



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Plan estratégico de continuidad para afrontar eventos coyunturales que
puedan afectar la sostenibilidad de una empresa**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Fuertes Leon, Milu Miciel	0000-0002-1270-5943
Ascanoa Minaya, Roxana Lhya	0000-0001-6417-9132

ASESOR(ES)

Ramírez Pérrigo, Juan Carlos	0009-0008-5913-4675
------------------------------	---------------------

Lima, 14 de noviembre de 2023

RESUMEN

El Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) presentado tiene por finalidad demostrar a las empresas u organizaciones la importancia de contar con un plan de continuidad de negocio, con el objetivo de asegurar y preservar su funcionamiento durante interrupciones o desastres que puedan ocurrir en el entorno.

En el presente trabajo se evidenciarán una serie de procesos y estrategias aplicadas a una empresa del rubro importador y distribuidor de productos para la investigación científica en el Perú, con el propósito de controlar las situaciones que atenten contra la operatividad de la compañía.

Palabras claves: Continuidad de negocio, investigación científica, procesos y estrategias, interrupciones o desastres.

ABSTRACT

The purpose of the Work of Professional Sufficiency (TSP) is to demonstrate to companies or organizations the importance of having a business continuity plan, in order to ensure and preserve its operation during interruptions or disasters that may occur in the environment.

This paper will show a series of processes and strategies applied to a company that imports and distributor products for scientific research in Peru will be demonstrated, with the purpose of controlling situations the threaten the operation of the company.

Keywords: Business Continuity; scientific research, processes and strategies, interruptions or disasters.

U201514025_FUERTES LEON, MILU MICIEL_Plan estratégico de continuidad para afrontar eventos coyunturales que puedan afectar la sostenibilidad de una empresa

INFORME DE ORIGINALIDAD

4 %	4 %	1 %	1 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	genlabperu.com Fuente de Internet	1 %
2	repositorio.utn.edu.ec Fuente de Internet	1 %
3	buscador.infoguia.net Fuente de Internet	<1 %
4	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
5	www.congreso.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	8
Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática	9
1.1 Contexto de la Organización	9
1.2 Descripción de la Organización	10
1.3 Descripción de la Situación Problemática	11
1.3.1 <i>Detalle de la situación problemática abordada</i>	11
1.3.2 <i>Identificación de los elementos clave de la situación problemática</i>	11
Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y Discusión 13	
2.1. Marco teórico-conceptual	13
2.1.1 <i>Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática</i>	14
2.1.2 <i>Conceptos clave relacionados con la situación problemática</i>	14
2.1.3 <i>Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y Solución de la Situación Problemática</i>	15
2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática	15
Tabla 1.	16
Foda Cruzado de la empresa Gen Lab SAC	16
Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión.....	17
3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas	17
Tabla 2.	17
Comparativo de alternativas identificadas.....	17
3.2. Justificación de la alternativa elegida	18
Tabla 3.	19
Matriz de consistencia	19
3.2.1. <i>Alineación con los Objetivos de la Organización</i>	19
Tabla 4.	19
Propuesta de alineación de alternativas con los objetivos de la organización.....	19
3.2.2. <i>Factibilidad y Viabilidad</i>	20
Conclusiones y Recomendaciones.....	21
Referencias Bibliográficas.....	22

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	16
Foda Cruzado de la empresa Gen Lab SAC	16
Tabla 2.	17
Comparativo de alternativas identificadas.....	17
Tabla 3.	19
Matriz de consistencia	19
Tabla 4.	19
Propuesta de alineación de alternativas con los objetivos de la organización.....	19

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	12
Descripción de problemas	12
Figura 2	12
Diagrama Pareto	12
Figura 3	13
Diagrama de Ishikawa	13

Introducción

El Perú y el mundo entero se vio afectado en gran magnitud durante la Covid 19, por ello las compañías se vieron en la obligación de crear planes improvisados para continuar con su giro de negocio. Este es el caso de la empresa Gen Lab, dedicada a la importación y distribución de equipos y suministros para la investigación biológica y microbiológica en el Perú, que, en la época de pandemia, adaptó su giro de negocio a la importación y distribución de equipos y suministro médicos, como pruebas de descarte. Gen Lab implementó diferentes estrategias de negocio para poder continuar sus operaciones aún en pandemia. Sin embargo, estos procesos no fueron elaborados con metodologías que aseguren su correcto funcionamiento.

Actualmente, los vacíos en estos procedimientos están ocasionando problemas operativos en la empresa. Por esta razón, es importante para Gen Lab reestructurar sus procesos, los cuales se manifiestan con mayor intensidad en eventos como riesgo en el cierre de carreteras por posible fenómeno del niño, huelgas, ciberataques, entre otros.

Todo esto ha ocasionado que varios de los pedidos a los clientes finales, se hayan entregado con atraso, esto impacta en gran medida, ya que muchas de los equipos sirven para preservar vacunas, suministros y accesorios de gran importancia para diferentes laboratorios, de esta forma Gen Lab esta propensa a perder grandes contratos y asegurar fidelidad de sus clientes actuales.

Por esta razón, se ha propuesto implementar procesos que ayuden a Gen Lab en todas las situaciones descritas y en las que pudieran estar por venir, puesto que la correcta aplicación de procesos, flujos y funciones dentro de la organización ayudaran a evitar pérdida de pedidos y/o clientes potenciales, que es lo actualmente aqueja a la empresa. El objetivo principal es un plan estratégico de continuidad que sea sostenible en el tiempo y adaptable a diferentes cambios.

Capítulo 1: Presentación de la Situación Problemática

De acuerdo a los antecedentes registrados en Perú, en los últimos 3 años han ocurrido eventos importantes como la pandemia Covid 19, conflictos políticos que repercutió en manifestaciones, cierres de carretera. Asimismo, fenómenos naturales como lluvias torrenciales que ocasionaron inundaciones, todo ello afectó directamente en la estabilidad, reputación y economía de muchas empresas del país (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], s.f.).

En el caso de Gen Lab, el evento de la pandemia fue beneficioso en el aspecto económico porque incrementó las ventas, pero no fidelizó clientes, por el contrario, el servicio post venta fue deficiente, el nivel reputacional se vio afectado por no contar con medios digitales que la nueva realidad exige. A ello, se le suman los sobrecostos generados en las operaciones logísticas durante los eventos coyunturales.

1.1 Contexto de la Organización

Político: Tras la pandemia de la Covid 19, los cambios políticos favorecieron el sector de investigación en el Perú, es así que se aprobó el Proyecto de Ley Nro. 7140/2020-CR que declara de Interés Nacional y Necesidad Pública la Investigación Científica Peruana de la Vacuna contra la Covid 19. Debido a ello, Gen Lab logró un impacto favorable en el incremento de sus ventas. Sin embargo, las manifestaciones en contra del Gobierno Peruano, el cierre de carreteras y el fenómeno fluvial ocurrido al norte del país generaron sobrecostos para la empresa.

Económico: En el Perú, durante el año 2020, más de 45,000 empresas cerraron sus operaciones a consecuencia de la Covid 19 y otras cambiaron su rubro de negocio para poder continuar en el mercado (Agencia EFE, 2022). De la misma forma, las importaciones se vieron afectadas este año, tal como indica la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2023) las importaciones tuvieron una caída 14.4% con respecto al 2022, una de las causas el alza del dólar, que ocasionó mayor gasto para las empresas, puesto que la compra de los equipos médicos y suministros son en dólares.

Social: En el país la conciencia por prevención médica se incrementó a raíz de la pandemia, tal como indica Ministerio de Salud (MINSA, 2022), para el 2022 más del 60% de la población objetivo ya cuenta con la tercera dosis, actualmente se dio el inicio de la propagación del dengue, esto toma a una población un poco más preparada y lista para recibir las vacunas cuando lo requiera. Gen Lab también proporciona capacitaciones a sus clientes finales, este plus de atención post venta, permite fidelizar al cliente y posicionarse como una de las pocas empresas que tiene personal biólogo especializado para el asesoramiento de los equipos.

Cultural: Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec, 2017), se realizó el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación en el Perú, donde se evidenció su escaso desarrollo. Sin embargo, tras la pandemia de la Covid 19, existe una nueva cultura educativa, es así que, la carrera más demandante tras la pandemia es la Bioingeniería, mostrando así el interés por el desarrollo en el sector salud (Redacción Gestión, 2020). Esta nueva realidad, en la que la población ha tomado conciencia de la importancia de la salud y la vida ha favorecido a Gen Lab en el incremento de laboratorios para la investigación, el cual es su principal nicho de negocio.

1.2 Descripción de la Organización

La empresa abordada en el presente trabajo, fue creada por una pareja de esposos, biólogo y microbióloga, quienes vieron una necesidad y oportunidad de negocio en un sector no muy explotado en Perú, el sector de la investigación científica. Se dieron cuenta que muchos de los laboratorios en Perú carecían de equipos de alta tecnología e insumos de calidad, asimismo, que no había compañías en Perú que se involucraran en el desarrollo de estos laboratorios de investigación. Es así, que crean la empresa dedicada a la importación y distribución de reactivos, suministros, consumibles para la investigación biológica y microbiológica en el Perú. Destacan frente a sus competidores, gracias al soporte y seminarios que ofrecen a sus clientes, con temas relacionados a la investigación de ciencias de la vida, donde participan la comunidad científica de todo el país. Esta empresa tiene una trayectoria en el mercado nacional de más de 22 años. Parte de su staff lo conforman ingenieros, biólogos y microbiólogos.

Asimismo, como lo indica Gen Lab (s.f.) en su portal web tiene como:

Misión: Ofrecer a los clientes asesoría, soporte técnico y tecnología de calidad en equipos e insumos de laboratorio que satisfagan sus necesidades en el tiempo oportuno.

Visión: Ser la empresa líder en transferencia de soluciones tecnológicas confiables e innovadoras en las ciencias de la vida y afines para laboratorios de biología molecular, microbiología y diagnóstico clínico.

Valores: Trabajar con visión de crecimiento y filosofía de calidad siendo responsables, justos y honestos. (párr. 6)

La empresa cuenta con 40 personas en planilla:

- (2) Gerentes responsables de las decisiones estratégicas del negocio. (1) Gerente de negocios responsable de integrar las áreas de la empresa.
- (3) Ingenieros: un jefe y dos ingenieros a su cargo encargados de líneas específicas para mantenimiento, instalación de equipos.
- (8) Personas en el área logística encargados de la importación, almacenamiento y distribución de la mercadería.
- Personal administrativo como facturación (1), cotizador (1), regulador de registros sanitarios (1), atención de reclamos (1), gestión humana (1), licitaciones (1) y recepcionista (1), cobrador (1), tesorero (1).
- (1) Personal en TI encargado de la atención interna de la empresa.
- (16) Ejecutivos de ventas.

Sus principales clientes se encuentran distribuidos en todo el territorio peruano, entre ellos se encuentran el MINSA, la UNMSM, la UPCH, Marinasol, la UNS, quienes representan un aproximado de 40% de sus ventas, formando parte de su principal cartera desde hace más de 15 años.

Los principales países donde se realiza la importación son Estados Unidos (que representa un 25%), Italia (20%), China (15%) y Finlandia (10%).

Cuenta con alianzas comerciales con varias marcas reconocidas como Ilumina Inc. (líder mundial en el desarrollo de equipos tecnológicos para la detección del cáncer y variantes del Covid) y Microbiologics (líder mundial en la creación de cepas microbianas con las que se elaboran las vacunas contra la Covid), de los cuales Gen Lab es su representante exclusivo en Perú.

Asimismo, entre sus principales reconocimientos se encuentran los Premios a excelencia en ventas de Microbiologics 2022 y Mejor distribuidor Latam Perkin Elmer y LGC 2021 y 2022.

Cuentan con certificación Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT) emitidas por Digemid. También cuenta con certificación Hodelpe (empresa que certifica el sistema de gestión de calidad). Asimismo, se encuentran en proceso de certificación del ISO 9001 (norma que busca mejorar la confianza y satisfacción del cliente) ISO 37001 (norma internacional para los sistemas de gestión antisoborno), lo que esperan conseguir a fines del 2024, siendo el objetivo de la empresa postular a nuevas licitaciones con estas certificaciones.

En los últimos años la empresa tuvo un significativo crecimiento anual en cuanto a las importaciones. En el 2019 presentaba un promedio anual de 2 millones de dólares en importación, en el 2020 al inicio de la pandemia, fue de más de 6 millones de dólares, en el 2021 se mantuvo y en el 2022 se incrementó a casi 8 millones de dólares.

Durante la pandemia, la empresa creció un 300% en ventas. La facturación pre pandemia bordeaban los 16 millones de soles anuales hasta el 2019, al cierre del 2022 facturó en 60 millones. Sin embargo, los sobrecostos representaron alrededor del 30% de las ventas, los reclamos se incrementaron en un 200% en relación al 2019. Las cancelaciones de órdenes de compra fueron un 15% a comparación del 2019 que solo representaba un 3%. Las penalidades representaron un aproximado de 8 millones de soles.

1.3 Descripción de la Situación Problemática

1.3.1 *Detalle de la situación problemática abordada*

Gen Lab tiene un proceso de toma de decisiones no estructuradas, el cual ha tenido un impacto aún mayor durante eventos coyunturales como los ocurridos en los últimos tres años en Perú a partir de la pandemia Covid 19. Estos problemas han representado sobrecostos en los procesos, ausencia de personal en puestos claves, pago de penalidades por órdenes incumplidas, demora en las entregas de pedidos, entre otros que afectan en la actualidad al desarrollo y sostenibilidad de la empresa.

A consecuencia de lo mencionado, Gen Lab ha tenido importantes pérdidas de clientes y/o disminución en la cantidad de pedidos por parte la Universidad Nacional de Trujillo y la Universidad Nacional de Tumbes, la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; que representaban el 25% de la venta anual de la empresa hasta el 2020. Además, durante el último año ha tenido penalidades por órdenes incumplidas, que representan el 10% de la facturación.

1.3.2 *Identificación de los elementos clave de la situación problemática*

Para identificar los principales problemas que presenta Gen Lab, se realizó una entrevista a profundidad al representante de la compañía.

Para determinar los principales problemas, se utilizó el Diagrama de Pareto.

Figura 1.

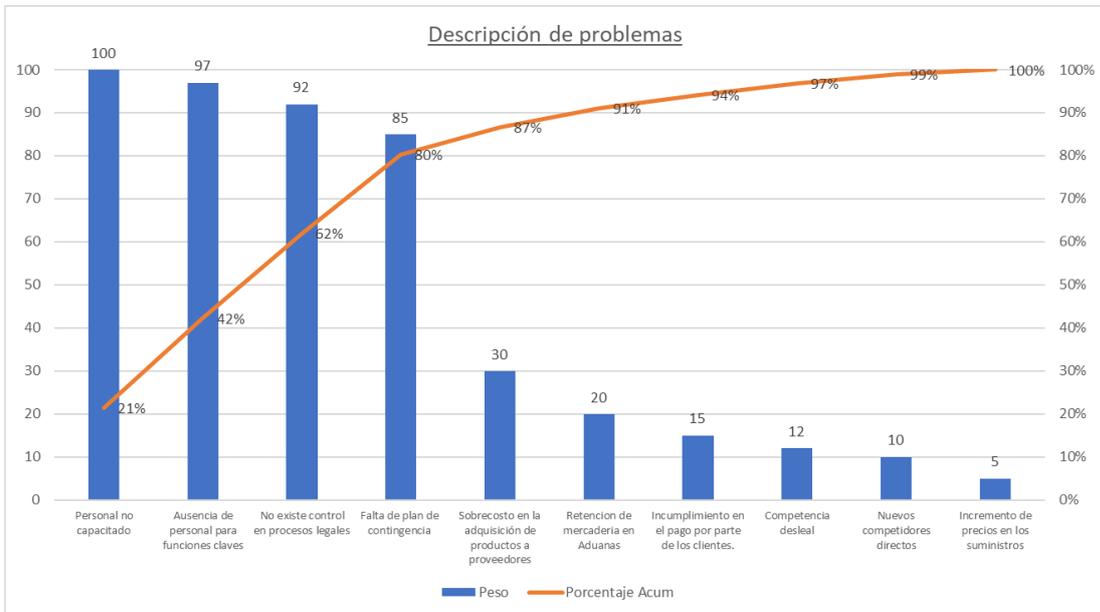
Descripción de problemas

Descripción de problemas	Peso	Porcentaje	Porcentaje Acum
1 Personal no capacitado	100	21%	21%
2 Ausencia de personal para funciones claves	97	21%	42%
3 No existe control en procesos legales	92	20%	62%
4 Falta de plan de contingencia	85	18%	80%
5 Sobrecosto en la adquisición de productos a proveedores	30	6%	87%
6 Retención de mercadería en Aduanas	20	4%	91%
7 Incumplimiento en el pago por parte de los clientes.	15	3%	94%
8 Competencia desleal	12	3%	97%
9 Nuevos competidores directos	10	2%	99%
10 Incremento de precios en los suministros	5	1%	100%

466

Figura 2.

Diagrama Pareto



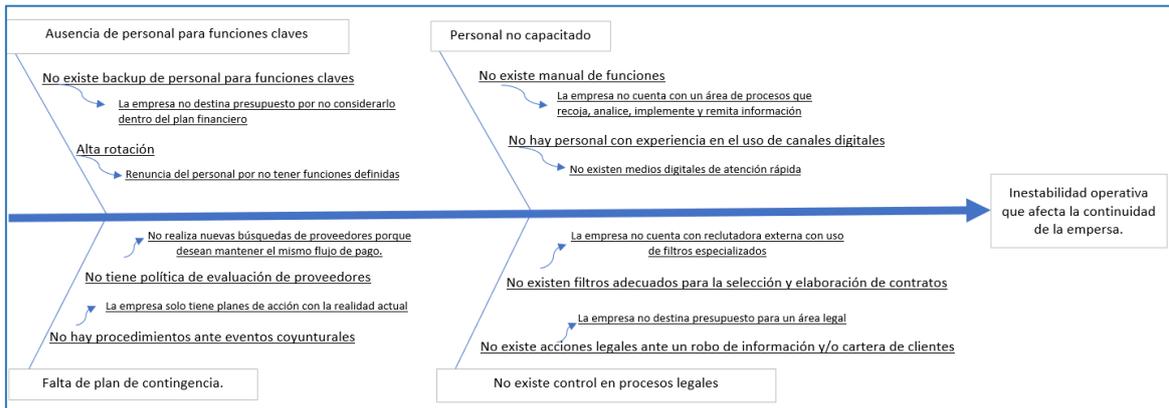
En el Diagrama de Pareto se ha verificado que el 80-20 corresponde a las siguientes a los principales problemas:

1. Personal no capacitado
2. Ausencia de personal para funciones claves
3. No existe control en procesos legales
4. Falta de un plan de contingencia

Para profundizar en el análisis de los principales problemas detectados, se ha elaborado el diagrama de Ishikawa.

Figura 3.

Diagrama de Ishikawa



De acuerdo al análisis del Diagrama de Ishikawa elaborado, podemos identificar y validar que el problema de la empresa es la inestabilidad operacional por falta de procesos y plan estratégicos estructurados, que atentan con la continuidad de la empresa.

Capítulo 2: Identificación de las Alternativas para la Situación Problemática y Discusión

Se considera de vital importancia identificar los principales problemas que tiene la empresa, solo de esta forma podemos atacar lo que realmente está fallando. Para ello, hemos utilizado herramientas claves como lo son el Diagrama de Pareto y el Diagrama de Ishikawa. A través de ellos, se logró definir los problemas de mayor relevancia que afectan a la empresa. Luego, se aplicó el Foda Cruzado para determinar posibles soluciones. Finalmente, se constituyó la Matriz de consistencia para validar la alternativa elegida.

Según Coletti et al. (2010) estas metodologías permiten mejorar procesos y recursos en la organización. Con ello, podemos verificar y validar que la empresa necesita mejorar sus procesos y redireccionar esfuerzos para establecer flujos estables y sostenibles en el tiempo.

2.1. Marco teórico-conceptual

Como indica Federico Pareto los beneficios que podemos obtener al aplicar la metodología no solo es identificar sino también permite establecer una mejora continua, gracias a la optimización de recursos y gestión de tiempo. En base a esta metodología, se realizó una entrevista a profundidad al gerente de la empresa, con quién pudimos identificar los diferentes problemas que aquejan a la organización, revisar los procesos existentes y los puntos clave que están fallando.

Teniendo identificado todo ello, se adicionó la metodología de Ishikawa que se basa en el principio de causa y efecto, que permite facilitar la visualización de las causas reales de los problemas, de esta forma se incentiva al equipo a realizar lluvia de ideas encontrando de esta forma posibles soluciones.

Finalmente, abordar un FODA cruzado permitirá una mirada completa hacia clientes, proveedores y competidores, con ello se puede estructurar estrategias competitivas en el mercado

2.1.1 Revisión de Antecedentes de Investigación Relacionados con la Situación Problemática

De acuerdo con un informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) solo en el 2020 se estimaba que 2 de cada 10 empresas habrían dejado de funcionar, esto debido a múltiples factores ocasionados por la pandemia, sin embargo, muchas de las empresas bien estructuradas lograron resistir este evento externo que en cualquier otro momento puede volver a ocurrir.

Como lo menciona Bonacim et al. (2009), los factores externos para el fracaso o cierre de la empresa son por falta de una capacitación correcta, inexistencia de mano de obra especializada, falta de un planteamiento estratégico entre otros, es por esto, que la empresa al inicio el Estado de Emergencia, implementó algunos procesos para cumplir con las entregas de los pedidos a sus clientes, sin embargo, muchos de ellos no se encuentran correctamente estructurados. Por este motivo, la empresa considera que ante cualquier otro evento estos procesos pueden fallar y ocasionar pérdidas mayores y vulnerabilidad a un posible cierre.

Por esta razón, Garrido (2003) menciona que, las empresas tienen que realizar un conjunto de esfuerzos para un planeamiento de estrategias que garanticen la continuidad del negocio, donde se asignen tareas, medios y responsabilidades en todos los niveles. En este sentido, Gen Lab busca estandarizar sus procesos, mejorar los flujos de atención y definir funciones que ayuden al buen funcionamiento y fortalecer la fidelidad de sus clientes.

2.1.2 Conceptos clave relacionados con la situación problemática

Como lo hemos descrito en el punto anterior los conceptos claves relacionadas con la situación problemática son los siguientes:

Planeamiento estratégico: Es un proceso que permite realizar un correcto funcionamiento de los objetivos establecidos, generar soluciones y estrategias que alimenten de poder a la empresa para cumplir con la misión y visión de la misma. Kotler y Armstrong (2013). Para la empresa tener un plan estratégico, es de vital importancia, ya que los flujos que se implementaron fueron pensados solo por la coyuntura y finalmente no por una estrategia como empresa.

Continuidad de negocio: Es la capacidad de preparación que puede tener la empresa para mantener su continuidad o funcionamiento antes una emergencia o interrupción de actividades (ISO 22301, 2020), por ello algunas de las alertas como quejas de los clientes hacen que la empresa se empiece a cuestionar si la continuidad de negocio puede estar en riesgo.

Fracaso o cierre de la compañía: Situación que se presenta cuando la empresa indica el cierre de sus actividades, ya sea porque sus inversionistas ya no desean invertir o que no puede cumplir con sus obligaciones (El Economista, 2019).

Plan de contingencia: procedimientos preventivos que permiten a la empresa reaccionar rápidamente ante una situación y permita el retorno y recuperación a un nivel aceptable. Martínez (2004). Como se ha mencionado unos de los principales objetivos de Gen Lab es implementar planes de contingencia para asegurar la continuidad mencionada.

Procesos operacionales: permite dar seguimiento, verificación y validación al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, en Gen Lab, se implementaron procesos que se encuentran pendientes de dar seguimiento y asegurar su

buen funcionamiento. De esta manera, contribuye a un orden eficaz y distribución eficiente de los recursos de la compañía (Practisis, 2019).

Ventaja competitiva: acciones que ejecuta una compañía para afrontar las situaciones ofensivas y defensivas que surge dentro de una industria con la finalidad de obtener un alto rendimiento. Porter (2015). Por ello, aplicando diferentes metodologías, las empresas desean lograr ventaja competitiva frente a sus competidores.

Experiencia al cliente: es importante para los resultados financieros de toda empresa. La retención de los clientes y la recomendación que realizan sobre la empresa impulsan el crecimiento de la misma. (IPSOS, 2020). El valor en la empresa es la atención post venta que tiene Gen Lab, esta experiencia que tiene el cliente después de realizar su compra, es un plus que favorece a la empresa hasta el momento.

2.1.3 Identificación de las Teorías y/o Modelos Existentes que Respalden el Análisis y Solución de la Situación Problemática

Tal como indica Chiavenato (2009) el proceso administrativo es plantear, organizar, dirigir y controlar, en base a ello verificamos que es el inicio para el proceso de cambio de Gen Lab, por lo cual, se propone ejecutar una metodología donde identifiquemos los principales problemas, para que posterior a ello podamos plantear posibles soluciones, y organizar los puntos clave, ya que en su mayoría la debilidad de la empresa son los flujos y procedimientos no definidos correctamente.

De igual forma, en su artículo, Hamel (2019) indica que las empresas necesitan innovar su gestión y estrategia si quieren sobresalir en el mundo empresarial, los pensamientos obsoletos y que no estén dispuestos a experimentar nuevos cambios, pueden estar cerca al fracaso.

En ese sentido, la empresa ha decidido tomar acciones para implementar procesos definidos y que sean sostenibles en el tiempo, para ello, se ha decidido iniciar con el análisis FODA, Thompson y Strikland (1998) indica que este análisis permite tener una estrategia de equilibrio entre las capacidades que tiene la empresa y su situación externa. Como indica Prieto (2008), las fortalezas son todas las situaciones internas que tiene la empresa, sus puntos fuertes que lo ayudan a lograr sus objetivos. Por su parte Münch (2005) plantea que las debilidades son situaciones o hechos propios de la organización que impiden que se puedan lograr los objetivos. Con el análisis buscamos identificar un equilibrio entre estos puntos y aprovechar al máximo todas las situaciones externas que ayuden a mejorar lo interno de la organización.

Finalmente, desarrollando las metodologías mencionadas, se concluirá aplicando una matriz de consistencia que, según Carrasco (2018) es un elemento clave para un proceso de investigación, el cual está formado por filas y columnas que evalúa la relación entre el título, problema, hipótesis, objetivos y variables, con esta metodología se puede definir correctamente todos los puntos relacionadas al problema principal, así como los objetivos. Esto ayudará a definir el camino para dar inicio al proceso de cambio, teniendo en cuenta que lo más importante es iniciar definiendo cada uno de los procesos.

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Los problemas identificados alejan a la empresa de su misión y visión. Debido a que los objetivos de Gen Lab es ofrecer a sus clientes asesoría, tecnología de alta calidad en un tiempo oportuno, sin embargo, no cumple con lo último, generando sobrecostos y un alto porcentaje de quejas y reclamos. Asimismo, anhela ser líder en el rubro, no

obstante, los nuevos competidores que ofrecen productos de menor calidad y precio, se encuentran tomando mayor presencia en el mercado.

Gen Lab tiene 22 años en el mercado, a pesar de ello, no ha crecido considerablemente, la cantidad de personal hasta el 2019 se mantenía en un promedio de 30 trabajadores. A consecuencia de la alta demanda de ventas por la Pandemia, incrementó a 40 trabajadores (SUNAT, 2023). De acuerdo al análisis, la empresa no podría ser sostenible en el tiempo si no toma en consideración la situación problemática identificada. Por tal motivo, se ha realizado el análisis del Foda Cruzado, para contemplar las posibles estrategias a aplicar.

Tabla 1.

Foda Cruzado de la empresa Gen Lab SAC

FODA CRUZADO	<u>Fortalezas (F)</u>	<u>Debilidades (D)</u>
<u>Oportunidades (O)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la demanda de servicios de salud. • Incremento del interés en el rubro de investigación científica. • Mayor inversión del Estado Peruano en el desarrollo de vacunas e implementación de laboratorios. • Opción de invertir en negocios complementarios (relacionados al sector) 	<u>Estrategias (FO)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en almacenes temporales en provincias, con stock para cumplir con las órdenes a tiempo. • Invertir en diversificar la cartera a productos médicos u otros (no solo para laboratorios). 	<u>Estrategias (DO)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar y actualizar el servicio de post venta a través la creación de canales digitales que permitan la atención en un menor tiempo. • Aumentar la cartera de proveedores tras el incremento de la demanda. • Implementar un plan estratégico de continuidad para mejoras en los procesos para invertir en nuevos negocios complementarios.
<u>Amenazas (A)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre ante el riesgo que puede presentar un nuevo Gobierno. • Incertidumbre ante posibles eventos coyunturales como pandemias, conflictos políticos, fenómenos naturales. • Nuevos competidores con precios bajos • Retroceso en la economía peruana. • Competidores desleales (fuga de información y de cartera de clientes) 	<u>Estrategias (FA)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comerciales con otras empresas en el país a fin de contar con stock. • Proyección financiera para asumir pérdidas sin perjuicio de la compañía. • Mantener los estándares de calidad y ampliación de la garantía para diferenciarse de la nueva competencia. 	<u>Estrategias (DA)</u> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan de contingencia para afrontar eventos coyunturales y agilizar la capacidad de respuesta de la empresa. • Back de personal para cubrir plazas de puestos claves • Invertir en filtros especializados de selección para contratar a personal leales.

2.3. Alternativas propuestas

De acuerdo al análisis previo, se ha detectado que todas las áreas de la empresa se ven comprometidas en la situación problemática, por lo que las alternativas de solución serán planteadas con el objetivo del buen funcionamiento de la organización y una alta competencia empresarial.

Por lo tanto, se plantean las siguientes alternativas de solución:

- Fusión con otra compañía del mismo rubro que tenga un mejor récord de entrega y pueda cumplir con la distribución a tiempo.
- Conversión a una empresa SAA (conseguir accionistas, contar con Directorio) que les permita tener un gobierno corporativo más sólido.
- Elaboración de un plan estratégico de procesos para la continuidad de negocio que permita la toma de decisiones de manera estructurada y cuente con procesos definidos y alineados a los objetivos de la organización. Del mismo modo, estar preparados financiera y organizacionalmente para afrontar cualquier evento coyuntural.
- Adquisición de un sistema SAP que les permita administrar correctamente la producción, la logística y el inventario.

Capítulo 3: Discusión de la Alternativa Elegida e Implicancias de Dicha Decisión

De acuerdo a las alternativas planteadas, se realizará el análisis de cada una de ellas para determinar la opción que conlleve a la solución integral del problema. Asimismo, se tomará en cuenta los costos, gastos e inversión de dinero, tiempo, equipos y capital humano, así como las consecuencias que conllevará la elección de cada alternativa.

3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

Para determinar la mejor alternativa, se procede a realizar un cuadro de ventajas y desventajas para un mejor análisis y elección la propuesta elegida.

Tabla 2.

Comparativo de alternativas identificadas.

Alternativas	Ventajas	Desventajas	Análisis	Resultado
Fusión con otra compañía del mismo rubro	<ul style="list-style-type: none"> • Bajan los riesgos del mercado • Diversificar el mercado • Mayor alcance de la marca • Evita la quiebra de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de culturas organizacionales • La adaptación de procesos y tecnologías distintas puede ocasionar sobrecostos • Pérdida de empleo • Se diluye el porcentaje de participación • Se pierden los contratos exclusivos tanto de proveedores como clientes 	En principio es una buena alternativa tener un socio con un mejor proceso comercial, pero la pérdida de participación al 50% podría afectar la rentabilidad de la empresa y perder su cartera de clientes potenciales. Asimismo, el cambio de cultura podría afectar a la adaptación del personal, generando mayor fuga del talento humano.	No elegida
Conversión a una empresa SAA (conseguir accionistas, contar con Directorio)	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una gran cantidad de capital a través de la venta de acciones • Tener fondos para ampliar las operaciones o creación de nuevos proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Al ser de carácter abierto, no se puede controlar el ingreso de nuevos accionistas, los cuales son desconocidos para la empresa. 	La inversión de nuevos accionistas fortalece la empresa, sin embargo, el proceso para la conversión a SAA conlleva tiempo, trámites, dinero. La misión y visión de la empresa estará sujeta	No elegida

	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de liquidez para afrontar situaciones coyunturales 	<ul style="list-style-type: none"> • El capital social es elevado • Los actuales dueños (gerentes) tendrán inconvenientes en la toma de decisiones, dado que ya no dependerá solo de ellos. • Conseguir 750 accionistas como mínimo. 	<p>a la junta de directivos, pudiendo desnaturalizar el sentido de la empresa. Todo ello, no resolvería el problema de fondo, no mejoraría los procesos operativos y estructural de la compañía.</p>	
Elaboración de un plan estratégico de continuidad de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos y funciones claras. • Inclusión de nuevas ideas operacionales y de atención al cliente. • Evita el sobre costo en la empresa en procesos improvisados. • Genera fidelización del cliente interno y externo. • Cuenta con un plan de contingencia para afrontar eventos coyunturales • Gestión integral de riesgos para continuar operando ante una interrupción (evento) • Preparación y respuesta proactiva ante cualquier amenaza externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de tiempo de 3 a 6 meses y capital humano para la realización del plan. • Capacitación y/o contratación de personal especializado. • Costo de implementación de un 46M soles 	<p>Es la mejor alternativa, debido a que es una inversión en las propias capacidades de la empresa. Es la opción que menos costo genera y mayor rentabilidad proporcionará. Además, potencia la cultura organizacional, generando un clima más amigable y retención del personal. Logra la obtención de los ISOS 9001 y 37001. Evita la penalización, con estructuras definidas para prever las entregas. Asimismo, mantiene la exclusividad de marcas Importante.</p>	Elegida
Adquisición de un sistema SAP	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema rápido e integra todas las áreas operacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión es alta: USD es de 35,000 • No evita la ausencia de personal clave, ni la fuga de información. • No mejora los procesos de atención al cliente. • No fideliza al cliente interno. • No existe personal capacitado en la herramienta. 	<p>Si bien es una alternativa digital muy efectiva, no soluciona todos los problemas de la empresa, como la fuga de información, ausencia de personal, la ampliación de back up de proveedores. Además, posee un costo elevado.</p>	No elegida

3.2. Justificación de la alternativa elegida

De acuerdo al análisis comparativo de las ventajas y desventajas, la alternativa elegida es la elaboración de un plan estratégico de continuidad de negocio porque propone soluciones estructuradas a todos los problemas de las áreas que cuenta la empresa, a menor costo y con resultados a corto plazo, manteniendo la cultura de la compañía.

Para validar si la alternativa es viable, se elaboró una Matriz de consistencia, que nos permite plantear la hipótesis, definir las variables, asimismo, mencionar los indicadores de investigación aplicadas en el trabajo.

Tabla 3.

Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Elaboración de un Plan estratégico de continuidad para afrontar eventos coyunturales				
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿En qué medida la elaboración de un plan estratégico de continuidad de negocio ayudará a mejorar los procesos y resultados de la empresa?	<p>GENERAL: Determinar y evaluar las causas de la inestabilidad operativa y estructural en las áreas de la compañía.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar los problemas frecuentes que se presentan en la logística y canales de distribución. Identificar los problemas que se presentan en el servicio de Post Venta. Identificar los problemas originados a consecuencia de la Covid 19 Identificar los problemas que se presentan con el equipo humano 	<p>GENERAL: La elaboración de un plan estratégico para la continuidad de negocio, permitirá a la empresa operar de forma estructurada reduciendo los sobrecostos, fidelizando al cliente interno y externo, asimismo, permitiendo a la empresa una recuperación rápida ante eventos coyunturales.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Eventos coyunturales.</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Plan de continuidad de negocio.</p> <p>POBLACIÓN: Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como población las áreas de la empresa en estudio.</p> <p>MUESTRA: Situación de la empresa en los últimos 4 años.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: No experimental</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa</p> <p>TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Observación Encuesta a profundidad</p> <p>CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS: Análisis de clasificación Análisis de comparación</p>

3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización

La alternativa elegida propone la realización de un plan estratégico para la continuidad del negocio, que implica la reestructuración y mejora de los procesos de las diversas áreas de la empresa. En tal sentido, se presenta un modelo donde se aplica el Plan estratégico para la continuidad de negocio para las soluciones al problema presentado:

Tabla 4.

Propuesta de alineación de alternativas con los objetivos de la organización.

Problema: Inestabilidad Operativa	Alternativa de solución: Plan Estratégico para la continuidad del negocio	Objetivos
Causas:	Plan de acción de continuidad:	
Ausencia de personal para funciones claves	<ul style="list-style-type: none"> Destinar presupuesto para un back up de personal Generar acuerdos con casas reclutadoras confiables. para contar con una base alternativa de prospectos. Evaluación médica periódica del personal para prever ausencias por salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Atraer y retener el talento humano. Disminuir la rotación

Personal no capacitado	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de manual de organización y funciones para la adaptación rápida de los nuevos ingresos. • Capacitación al personal en el uso de herramientas tecnológicas para la atención al cliente. • Capacitación constante de manera presencial y virtual para el desempeño de funciones en puestos claves, (ingenieros, regulador, logístico, atención al cliente). • Feedback bimestrales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un excelente servicio al cliente. • Fidelizar y retener a los clientes
Falta de plan de contingencia	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un plan de contingencia que permita a la empresa dar respuesta y recuperarse ante una interrupción significativa y continué dentro de un nivel de riesgo aceptable. • Coordinación con el área de Finanzas para destinar presupuesto de contingencia. • Contar con un back up de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los sobrecostos • Recuperación de funciones críticas • Ser competitivo en el mercado
No existe control en procesos legales	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar presupuesto para un área legal o contratación externa para la evaluación de contratos del personal y contratos con el estado. • Ejecución de acciones legales frente fuga de información como cartera de clientes y/o información sensible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar la fuga de información • Evitar el pago de penalidades y cancelaciones de OC

3.2.2. *Factibilidad y Viabilidad*

Para que pueda aplicarse la alternativa elegida, se analiza los puntos relevantes para que validar si es factible y viable la solución propuesta.

Recursos Humanos: Se cuenta con el capital humano con el conocimiento y experiencia en los puestos actuales necesarios para la empresa. Sin embargo, se deberá invertir tiempo en las capacitaciones para la explicación de procesos y funciones. Para ello, dentro del plan estratégico, el área de Gestión Humana debe realizar un control y seguimiento de resultados con encuestas de 360°, Feedback, entre otros. No implica costos adicionales.

Recursos Financieros: Se invertirá en la contratación del personal que realizará el plan estratégico, asimismo, en el personal quién realizará los manuales de procedimientos de cada área, así como los nuevos procesos. La empresa deberá contar con 2 personas o contratar a un canal externo para el levantamiento, análisis, corrección, reestructuración y capacitación de los procesos.

- Tiempo invertido: de 3 a 6 meses.
- Sueldo por cada empleado: Entre 2,500 a 3,500 soles mensuales
- Perfil: Ingeniero industrial, administrador.
- Inmobiliario (oficina, servicios): 2% adicional al gasto mensual
- Equipos: 2 laptops, 2 celulares – costo aproximado S/10,000

Recursos Tecnológicos: Capacitación al personal ventas y post venta en las áreas tecnológicas, para la utilización y comunicación a través de herramientas virtuales.

Por lo tanto, se verifica que la propuesta es factible y viable por la inversión menor y efectos positivos sobre la compañía, porque logra una satisfactoria atención al cliente interno y externo, incremento de ventas, que repercute en una sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, se coloca dentro de los principales competidores del mercado.

Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar el presente trabajo, concluimos que una de las causas importantes que atenta contra la continuidad de negocio de la empresa Gen Lab, es la ausencia de personal para puestos claves en la compañía, debido a que la empresa no destina presupuesto para contar con un back up de colaboradores para suplir la ausencia en caso de enfermedades, renunciaciones, licencias del personal, entre otros. Asimismo, no se encuentra preparada para afrontar de manera eficiente otro evento coyuntural como lo fue la pandemia Covid 19, en tanto la nueva realidad exige a las empresas un trato rápido y en línea. Por lo que, la falta de canales virtuales y presencia en medios digitales para la atención de pedidos y servicio de post venta ocasiona una brecha en la comunicación con los clientes.

Por ello, es importante que Gen Lab, asegure que todo el personal se involucre en los cambios y promueva las nuevas direcciones, puesto que, solo si el personal se encuentra comprometido, podemos asegurar la continuidad de los procesos, mejoras, flujos y estrategias que se hayan podido implementar. Un colaborador involucrado con los nuevos objetivos, permitirá que la empresa cuente con un clima satisfactorio, puesto que todos están mirando hacia un solo objetivo. Las estrategias mencionadas en el presente trabajo serán de gran ayuda y soporte para la empresa, siempre que, se siga los lineamientos y flujos propuestos.

Se recomienda a la empresa, la contratación de empresas reclutadoras, que tengan en bases de personal capacitado para los puestos claves. Asimismo, se sugiere que sus procesos de atención al cliente se encuentren alineados al ámbito tecnológico y las respuestas e interacción con sus clientes se realice de manera online. Se recomienda tener mayor presencia e interacción en redes sociales, así como en medios digitales. De esta manera podrá estar un paso delante de la competencia.

Finalmente, recomendamos considerar las propuestas de solución para mitigar vacíos en los procesos legales que puedan tener en la empresa y esto ocasiona problemas en los procesos operativos, como es el caso del robo de información que perjudicaron algunas entregas en la empresa. Por ello, es importante la asesoría legal permanente, permite evitar sanciones que pueden ser más costosas que implementar un área especializada. Si bien Gen Lab cuenta con abogados, es importante generar un flujo establecido con los ingresos y los ceses de personal, ya que, la información que se maneja en muchos de los casos son confidenciales y el robo de estos puede afectar en gran medida a la empresa.

Referencias Bibliográficas

Agencia EFE. (2021, 16 de marzo). Más de 45,000 empresas dejaron de operar en Perú a raíz del COVID el 2020. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/emprendedores-mas-de-45000-empresas-dejaron-de-operar-en-peru-a-raiz-del-covid-el-2020-noticia/>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*. Recuperado el 6 de octubre de 2023, de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/censo-nacional-id>

Carrasco, D. (2018). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (2a ed.) San Marcos de Aníbal Paredes Galván.

Coletti, J., Miranda, G. & Iwakiri, S. (2010). Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *Ciências Florestais*, 40 (1). <https://doi.org/10.1590/S0044-59672010000100017>

Bonacim, C. A. G., da Cunha, J. A. C., & Corrêa, H. L. (2009). Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. *Gestão & Regionalidade*, 25(74). https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/220

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Interamericana editores, S.A.

Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. McGraw Hill.

Gen lab del Perú SAC. (s.f.). *Misión, Visión, Valores*. Recuperado el 9 de octubre de 2023, de <https://genlabperu.com/>

Redacción Gestión. (2020, 20 de mayo). *Covid 19: ¿Cuáles serán las carreras profesionales más demandadas después de la pandemia?* *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/fotogalerias/covid-19-cuales-seran-las-carreras-profesionales-mas-demandadas-despues-de-la-pandemia-noticia/>

Hamel, G. & Getz, G. (2004). Cómo innovar en una era de austeridad. *Harvard Business Review*, 82(8). Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1700699>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, 18 de diciembre) *Encuesta del Impacto del COVID-19 en las Empresas de Lima Metropolitana 2020*. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima-metropolitana-2020.pdf>

International Organization for Standardization. (2020). *ISO 22301 Sistema de gestión de la continuidad de negocio*. Recuperado el 7 de octubre 2023, de <https://www.aenor.com/certificacion/tecnologias-de-la-informacion/continuidad-negocio>

IPSOS. (2022, mayo). *Las fuerzas de la experiencia del cliente. Cómo establecer relaciones sólidas en tiempos difíciles*. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/fuerzas-de-la-experiencia-del-cliente.pdf>

Kotler, P & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education de México.

Martínez, J. (2004). *Planes de contingencia*. Ediciones Diaz de Santos.

Ministerio de Salud. (2022, 22 de mayo). *Perú: el 60% de la población ya se encuentra vacunada con la tercera dosis contra la COVID-19*. Recuperado el 15 de octubre de 2023, de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/608667-peru-el-60-de-la-poblacion-ya-se-encuentra-vacunada-con-la-tercera-dosis-contra-la-covid-19>

Münch, M. (2005). *Planeación Estratégica*. México, D.F, McGraw-Hill.

Osorio, C (2015). *Comparación de los indicadores de gestión del conocimiento frente a los objetivos estratégicos definidos en XM [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]*. Repositorio Institucional EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/xmlui/handle/10784/7985>

Practisis. (2019, 28 de marzo). *La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa*. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de <https://www.practisis.com/post-one/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa#:~:text=Los%20procesos%20operativos%20son%20una,funcionamiento%20interno%20de%20tu%20negocio.>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (s.f.). *Principales problemas del país 2020 – 2022*. Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://gobierno.pucp.edu.pe/infografia/principales-problemas-del-pais-2022/>

Porter M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Ramón, B. (2019, 14 de mayo). *Causas principales del fracaso de las empresas. El economista*. <https://www.economista.com.mx/el-empresario/Causas-principales-del-fracaso-de-las-empresas--20190514-0178.html>

Revollé, A & Requena, M. (2021, 22 de abril). *Así avanzó la vacunación contra la COVID-19 en Perú. La Republica*. <https://data.larepublica.pe/avance-vacunacion-covid-19-peru/>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2023,16 de junio). *Importaciones Caen Un 14% En El Primer Cuatrimestre De 2023*. Recuperado el 23 de octubre del 2023, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/importaciones-caen-un-14-en-el-primer-cuatrimstre-de-2023>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2023). *Consulta cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicio de 20501262260 – Gen Lab del Perú S.A.C. [Tabla]* Recuperado el 2 de octubre de 2023, de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (s.f.). *Ingresos Tributarios del Gobierno Central: setiembre 2023*. Recuperado el 23 de octubre del 2023, de <https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/#:~:text=Comercio%20Exterior%3A%20setiembre%202023,mismo%20mes%20del%20a%C3%B1o%20anterior.>

Thompson, A. & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana