los objetivos a los que se dio un seguimiento y control desde la herramienta ClickUp.

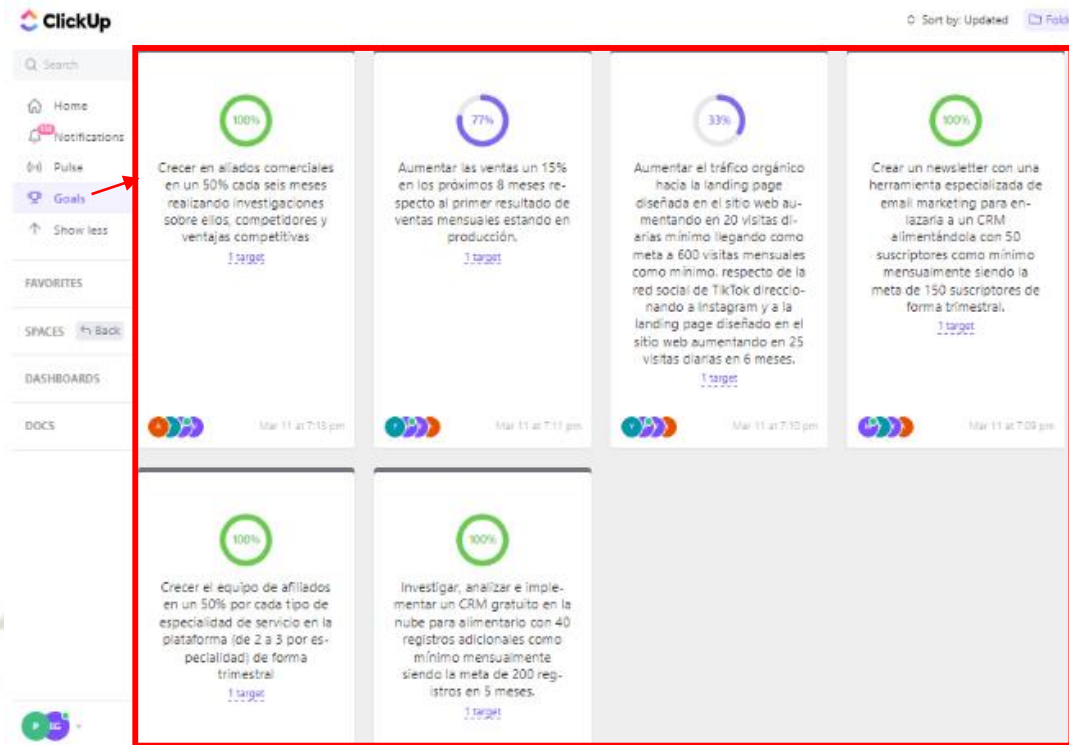


Figura 86. Seguimiento y control de objetivos cumplidos en la Startup en ClickUp.
Fuente: elaboración propia.

Sin olvidar que tres de los nueve objetivos fueron planteados inicialmente en Trello, a continuación en la figura 87 se muestran el resultado del seguimiento.

Finalmente, de nueve objetivos SMART formulados en el plan estratégico se ha logrado cumplir con el 78% de ellos.

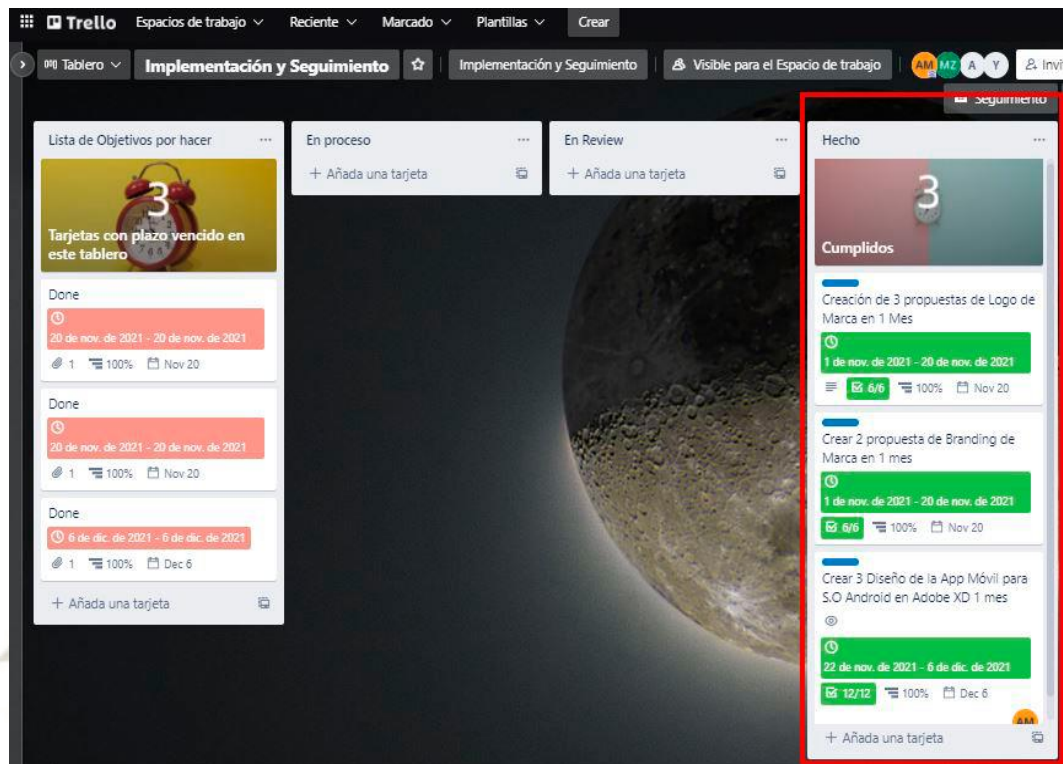


Figura 87. Seguimiento y control de objetivos cumplidos en la Startup en Trello.
Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Evaluación de resultados pre y post implementación del plan estratégico

A. Comparación de resultados pre y post implementación en la Mype

Los resultados mostrados en la tabla 39 indican que los colaboradores si perciben una mejora en la organización ya que en los niveles negativos se ha disminuido el porcentaje, mientras que en los niveles positivos se han incrementado.

Tabla 39
Diferencia resultados pre y post implementación en la Mype

Nivel	(-)Diferencia (+)Incremento (=)Sin cambio
Muy en desacuerdo	-10%
En desacuerdo	-29%
Neutral	+1%
De acuerdo	+38%
Muy de acuerdo	=

Fuente: elaboración propia

También en la figura 88 nos muestra los porcentajes exactos de los 5 niveles evaluados. La Mype ha logrado tener una mejora en cuanto a su organización, cabe destacar los puntos de calidad, orden, compromiso, iniciativa, liderazgo y trabajo en equipo. Sin embargo, aún un 32% no percibe el cambio ni positivo ni negativo por lo que se debe realizar un análisis para hallar la causa y aplicar cambios.

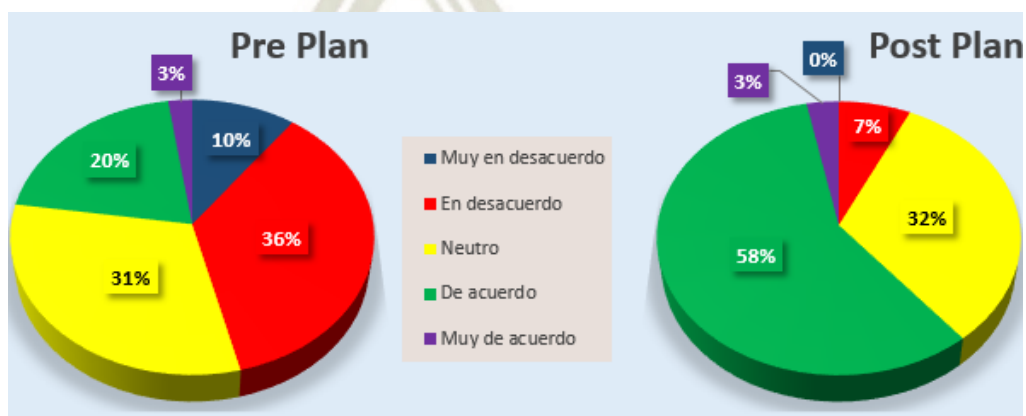


Figura 88. Resultados comparativos pre plan y post plan en la encuesta de satisfacción sobre desempeño de la organización Mype.

Fuente: elaboración propia.

B. Comparación resultados pre y post implementación en la Startup

Los resultados mostrados en la tabla 40 indican que los colaboradores si perciben una mejora en la organización ya que en los niveles negativos se ha disminuido el porcentaje, mientras que en los niveles positivos se han incrementado.

Tabla 40
Diferencia resultados pre y post implementación en la Startup

Nivel	(-)Diferencia (+)Incremento (=)Sin cambio
Muy en desacuerdo	-2%
En desacuerdo	-19%
Neutral	-29%
De acuerdo	+37%
Muy de acuerdo	+13%

Fuente: elaboración propia

La Startup es la más beneficiada con el diseño de su plan ya que las herramientas TICs usadas les servirán para mejorar la forma de trabajo y crear desafíos entre colaboradores para mejorar su modelo de negocio, producto o servicios brindados mediante un análisis colaborativo. Como muestra la figura 89 solo queda un 17% del nivel neutral por mejorar en los puntos calidad, orden, compromiso, iniciativa, liderazgo y trabajo en equipo.



Figura 89. Resultados comparativos pre plan y post plan en la encuesta de satisfacción sobre desempeño de la organización Startup.
Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Se logró establecer una metodología para desarrollar un plan estratégico empresarial de manera colaborativa a través de herramientas tecnológicas para Mypes y Startups en etapas tempranas de cualquier sector que incluye a todos los niveles de la empresa.
2. Gracias a una encuesta realizada a Mypes y Startups se pudo analizar que el 79% no conoce una guía, metodología o procedimiento para diseñar un plan estratégico así como el 84% no conoce herramientas TICs para realizarlo de forma colaborativa, lo más cercano o relacionado con ello fue el Modelo de SunTzu y Monday.com
3. Mediante una encuesta y el análisis a la Mype y Startup evaluadas se pudo determinar que las principales tipos de herramientas TICs utilizadas en este tipo de empresas son para la gestión de contenidos, Sistemas de Información propios de su negocio, páginas web, CRM solo para seguimiento de clientes y Apps móviles. Seguimiento de newsletter, ERP, facturación electrónica y tiendas online propias o de terceros.
4. Se brindó un cuadro de ventajas y desventajas de herramientas TICs recomendadas para las Mypes y Startups basándose en el uso de sus actuales herramientas pero complementándolas con funciones adicionales, gratuitas y de paga. Así como herramientas TICs que faciliten la colaboración para las etapas del diseño del plan estratégico.
5. Se consiguió aplicar e implementar el modelo de la metodología propuesta para el diseño de un plan estratégico mediante una guía de ejecución de procesos con sus correspondientes actividades realizando dos encuestas, una para medir el desempeño de la organización y la segunda para medir el cumplimiento de objetivos.
6. Se consiguió demostrar y lograr que el nivel de satisfacción en el desempeño de la organización incremente a un 61%. Los colaboradores tienen una percepción que el desempeño de la organización ha mejorado tras la implementación de la metodología

en la Mype. Así como se ha logrado cumplir con el 80% de objetivos planteados mejorando el desempeño del cumplimiento de objetivos.

7. Se consiguió demostrar y lograr que el nivel de satisfacción en el desempeño de la organización incremente a un 76%. Los colaboradores tienen una percepción que el desempeño de la organización ha empezado a mejorar notándose un cambio tras la implementación de la metodología en la Startup. Así como se ha logrado cumplir con el 78% de objetivos planteados mejorando el desempeño del cumplimiento de objetivos.



RECOMENDACIONES

1. Mantener el proceso de seguimiento y control de la presente metodología ya que será una de las formas de conocer si se está cumpliendo con las estrategias y sus actividades para llegar a cumplir los objetivos.
2. Realizar la encuesta de desempeño del cumplimiento de objetivos de forma periódica para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores, y en base a ello poder escalar a una mayor meta o formular un nuevo objetivo.
3. Realizar la encuesta sobre la organización considerando otros factores que podrían afectar al desempeño de los colaboradores como por ejemplo clima laboral, hábitos laborales y bonos laborales.
4. Como se ha dado a conocer diferentes funciones de herramientas de gestión de proyectos como Trello y ClickUp se pueden usar para dar el seguimiento y ejecución otro tipo de implementaciones, desarrollo de software o de productos en Mypes y Startups.
5. Las herramientas colaborativas para el análisis estratégico y situacional usadas como Praxie, Miro Tool y Lucid cuentan con más técnicas de análisis que pueden ayudar nuevos problemas internos y externos.
6. Realizar búsquedas de tendencias sobre las herramientas TICs recomendadas para Mypes y Startups y así beneficiarse alguna nueva función agregada.

En cuanto a los trabajos futuros, para tener una métrica más cuantificable y no tan subjetiva sobre la medición del desempeño organizacional se trabajaría con otro tipo de métricas como por ejemplo: Porcentaje de entrega oportuna de actividades planificadas, número de sesiones de capacitaciones, porcentaje de quejas y/o sugerencias repetidas y porcentaje de incidentes repetidos.

REFERENCIAS

- Andina. (2022). *Marketing: seis tendencias de comunicación empresarial para este 2022*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-marketing-seis-tendencias-comunicacion-empresarial-para-este-2022-877373.aspx>
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between Human Resources' Strategic Planning and Strategic Management Tools in Public Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230, 430-438. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.054.
- BITEL. (2019). *Número de tiendas por departamento, provincia y ciudad*. Recuperado de <https://bitel.com.pe/sites/default/files/2019-11/Tiendas.pdf>
- Bryson, J., Hamilton, L. y Van Slyke, D. (2017). Ser estratégico sobre la investigación de planificación estratégica. *Public Managment Review*. 20(3), 317-339. doi: 10.1080/14719037.2017.1285111.
- Bruijil, G. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN*, 1-12. doi: 10.2139/ssrn.3192207
- Burke, R. (2013). *Project management: planning and control techniques*. John Wiley & Sons. Chichester, United Kingdom: Wiley & Sons Ltd.
- Coursera. (2020). *Cómo construir mi modelo de negocio*. Recuperado de <https://es.coursera.org/learn/modelo-negocio>
- Chesbrough, HW. y Appleyard, MM. (2007). Innovación y estrategia abiertas, *Gestión de California Revisar*. 50(1), 57-77.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3da edición)*. Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.

Doz, Y. y Kosonen, M. (2008). *Estrategia rápida: cómo la agilidad estratégica lo ayudará a mantenerse a la vanguardia del Juego*. Harlow, Reino Unido: Pearson.

El Comercio. (2022). *Marketing digital: Cuatro tendencias que moverán el mercado este 2022*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/marketing-digital-cuatro-tendencias-que-moveran-el-mercado-este-2022-rmmn-noticia/?ref=ecr>

Eskandari, M. J., Miri, M., Gholami, S. y Nia, H. (2015). Factors Affecting the Competitiveness of the Food Industry by Using Porters Five Forces Model Case Study in Hamadan Province, Iran. *Journal of Asian Scientific Research*, 5(4), 185–197. doi: 10.18488/journal.2/2015.5.4/2.4.185.197

Gestión. (2020). *Escasez de antenas retrasaría llegada de tecnología 5G al Perú, advierten*.

Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/escasez-de-antenas-retrasaria-llegada-de-tecnologia-5g-al-peru-advierten-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (2021). *Inversiones en startups peruanas cerraría este 2021 en US\$ 100 millones*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-en-startups-peruanas-cerraria-este-2021-en-us-100-millones-nndc-noticia/?ref=gesr>

GOB.pe. (2006). *OMS: Antenas de telefonía no son peligrosas. Expertos sostienen que las emisiones de ondas de radio están por debajo de límites peligrosos*. Recuperado de

[https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/178528-oms-antenas-de-telefonía-no-son-](https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/178528-oms-antenas-de-telefonía-no-son-peligrosas-expertos-sostienen-que-las-emisiones-de-ondas-de-radio-están-por-debajo-de-límites-peligrosos)

[peligrosas-expertos-sostienen-que-las-emisiones-de-ondas-de-radio-están-por-debajo-de-](https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/178528-oms-antenas-de-telefonía-no-son-peligrosas-expertos-sostienen-que-las-emisiones-de-ondas-de-radio-están-por-debajo-de-límites-peligrosos)

[límites-peligrosos](https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/178528-oms-antenas-de-telefonía-no-son-peligrosas-expertos-sostienen-que-las-emisiones-de-ondas-de-radio-están-por-debajo-de-límites-peligrosos)

GTMetrix. (2020). *Everything you need to know about the new GTmetrix Report (powered by*

Lighthouse). Recuperado de [https://gtmetrix.com/blog/everything-you-need-to-know-about-](https://gtmetrix.com/blog/everything-you-need-to-know-about-the-new-gtmetrix-report-powered-by-lighthouse/)

[the-new-gtmetrix-report-powered-by-lighthouse/](https://gtmetrix.com/blog/everything-you-need-to-know-about-the-new-gtmetrix-report-powered-by-lighthouse/)

INEI. (2018). *Perú: La Estructura Empresarial 2018 Resumen Ejecutivo*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf

INEI. (2021). *Informe Técnico Producto Bruto Interno Trimestral Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2021*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-pbi-ii-trim-2021.pdf>

Lawlor, K. B. (2012). Smart goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in business simulation and experiential learning: Proceedings of the annual ABSEL conference*. 39, 259-267.

Leasein. (2020). *LegalTech en Perú: Qué es, en qué áreas implementarlo y qué retos enfrenta*. Recuperado de <https://leasein.pe/blog/legaltech-en-peru-que-es-en-que-areas-implementarlo-y-que-retos-enfrenta/>

Lemontech. (2021). *Ranking de abogados Perú 2021*. Recuperado de <https://blog.lemontech.com/ranking-abogados-peru-2021/>

Mercadonegro. (2022). *8 tendencias que marcarán el comercio electrónico en Perú durante el 2022*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/ecommerce/8-tendencias-que-marcaran-el-comercio-electronico-en-peru-durante-el-2022/>

Móviles.Info. (2018). *Frecuencias y bandas usadas en Perú y Operadores en Perú*. Recuperado de <https://moviles.info/frecuencias/peru/>

NEWSLINERREPORT. (2020) *El mercado móvil en Perú cada vez más competitivo*. Recuperado de <https://plataformas.news/operadores/nota/el-mercado-movil-en-peru-cada-vez-mas-competitivo>

Praxie. (2021). *Praxie Business Process Software & Best Practices Online Tools Templates*.

Recuperado de: <https://praxie.com/business-strategy-planning-best-practices-tools-templates/>

Sammut-Bonnici, T., y Galea, D. (2014). PEST analysis.

SAE. (2021). *La recuperación de la confianza de los consumidores limeños pierde impulso en noviembre*. Recuperado de <https://www.sae-apoyoconsultoria.com/perspectiva/indicca-nov-21/?lang=en>

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. doi: 29212108

Teoli, D., Sanvictores, T. y Un, J. (2019). SWOT analysis. StatPearls Publishing. doi: 30725987

Tymchenko, O. P. (2015). Benchmarking as a strategic management model at competitiveness of industrial enterprises. *ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS, MANAGEMENT AND LAW IN MODERN SOCIAL AND ECONOMIC ENVIRONMENT*.

Whittington, R., Cailluet, L., and Yakis-Douglas, B. 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession, *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.

Whittington, R. y Yakis-Douglas, B. (2011). *Divulgación estratégica: la comunicación de la estrategia*, en *El Manual de Oxford de Reputación Corporativa*. Reino Unido: Oxford University Press.

Anexos

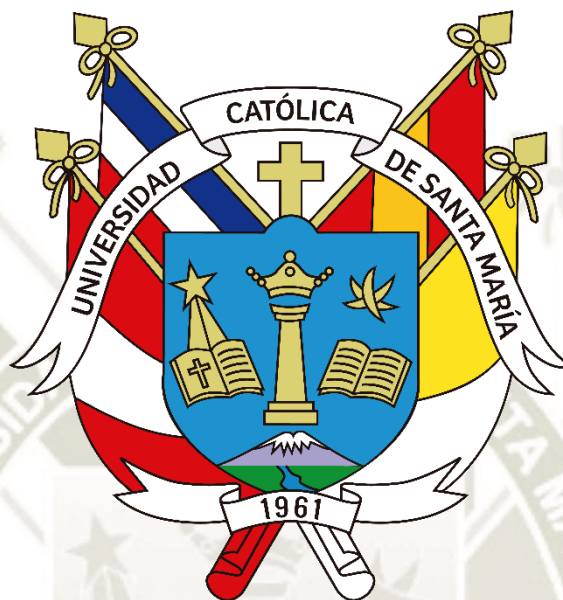
Anexo A: Plan de Tesis



Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN PLAN
ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y
ORGANIZACIÓN EN MYPES Y STARTUPS UTILIZANDO HERRAMIENTAS
TECNOLOGICAS**

Plan de Tesis Presentado por el Bachiller:

Alviry Zapata, Miguel Alexander

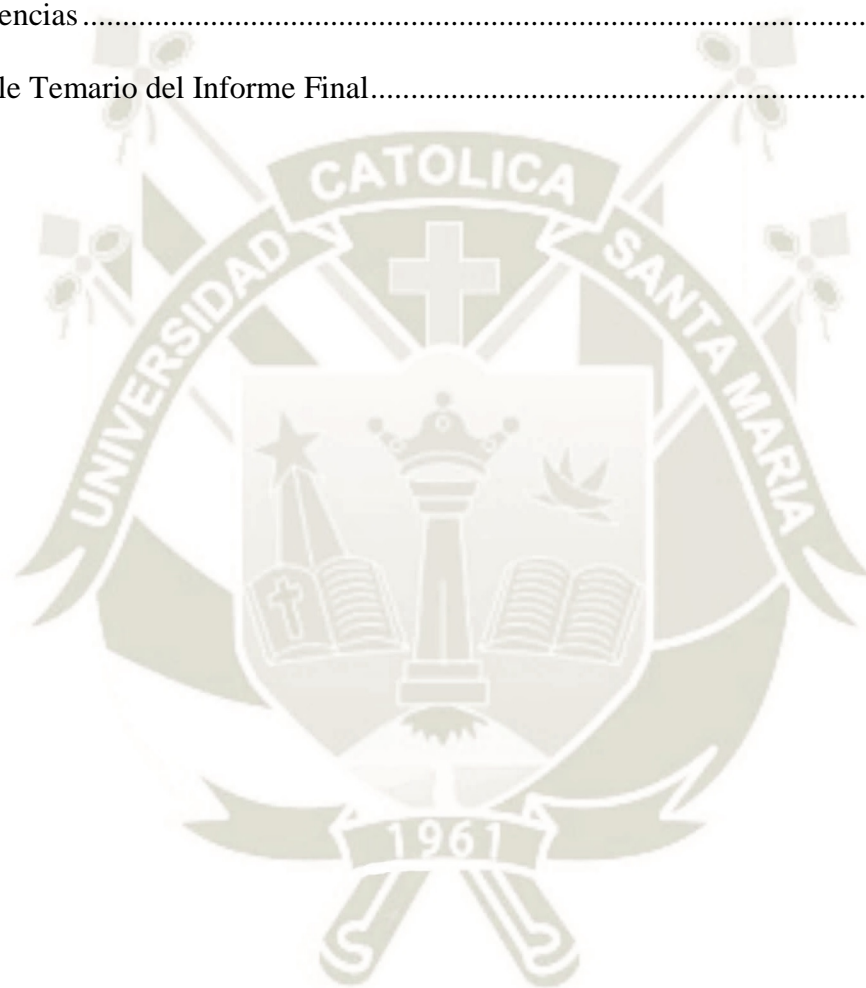
Arequipa – Perú

2022

Índice de Contenido

1. Planteamiento de la Investigación	4
1.1. Planteamiento del problema	4
1.2. Objetivos de la Investigación	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Preguntas de Investigación.....	7
1.4. Línea y Sub-línea de Investigación	7
1.5. Palabras Clave.....	7
1.6. Solución Propuesta.....	8
1.6.1. Justificación e Importancia	8
1.6.2. Descripción de la solución.....	9
1.6.3. Aporte	10
2. Fundamentos teóricos.....	10
2.1. Estado del arte	11
2.2. Bases Teóricas de la Investigación	15
2.2.1. Planificación	15
2.2.2. Estrategia	15
2.2.3. Plan Estratégico	15
2.2.4. Estrategia Abierta	15
2.2.5. Crowdsourcing.....	16
2.2.6. Gestión Empresarial.....	16
2.2.7. Análisis situacional de la empresa	17
2.2.8. Estudio de Mercado	17
3. Marco Metodológico	17

3.1. Alcances y Limitaciones	18
3.2. Tipo y nivel de la Investigación	18
3.3. Población y Muestro o Universo	18
3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	18
4. Plan de Trabajo.....	19
5. Referencias	20
6. Posible Temario del Informe Final.....	23



PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema

De acuerdo con lo publicado por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2019), el sector privado en el Perú está conformado principalmente por micro y pequeños negocios. En 2019, el 95% de los empleadores en el país dirigen una Mype. Dicha participación se ha mantenido estable durante los últimos 7 años, demostrando así la importancia de las Mype en el tejido empresarial del país, la generación de ingresos para las familias y como engranajes fundamentales de la economía peruana. En 2019, se registraron aproximadamente 6.06 millones de Mype distribuidas a lo largo del territorio nacional, un 3.3% más que en 2018. Esta cifra reflejó un crecimiento en cuanto a la creación de empresas en el país, frente a la evolución registrada en 2018 un 1.6%+ con respecto al 2017. Además, de acuerdo con lo publicado en el portal web Andina (2021), solo el 15% de las pequeñas y micro empresas en Perú acceden a Tecnologías de Información y Comunicaciones una cifra muy baja que afecta a sus diversas áreas.

Crear una Mype o emprendimiento significa enfrentar cierto nivel de riesgo y las probabilidades de que una Mype sobreviva a sus primeros años de vida son pocas. Ante estas circunstancias, la principal preocupación de las Mypes aparte de mantenerse en el tiempo es ser eficiente y competitiva en el mercado para ello es indispensable el uso óptimo de sus recursos y herramientas. (Alva, 2017) Cabe resaltar que este tipo de empresas también afrontan diversos obstáculos, antiguos y nuevos factores críticos de éxito como los describe el autor Santisteban (2021) entre ellos se destaca el factor de la vigilancia tecnológica se refiere a la falta sistemática de recopilar información y a la absorción de conocimiento en referencia a las habilidades del equipo empresarial para adaptar el nuevo conocimiento interno y

externo, estos factores limitan un crecimiento rápido y amenazan su subsistencia en el mercado.

A ello se suma el no abordar los problemas centrales, el poco entendimiento para que los trabajadores comprendan las prioridades de la organización llevando a cabo un mal desempeño organizacional. Siendo la planificación estratégica uno de los enfoques de gestión más populares en las organizaciones, y se clasifica constantemente entre los cinco enfoques de gestión más populares en todo el mundo. La planificación estratégica incluye elementos tales como el análisis del mandato, la misión y los valores de la organización; análisis del entorno interno y externo de la organización; e identificación de problemas estratégicos basados en estos análisis y la formulación de estrategias, metas y planes para abordar los problemas. (George, Walker, Monster, 2019)

Los problemas mencionados anteriormente sustentan la necesidad de las Mypes y Startups de diseñar un plan estratégico empresarial que reemplace a los diversos documentos realizados de forma improvisada, generando incertidumbre e inseguridad en torno al quehacer actual, del futuro y que atienda a las necesidades de innovación del mercado y expectativas de la organización. (Tito, 2003). Pero también de usar herramientas con las que todos en la organización puedan aportar al plan. Es por eso que se propone un proceso metodológico que guíe a implementar un plan estratégico empresarial con el uso de correctas herramientas TICs para que las Mypes y Startups.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. General

Implementación de una metodología para diseñar un plan estratégico empresarial como instrumento para mejorar el desempeño y organización en Mypes y Startups utilizando herramientas tecnológicas.

1.2.2. Específicos

- A. Analizar las Mypes y Startups para determinar qué elementos, procedimientos, recursos o guías usan para realizar el plan estratégico empresarial.
- B. Determinar qué tipos de herramientas de Tecnologías de la Información y Comunicación se utilizan en las empresas.
- C. Brindar un cuadro de ventajas y desventajas de las herramientas TICs recomendadas a usar para las Mypes y Startups.
- D. Implementación de la metodología para Mypes y Startups.
- E. Aplicar la metodología a Mypes y Startups.
- F. Demostrar que se ha mejorado el desempeño y la organización en Mypes y Startups con el uso de la metodología.

1.3. Preguntas de Investigación

- F. ¿En qué se beneficiara la empresa al implementar un plan estratégico empresarial?
- G. ¿En qué se beneficiara la empresa al usar herramientas TICs para el plan estratégico empresarial?
- H. ¿Las Mypes y Startups conocen herramientas gratis y pagadas para realizar su plan estratégico empresarial?

- I. ¿Las Mypes y Startups siguen alguna metodología para implementar su plan estratégico empresarial?
- J. ¿La implementación de una metodología aumentara el desempeño de la empresa?

1.4. Línea y Sub-línea de Investigación a la que corresponde el Problema

- Línea: Sistemas de Información
- Sub-Línea: Gestión empresarial

1.5. Palabras Clave

Plan Estratégico Empresarial, TICs, Gestión Empresarial, Mypes, Startups, Desempeño Organizacional.

Strategic plan, TICs, Business Management, Mypes, Startups, Organizational Performance.

1.6. Solución Propuesta

1.6.1. Justificación e Importancia

En muchos países latinoamericanos las Mypes representan hasta el 90% de todas las unidades económicas y constituyen un creciente sector en la economía fundamentalmente por su contribución al PBI. Para los países en desarrollo las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un gran potencial, gracias a que también aportan a la generación de empleo y la reducción de las desigualdades regionales; así como por su potencial de desarrollo innovador. (Zevallos, 2003)

En el Perú el sector privado está conformado principalmente por micro y pequeños negocios las cuales se han visto impactadas por el COVID-19 en 2020 así como en su competitividad de los empresarios formales (Comex Perú,

2021). Además, también están los factores externos que afectan la ejecución de un plan, como cambios en el entorno político, económico y social. Muchas veces, estos factores desvían las prioridades en su ejecución y asignación de recursos, lo que lleva a casos en los que solo el 24 por ciento de las instituciones, en promedio, han iniciado su implementación más de dos años después de la formulación de un plan estratégico, y de este monto, solo el 28 por ciento ha logrado sus metas en tiempo y de acuerdo con el presupuesto, el 18 por ciento de los planes han sido cancelados y el 54 por ciento restante ha excedido sus proyecciones de tiempo y presupuesto. Porque frecuentemente las capacidades del personal responsable no son suficientes, el personal pierde interés, comentarios negativos, baja participación y comunicación entre los departamentos de una organización. (Rojas, Gelman y Suárez, 2012)

Por ello, son las Mypes y Startups las que tienen la gran necesidad de implementar su plan de una manera mucho más participativa, cambiar la forma cotidiana haciendo uso de diversas herramientas TICs y ayudarse mediante una metodología planteada.

Las razones para implementar una metodología para el plan estratégico se centran en los siguientes puntos mencionados:

- A. Las empresas establecen la dirección a seguir mediante los objetivos, estrategias y metas realistas que se espera cumplir.
- B. Los objetivos y metas están alineados con la visión y misión de la empresa.
- C. El uso de herramientas TICs hace posible la colaboración entre el equipo directivo y colaboradores.

- D. Hacer uso de nuevos conceptos de estrategia abierta y sus herramientas en un futuro cercano haciendo posible la colaboración entre personas ajenas de la empresa.
- E. Permite la toma de decisiones para escalar a nuevos objetivos empresariales y mejora de estrategias.
- F. Su ejecución beneficiara con mejorar el desempeño organizacional.

1.6.2. Descripción de la Solución

La formulación de una metodología enfocado a Mypes y Startups hace posible que desarrollen un plan estratégico empresarial que les permitirá despejar incertidumbre y contingencias que puedan afectar su organización en sus etapas tempranas y desenvolvimiento en un futuro cercano, sin embargo, para ello es necesario realizar una investigación, que permita aclarar el procedimiento que se va a seguir, los obstáculos a vencer, conocer herramientas TICs que actualmente usan las empresas, conocer de su gestión y estrategias para lograr los objetivos para finalmente dar validación a la metodología planteada. Así como listar herramientas que ayuden al proceso de desarrollo del plan.

Una posible extensión podría ser extender la investigación a micro, pequeñas empresas y Startups en otros países de Latinoamérica.

1.6.3. Aporte

La contribución de la investigación será contar con una metodología con la que pequeños empresarios y emprendedores que recién inicien puedan tener una guía confiable con una lista de herramientas TICs para realizar su plan estratégico empresarial de forma colaborativa detallando las actividades,

objetivos necesarios para su continuidad en el tiempo en el rubro que se desempeñan con el fin de mejorar su desempeño organizacional.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Estado del Arte

La investigación del autor Okwukweka (2015) afirma que el proceso de planificación estratégica es un elemento esencial en el desarrollo escolar y se centra en mejorar la calidad del aprendizaje mediante la elaboración de estrategias, el establecimiento de prioridades, objetivos y asignación de recursos que los directores escolares deben aprender a aceptar. En el estudio de la investigación descubrió que hasta 217 (85,4%) de 254 escuelas secundarias de 254 en el estado de Anambra desarrollaron un plan estratégico. El investigador señaló que aunque las escuelas desarrollaron planes estratégicos en una medida razonable, sin embargo, carecían de las habilidades, las cualidades de liderazgo y el compromiso con las prácticas de planificación estratégica que los directores y administradores escolares deben poseer para una gestión eficaz de las instituciones. También concluye que operar sin un plan estratégico debidamente desarrollado es una falta de una gestión de calidad, y que pone en peligro la prestación de servicios así como conducir a un rendimiento bajo estudiantil. Por lo que se puede concluir que existe una diferencia significativa en escuelas que implementan un plan estratégico para aprovechar las oportunidades de la mejora, eficacia y desempeño escolar.

Sumando la siguiente investigación de los autores Amrollahi y Rowlands (2018) definen que la planificación estrategia se presenta como una herramienta para ayudar a los gerentes a liderar mejor sus empresas estableciendo metas, aunque desde la década de 1950 y a lo largo del tiempo este concepto ha

evolucionado iniciándose nuevas áreas destacadas como creadores y formuladores de estrategias en las organizaciones. En la última década un nuevo concepto interdisciplinario de estrategia abierta exige una mayor colaboración de personas que no están involucradas al equipo de gestión a través del uso de herramientas de TI en una o varias actividades necesarias para formular el plan estratégico. En esta investigación los autores afirman que en diferentes casos el incluir a personas ajenas al equipo de gestión mediante TICs dan como resultado varios beneficios, incluida la creación de un dialogo sobre la estrategia, el aprovechamiento del conocimiento para la formación de estrategias, el aumento de la innovación y la creatividad, mejor aprobación de la estrategia y mejor desempeño de la empresa.

Sumando la siguiente investigación de los autores Liinamaa, Nuutinen, Sutinen y Vanharanta (2014) los autores nos mencionan que la planificación estratégica es intrínsecamente una tarea compleja, ya que se ocupa de lo que vendrá. Las tareas complejas e importantes a menudo son manejadas por un grupo o un equipo. Las oportunidades y amenazas en el entorno externo aumentan inesperadamente y en proporciones desconocidas. Estos eventos deben manejarse en tiempo real. Esto requiere colaboración continua entre las personas que participan en la planificación estratégica e implementación. Cuando aparecen estas oportunidades o amenazas, es importante que los gerentes están dispuestos a tomar las medidas adecuadas. Las TICs han proporcionado nuevas formas de comunicarse entre sí. En la investigación brinda tres herramientas usadas en un sistema interno que se puede utilizar para facilitar el aprendizaje de la gestión, la utilización del conocimiento existente y el intercambio de conocimientos entre los colaboradores de la planificación estratégica. El sistema tiene tres bloques de construcción básicos: una herramienta de cuestionario, una herramienta de diálogo y una herramienta de

planificación. La herramienta Cuestionario se utiliza para difundir rápida y fácilmente preguntas estratégicas en situaciones locales. Con la ayuda de Internet se recopilan las respuestas para su análisis. El análisis de las respuestas es bastante sencillo. Las respuestas cualitativas se analizan con una técnica basada en mapas conceptuales. Con la ayuda de la herramienta de cuestionario es posible recopilar información e intuición de quienes operan cerca de los mercados. La herramienta Diálogo se utiliza para proporcionar un entorno en el que los estrategas puedan compartir ideas libremente y comentar las notas de otras personas. La herramienta de diálogo también se utiliza para crear un conjunto común de conceptos y supuestos clave relacionados con el entorno empresarial. La herramienta de planificación está diseñada para el proceso de planificación estratégica formal. Aquí un grupo de personas colabora a través de Internet e intenta ponerse de acuerdo y crear la estrategia formal corporativa o empresarial. Dando como principal conclusión que los resultados de las respuestas analizadas se pueden utilizar posteriormente en el proceso de planificación estratégica por cualquier persona involucrada.

Sumando el trabajo de investigación de Rojas et. Al. (2012) en el que proponen una metodología para la implementación de planes estratégicos en organizaciones, a través de la prevención, identificación y solución de dos tipos de problemas identificados los organizacionales y funcionales. Para los autores la implementación de un plan estratégico es ejecutar una o más estrategias determinadas en el plan en un horizonte de tiempo. Un plan estratégico se implementa mediante la realización de planes tácticos y operativos, que incluyen programas, proyectos y secuencias de acciones. Los autores conceptualizan la implementación basado en un enfoque de sistemas que considera la implementación como un componente de un sistema de gestión y de diversos subsistemas para el

proceso de gestión compuesto por 4 subsistemas siguientes: Subsistema de planificación, que brinda políticas, estrategias y programas de acción a corto, mediano y largo plazo; Subsistema de toma de decisiones, el cual se encarga de seleccionar uno de los posibles cursos de acción para asegurar el óptimo desempeño y logro de objetivos; Subsistema de ejecución transforma decisiones en acciones y finalmente el subsistema de apoyo informativo.

Para el autor Uribe (2021) en el trabajo titulado: “Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones. Bogotá” menciona que para cualquier organización latinoamericana, es importante definir el rumbo y el destino al cual debe llegar; si no hay precisión de lo que se quiere hacer y hacia dónde se pretende llegar, es difícil que una compañía tenga éxito. Las organizaciones requieren de un conocimiento profundo de varias áreas, en las que las empresas enfrentan problemas y retos como resultado de la globalización. Entre las áreas más importantes se encuentran la gerencia y planeación estratégica, la cual debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección de estrategias, así como coordinar la integración en la formulación y selección de estrategias, así como coordinar las actividades necesarias para la implementación de las mismas; lo anterior proviene de la necesidad de las empresas de tomar decisiones para la solución de problemas de manera efectiva, considerando al tiempo como recurso primordial para la elaboración de planes y programas, mismos que constituyen el resultado tangible de la visión de los negocios.

Sumando el trabajo de investigación se pregunta la importancia de un plan estratégico es de Tito (2003) titulado: “Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones” señala que la perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta: ¿Dónde necesita estar la empresa en un

momento específico del futuro para desempeñar la visión, misión y estrategias? El Planeamiento Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Desde el punto de vista pedagógico el Planeamiento Estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas: Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas, mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente, refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias, asigna prioridades en el destino de los recursos, mejora el desempeño de la Organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la Organización facilitando la acción innovadora de Dirección y Liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la Organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las Oportunidades y las Amenazas (Tito, 2003)

2.2. Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1. Planificación

¿Cómo debe hacerse?, ¿Qué hay que hacer? Y ¿Con qué medios?

Planificar se basa en algún método, plan o lógica. Implica pensar con antelación en metas y acciones más no en plasmar corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos desconocidos e impedir que la organización se mueva hacía los propios objetivos de manera eficiente. (Academia Edu, 2011).

2.2.2. Estrategia

La estrategia tiene un gran marco de definiciones aceptadas. El autor Navarro (2018) afirma que la estrategia debe ser ejecutada en todos los niveles de la organización. Pero no sin antes comprenderla para poder describirla sin estos dos factores importantes la estrategia no se podrá aplicar. Además también está un factor que se suma al ser aplicada y es el cambio en el comportamiento y valores de las personas. La clave para implementar una estrategia es construir un marco a fin de las necesidades de la organización y ser coherente para describirla.

2.2.3. Plan estratégico

Un plan estratégico es un instrumento estructurado que permite lograr la visión de la empresa, proporcionando una imagen y las acciones a realizar en tiempos futuros a favor de la entidad, pese a que aquel tiempo puede ser imprevisible. (Aramburu, 2017).

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. (D'Alessio, 2013).

2.2.4. Desempeño Organizacional

El desempeño se define como la medida en que una empresa es capaz de cumplir sus objetivos sin verse obligada a incapacitar sus recursos y medios o ejercer una presión excesiva sobre sus trabajadores. Para asegurar un desempeño organizacional de alta calidad, es vital tener al personal de la empresa con conocimientos y habilidades nuevas y actualizadas. El nivel de desempeño se puede expresar como un porcentaje o un valor absoluto de manera que sea fácil de entender para los directores. (Salarzadeh, 2015)

2.2.5. Estrategia abierta

Se refiere a un proceso inclusivo, transparente y que usa herramientas de TI para desarrollar y promulgar una fórmula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas se necesitarán para llevar a cabo esos objetivos. (Tavakoli et al., 2015)

2.2.6. Gestión empresarial

La gestión empresarial en una organización, se basa en afectar cosas por un conjunto de personas con el propósito de obtener resultados seguros y económicos. Se elige las acciones en base a los resultados que se desea obtener y de los recursos que se dispone, en sí, asegura la optimización de recursos. La empresa requiere un sistema de planeación y control que coopere a aclarar la visión, la misión, los objetivos, los valores, las estrategias, las políticas, los presupuestos, los programas y los procedimientos con una orientación estratégica en la gestión (Luna, 2014).

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Alcances y Limitaciones

Se utilizarán documentos de apoyo como las políticas, pilares de marketing, objetivos, entre otros documentos que hayan sido realizados por las empresas así como el uso que hagan de herramientas TICs en las diversas áreas con las que cuentan. El estudio se limitará a micro y pequeñas empresas formalmente registradas y Startups.

3.2. Tipo y nivel de la investigación

La investigación de la presente, será de tipo aplicada y tecnológica ya que el objetivo es generar conocimiento a través de resultados los

cuales ofrecerán resultados positivos o negativos. Se puede clasificar como tecnológica ya que busca desarrollar procedimientos que tengan como principio satisfacer las necesidades de organización en las empresas y emprendimientos.

Al desconocerse el proceso metodológico a desarrollar orientada a las Mypes y Startups la presente investigación es de un nivel exploratorio.

3.3. Población y Muestreo o Universo

Para el presente proyecto de investigación se considerara a nivel Perú tomando en cuenta micro y pequeñas con menos de 10 socios y trabajadores con menos de 5 años de formación o registro en SUNAT así como Startups que tengan presencia de al menos 6 meses en su mercado con equipos de 2 a más personas.

3.4. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se considera la aplicación de técnicas para la recolección de datos son: Encuestas, entrevistas y revisión documental.

Los instrumentos considerados respecto a las técnicas mencionadas anteriormente son: Cuestionarios a ser aplicados en las encuestas y registro de documentos que influyen en la organización de la empresa.

4. PLAN DE TRABAJO

La siguiente figura muestra el tiempo y actividades trazadas para la ejecución de la investigación. Siendo el responsable principal el investigador de la tesis.

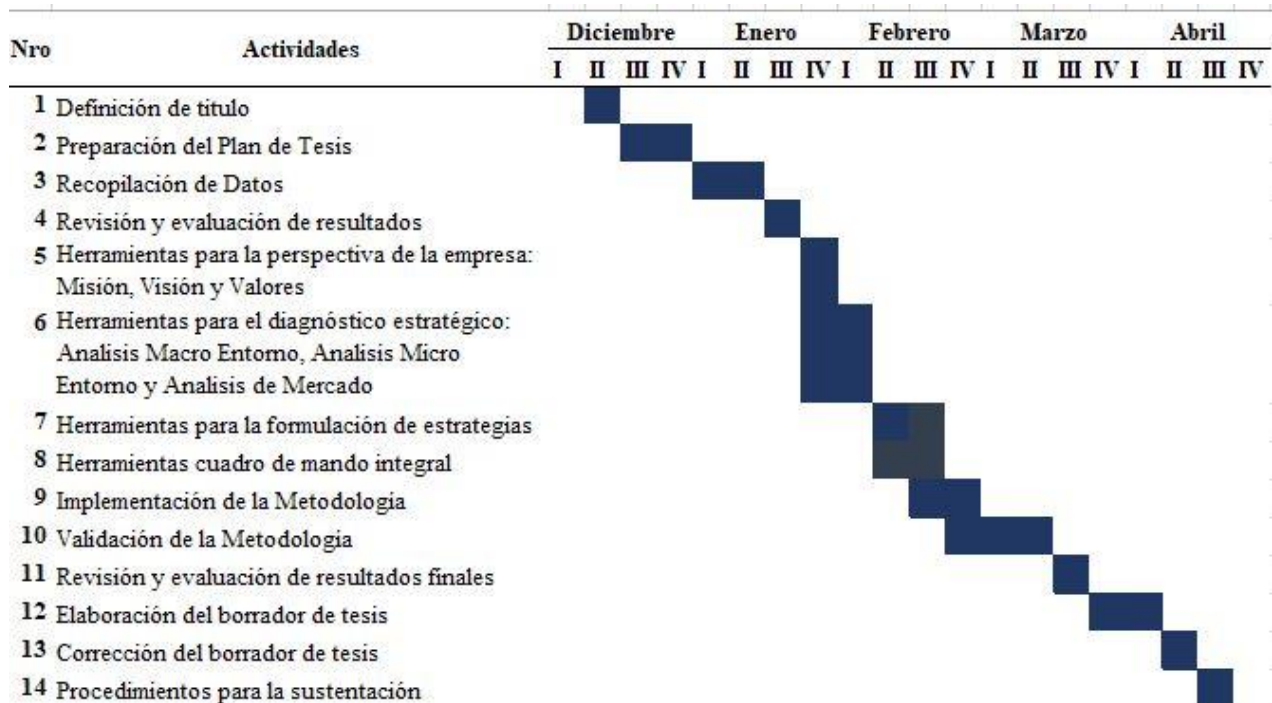
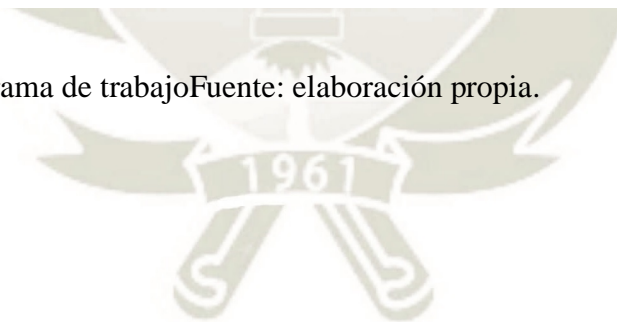


Figura 173. Cronograma de trabajo Fuente: elaboración propia.



5. REFERENCIAS

Academia Edu. (2011). Planificación estratégica Definiciones de administración. Recuperado de

https://www.academia.edu/4764462/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Definiciones_de_administraci%C3%B3n.

Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90.

Ahmed, M. R. (2019). The RACI Matrix and its implications: a case of Unilever.

Anderson, C. (2014). *Importancia del Planeamiento Estratégico*. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/importancia.pdf>.

Andina Agencia Peruana de Noticias. (2012). Sólo el 15% de las mypes accede a TIC en el país y el 98% de grandes empresas. Recuperado de [https://andina.pe/agencia/noticia-solo-15-mypes-accede-a-tic-el-pais-y-98-grandes-empresas-433383.aspx#:~:text=24%20\(ANDINA\),Financiera%20de%20Desarrollo%20\(Cofide\)](https://andina.pe/agencia/noticia-solo-15-mypes-accede-a-tic-el-pais-y-98-grandes-empresas-433383.aspx#:~:text=24%20(ANDINA),Financiera%20de%20Desarrollo%20(Cofide)).

Amrollahi, A. y Rowlands, B. (2018). OSPM: A design methodology for open strategic planning. *Sciencedirect*, 55(6), 667-685. doi: 10.1016/j.im.2018.01.006.

Aramburu, J. I. (2017). Planeamiento estratégico y productividad en los trabajadores administrativos de la Clínica Municipal de Santa Anita Lima. Tesis de Maestría no publicada. Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Biblus Books. (2017). *Implantación de un sistema de aprovisionamiento automático en una empresa del sector aeronáutico*. Recuperado de <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/60082/fichero/Cap%C3%ADtulo+2.pdf>

Comex Perú. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>.

Comex Perú. (2021). *El número de Mypes Peruanas se redujo un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da edición)*. Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.

Doz, Y., and Kosonen, M. (2008). *Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Harlow, UK: Pearson.

George, B., Walker, R., Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. doi: 10.1111/puar.13104

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hil.

Klumbyte, E., Bliudzius, R. y Foikades, P. (2020). A SIPOC based model for the sustainable management of facilities in social housing. *Earth and Environmental Science*, 410. doi: 10.1088/1755-1315/410/1/012081/meta

Liinamaa, K., Nuutinen, J., Sutinen, E. y Vanharanta, H. (2014). *Collaborative Strategic Planning On-line*, 2(2), 242-254. doi: 10.1.1.419.417.

Luna, A. C. (2014). *Administración estratégica*. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria S.A.

Navarro, H. (2018). *El presupuesto como herramienta de gestión y sus efectos en la estrategia de las empresas agroindustriales de la Región Ica, 2014-2017*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Niu, XJ., Qin, SF., Vines, J., Wong, R. y Hui, L. (2018). Key Crowdsourcing Technologies for Product Design and Development. *International Journal of Automation and Computing*, 16, 1-15. doi: 10.1007/s11633-018-1138-7.

Okwukweka, F. (2015). Developing Quality Strategic Plan in Secondary Schools for Successful School Improvement. *Journal of Education and Practice*, 6(21), 1-10.

Ponce, F., Zevallos, E. (2017). La innovación en la micro y la pequeña empresa (MYPE): no sólo factible, sino accesible. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(2), 46-68. doi: 10.18800/360gestion.201702.003.

Parada, P. (2013). *Las 25,5 técnicas definitivas de estrategia empresarial*, Madrid, España: Pascual Parada Torralba.

Rojas, J., Gelman, O. y Suárez-Rocha, J. (2012). The Methodology for Strategic Plan Implementation. *Journal of applied research and technology*, 10 (2), 248-262.

Salarzadeh, J. (2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. *SSRN*. doi: 10.2139/ssrn.2599439.

Salgado, J. G. (2007). *Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto bésame lencería en las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato*. Tesis de Titulación no publicada. Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí, Ecuador.

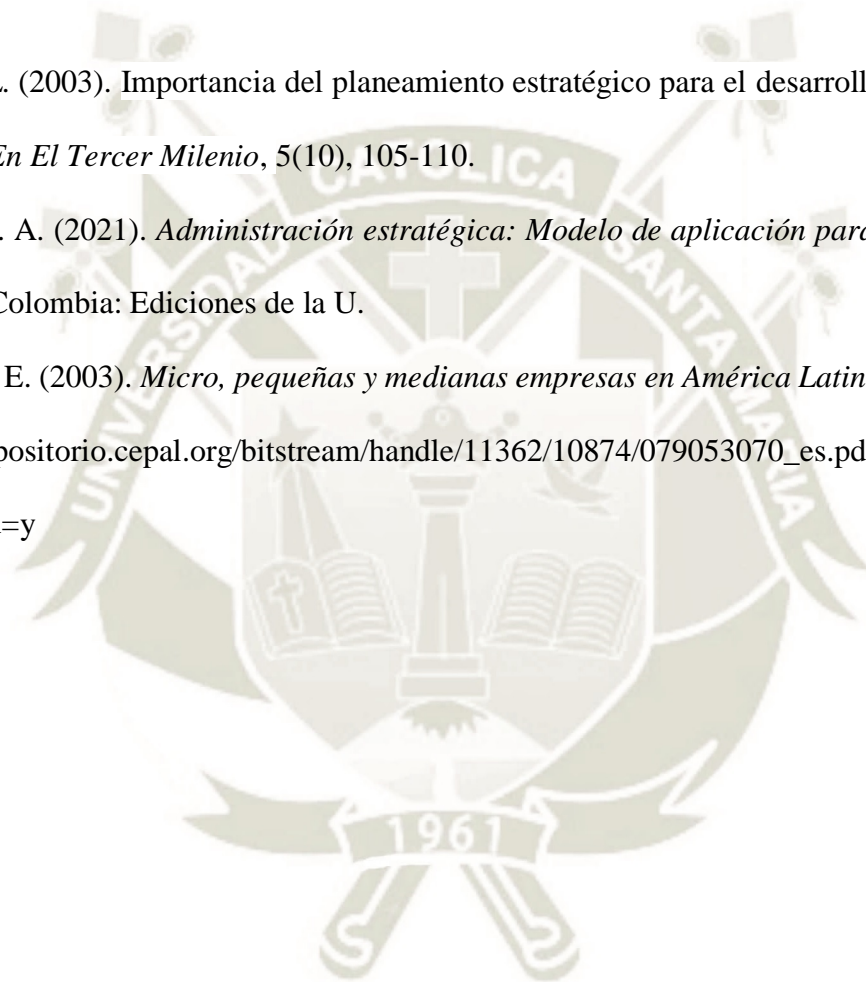
Santisteban, J. L. (2021). *Contribuciones al desarrollo de una Startup de TI: ciclo de vida y factores críticos de éxito*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Nacional de San Marcos, Lima, Perú.

Tavakoli, A., Schlagwein, D. y Schoder, D. (2015). Open Strategy: Consolidated Definition and Processual Conceptualization. *Developmental Workshop on Open Research and Practice in IS. 1*.

Tito, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión En El Tercer Milenio*, 5(10), 105-110.

Uribe, M. A. (2021). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Zevallos, E. (2003). *Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y



6. POSIBLE TEMARIO DEL INFORME FINAL

1. Cubierta
2. Cubierta Interna
3. Declaración Jurada de Originalidad
4. Copia del Dictamen Aprobado del Borrador de Tesis
5. Presentación
6. Agradecimientos
7. Dedicatoria
8. Epígrafe
9. Índice o Tabla de Contenidos
10. Índice de Tablas
11. Índice de Figuras
12. Introducción
13. Resumen y Abstract
 Capítulo 1
14. Planteamiento de la Investigación
15. Objetivos de la Investigación
16. Preguntas de Investigación
17. Línea y Sub-línea de investigación a lo que corresponde el problema
18. Palabras Clave
19. Solución Propuesta
 Capítulo 2
20. Fundamentos teóricos
21. Estado del arte
22. Bases teóricas de la investigación
23. Marco Metodológico
24. Alcances y limitaciones
25. Tipo y nivel de la investigación
26. Población y muestra o universo
27. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos
28. Plan de análisis estadístico de datos
 Capítulo 3
29. Metodología
30. Herramientas para la perspectiva
31. Herramientas diagnóstico estratégico
32. Herramientas de formulación de estrategias
33. Herramientas para el Cuadro de mando integral
34. Situación actual
35. Análisis macro, micro y mercado
 Capitulo 4
36. Validación de la Metodología
 Capitulo 5
37. Discusión de resultados
38. Conclusiones
39. Recomendaciones y trabajos futuros
40. Bibliografía
41. Apéndices

Anexo B: Encuesta a Mypes y Startup sobre el plan estratégico empresarial

ENCUESTA MYPES Y STARTUPS SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Cuestionario para analizar el conocimiento y percepción de un plan estratégico empresarial y determinar las principales herramientas tics en Mypes y Star-ups.

1. ¿Es una Mype o Startup? *

- Mype
- Start-up

2. ¿Conoce del plan estratégico empresarial? *

- Si
- No

3. De la siguientes opciones ¿Qué cree usted que integra un plan estratégico empresarial? *

- Análisis Interno
- Análisis Externo
- Análisis de Mercado
- Formulación de Estrategias
- Formulación de Objetivos SMART
- Ninguno Desconozco

4. En su organización o cargo laboral ¿Se han definido objetivos a corto, mediano o largo plazo a ser cumplidos? *

- Sí
- No

5. En su organización o cargo laboral ¿Se han formulado estrategias para cumplir con objetivos deseados? *

- Sí
- No

6. ¿Tiene su organización o empresa implementado un plan estratégico empresarial? *

- Sí
- No

7. En su organización o cargo laboral ¿Existe una persona encargada (o más) de cumplir objetivos en la empresa? *

- Sí
- No

8. En su organización o cargo laboral ¿Se han establecido roles y responsabilidades definidas para los niveles de la empresa? *

- Sí
- No

9. ¿Cuál es el nombre de su empresa?

Texto de respuesta corta

10. ¿Cuál es su cargo laboral? Por ejemplo: Si es Gerente General responda con Gerente, Si es Jefe de RRHH responda con Jefe de área.

- Gerente
- Administrador
- Jefe de área
- Supervisor
- Asesor Comercial
- Publicista
- Otra...

11. ¿Conoce alguna Metodología para realizar un plan estratégico empresarial? *

- Si
- No

En caso de contestar si, a la anterior pregunta puede nombrar cual o cuales por favor.

Texto de respuesta larga

⋮

12. En su organización o cargo laboral ¿Tienen el conocimiento de herramientas TICs online para realizar un Plan estratégico empresarial? *

- Si
- No

En caso de contestar si, a la anterior pregunta puede nombrar cual o cuales por favor.

Texto de respuesta larga

13. ¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta su empresa para desempeñar funciones? como ventas, contabilidad, administración, compras, marketing, entre otras. *

- ERP
- Tienda Online - Propia
- Tienda Online de Terceros
- Pagina Web
- CRM
- Sistemas de Información propios
- Redes sociales
- Newsletters
- Ninguno
- App Móvil
- Otra...

14. ¿Cómo considera que diseñar e implementar un plan estratégico empresarial para mejorar el desempeño de la organización de la empresa? *

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

15. ¿Cómo considera que diseñar e implementar un plan estratégico empresarial para mejorar el desempeño de los cumplimientos de objetivos en una empresa? *

- Muy malo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

Anexo C: Formato de acuerdo para iniciar el plan estratégico Mype y Startup

Acuerdo para iniciar la realización de un Plan Estratégico Empresarial

Mediante el presente documento como (cargo laboral) quiero dar a conocer el interés de usar una metodología para el diseño de un plan estratégico que ayudará a mejorar nuestra organización y desempeño organizacional para poder cumplir los objetivos planteados ejecutando estrategias tras haber realizado un análisis estratégico y situacional de nuestra organización. Para ello se requiere el apoyo de todos los niveles de la empresa con el fin de participar en el diseño del plan aportando sus ideas basadas en su conocimiento de su labor, estudios y experiencia laboral lograda hasta el momento.

Para ello, el plan se desarrollará de manera colaborativa mediante herramientas tics, estableciendo las siguientes como principales pero que en el camino podrían ser más:

- Nombre herramienta 1
- Nombre herramienta 2

Además, se establecería como medio de comunicación en todo momento el uso del correo corporativo para cualquier duda, avance y actualización del plan. También, en el presente documento se establecen los roles que integrarán a todo el personal en el plan teniendo cada uno como responsabilidad el desarrollo del plan.

Para más explicación sobre los roles que recomienda la metodología se detalla a continuación.

- Gerente
- Líder del equipo de Gestión (1 solo líder pero el equipo puede estar integrado por más de 1 persona)
- Primera Línea (Puede estar integrado por 1 o más personas)
- Segunda Línea (Puede estar integrado por 1 o más personas)

Se debe reemplazar cada puesto de trabajo con el nombre del cargo laboral

Puestos de trabajo	Gerente	Líder del Equipo de Gestión	Primera Línea	Segunda Línea
--------------------	---------	--------------------------------	------------------	------------------

Cargo de mayor rango laboral X

Cargo de mayor rango laboral 2 X

Cargo de mayor rango laboral 3	X	
Cargo de menor rango		X
Cargo de menor rango		X

Traduciendo la matriz anterior, tenemos que:

- Nuestro cargo de mayor rango laboral cumplirá el rol de Gerente.
- Nuestro cargo de mayor rango laboral 2 cumplirá el rol de Líder del Equipo de Gestión.
- Nuestro cargo de mayor rango laboral 3 cumplirá el rol como integrante del equipo de gestión.
- Nuestro cargo de menor rango cumplirá el rol como integrante de primera línea.
- Nuestro cargo de menor rango cumplirá el rol como integrantes de segunda línea.

Finalmente, adjunto misión, visión, valores e ideas de objetivos como un inicio para que aporte como entrada al siguiente proceso, así como doy por mi parte la aprobación para el inicio del diseño del plan estratégico. Esperando su respuesta.

PROYECTO	Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Empresarial			
ELABORADOR POR				
	FECHA:	DD	MM	AA

REVISIÓN	DESCRIPCIÓN			
1	El presente proyecto busca diseñar un plan estratégico empresarial para mejorar el desempeño y organización de la empresa para lo cual se tiene que acordar entre los interesados la aprobación del documento			
	FECHA:	DD	MM	AA

La fecha inicio propuesta para iniciar con la primera etapa del proyecto será el DD/MM/AA

PROYECTO	Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Empresarial			
Aprobado por				
Aprobado por				
Aprobado por				
Aprobado por				
	FECHA:	DD	MM	AA

VERSIÓN PRELIMINAR DE LA RAZÓN DE SER EMPRESARIAL

PROYECTO	Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Empresarial				
ELABORADOR POR					
REVISIÓN/VERSIÓN	1	FECHA:	DD	MM	AA

La empresa ha establecido inicialmente la siguiente misión, visión y valores organizacionales.

MISIÓN

VISIÓN

VALORES ORGANIZACIONALES

VALORES ORGANIZACIONALES

LISTADO DE IDEAS PRELIMINARES DE OBJETIVOS

PROYECTO	Diseño e Implementación de un Plan Estratégico Empresarial				
ELABORADOR POR					
REVISIÓN/VERSIÓN	1	FECHA:	DD	MM	AA

Se ha formulado las siguientes ideas de objetivos.

Ideas de Objetivos

Anexo D: Encuesta para medir el nivel de satisfacción en la organización de la Mype y Startup

Encuesta para medir la organización en Mype - Distribuidor Autorizado y Startup - Actividades Legales

Como considera el nivel de desempeño organización tras contar con una planificación de gestión empresarial colaborativa afecta a su desempeño organizacional en relación a (planificación, ejecutar, seguimiento y comunicar labores de su cargo de trabajo) en cuanto a los siguientes puntos?.
Otorgar un valor del 1 al 5 para cada pregunta sobre la organización, representando el 1 como el mínimo valor y 5 como el máximo valor de satisfacción post plan. Como figura a continuación:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Sobre: Calidad y Organización

1. ¿Se tiene una organización en tiempo y forma para las actividades a realizar? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

2. ¿Se cumple con la cantidad de trabajo establecido? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

3. ¿Se usan herramientas colaborativas para la organización de actividades? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo



4. ¿Se usan herramientas colaborativas para la comunicación de actividades? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

5. ¿Se conocen los roles y tareas del equipo de trabajo? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Sobre: Compromiso

.

6. ¿Se trabaja sin necesidad de supervisión? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

7. ¿Se presentan las actividades con puntualidad? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

8. ¿Se cumple con actividades que apoyen al cumplimiento de objetivos? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

9. ¿Se entienden claramente los objetivos planteados? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

10. ¿Se entiende claramente que hacer para lograr los objetivos planteados? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Iniciativa y Liderazgo

11. ¿Cuándo se completan tareas, se buscan nuevas asignaciones? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

12. ¿Se sugieren mejoras? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

13. ¿Hay motivación y ayuda a los demás? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

14. ¿Existen capacitaciones planificadas para mejorar su labor? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Sobre: Trabajo en Equipo

15. ¿Se trabaja fluidamente con supervisores, pares y en general? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

16. ¿Se promueve el trabajo en equipo? *

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo



Anexo E: Encuesta para medir el nivel de satisfacción respecto a la mejora del desempeño del cumplimiento de objetivos en la Mype

Encuesta para medir el nivel de satisfacción respecto a la mejora del desempeño del cumplimiento de objetivos en la Mype - Distribuidor Autorizado

Cómo considera que se ha logrado cumplir con los objetivos y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento establecidos en su plan estratégico.

Otorgar un valor del 1 al 5 para cada objetivo, representando el 1 como el mínimo valor y 5 como el máximo valor de cumplimiento. Como figura a continuación:

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 1 Contratar un ERP para disminuir la rotación de personal en tareas administrativas en un 30% cada 2 meses.

1: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 1 y con las actividades necesarias * para iniciar su cumplimiento?

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 2 Contratar un CRM para tener una base de datos de clientes concurrentes y de calidad de 50 registros nuevos como mínimo cada 2 meses para enviarles nuevas promociones postventa y productos.

2: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 2 y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 3 Mantener los puntos KPI DEALER por lo menos en 60 puntos y Aumentar los puntos KPI DEALER para superar por lo menos los 79 puntos por mes

3: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 3 y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 4 Aumentar las visitas al centro de atención mediante el canal digital entre un 5% a 20% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 8 meses.

4: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 4 y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 5 Aumentar el tráfico orgánico mediante un canal digital de newsletter entre el 1% a 5% respecto a las visitas de transeúntes en los próximos 5 meses

5: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo 5 y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Anexo F: Encuesta para medir el nivel de satisfacción respecto a la mejora del desempeño del cumplimiento de objetivos en la Startup

Encuesta para medir el nivel de satisfacción respecto a la mejora del desempeño del cumplimiento de objetivos en la Startup - Actividades Jurídicas

Cómo considera que se ha logrado cumplir con los objetivos y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento establecidos en su plan estratégico.

Otorgar un valor del 1 al 5 para cada objetivo, representando el 1 como el mínimo valor y 5 como el máximo valor de cumplimiento. Como figura a continuación:

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 1: Investigar, analizar e implementar un CRM gratuito en la nube para alimentarlo con 40 registros adicionales como mínimo mensualmente siendo la meta de 200 registros en 5 meses.

1: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo uno y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 2 Crecer el equipo de afiliados en un 50% por cada tipo de especialidad de servicio en la plataforma (de 2 a 3 por especialidad) de forma trimestral

2: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo dos y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo



Objetivo 3 Crear un newsletter con una herramienta especializada de email marketing para enlazarla a un CRM alimentándola con 50 suscriptores como mínimo mensualmente siendo la meta de 150 suscriptores de forma trimestral

3: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo tres y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo



Objetivo 4 Aumentar el tráfico orgánico hacia la landing page diseñada en el sitio web aumentando en 20 visitas diarias mínimo llegando como meta a 600 visitas mensuales como mínimo. respecto de la red social de TikTok direccionando a Instagram y a la landing page diseñado en el sitio web aumentando en 25 visitas diarias en 6 meses.

4: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo cuatro y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 5 Aumentar las ventas un 15% en los próximos 8 meses respecto al primer resultado de ventas mensuales estando en producción.

5: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo cinco y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 6 Crecer en aliados comerciales en un 50% cada seis meses realizando investigaciones sobre ellos, competidores y ventajas competitivas.

6: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo seis y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 7 Creación de tres propuestas de logos en Marca en 1 Mes

7: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo siete y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo



Objetivo 8 Creación de tres propuestas de logos en Marca en 1 Mes

.

8: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo ocho y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Objetivo 9: Crear tres diseños para los módulos de la App Móvil para S.O Android en 1 mes

.

9: ¿Cómo considera que se ha logrado cumplir con el objetivo nueve y con las actividades necesarias para iniciar su cumplimiento? *

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutro
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Anexo G: Una metodología de diseño para la planificación estratégica abierta

