



“PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021 PARA M+S TTM S.A.C.”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Luis Alberto de Jesús Fernández Aguilar

2018

Dedico este trabajo de investigación a Yolanda, mi madre, y a Romy, mi esposa, las dos personas que más han influido en mi vida.

Agradezco a Dios y a las cuatro generaciones del equipo de M+S, quienes han hecho posible la aventura de ser un laboratorio permanente. Mi especial aprecio a la generación actual por su compromiso y aporte a este plan estratégico.

Resumen ejecutivo

M+S (Metodologías + Soluciones) brinda consultoría para gestión estratégica y operacional a partir de un repositorio digital de metodologías, el cual equivale a una caja de herramientas que acumula experiencia e investigación desde hace más de 25 años. Dichas herramientas se adaptan o desarrollan para construir soluciones a la medida de la problemática de cada cliente.

En cierto sentido M+S se asemeja a una fábrica de metodologías que posee un laboratorio de investigación aplicada que inserta innovación continua a su cadena de valor. Para ello emplea técnicas de probada validez extraídas de la Ingeniería de Software. En estas características, radica la ventaja competitiva de la empresa y su diferenciación. Los clientes de M+S son empresas medianas y grandes, con necesidades de orden y optimización en alguna de sus áreas, y que aprecian las metodologías. A la fecha, la labor comercial de M+S está limitada a una cartera de clientes recurrentes y a otros captados por referencias de los primeros.

Buscando impulsar su crecimiento, M+S estableció un plan estratégico para el periodo 2015-2021 que puso especial énfasis en diversificar su cartera de productos. Para ello formó un equipo multidisciplinario que incluyó psicólogos organizacionales e ingenieros de sistemas, su equipo de consultores de negocios. Fue así como consolidó cuatro líneas de negocios denominadas: Estrategia, Personas, Procesos y Tecnología. Sin embargo, los resultados 2015-2017 resultaron negativos en los tres años.

El presente trabajo desarrolla un diagnóstico estratégico, externo e interno, más amplio y riguroso que el aplicado en 2015. Las conclusiones principales señalan que la estrategia establecida en ese entonces continúa siendo válida y que los problemas radicarón en la falta de precisión y priorización de los planes de acción. A ello, se sumó una inadecuada gestión de personas durante el despliegue de los nuevos productos en el mercado.

El nuevo plan estratégico desarrollado a partir de dicho diagnóstico arroja un Valor Actual Neto (VAN) incremental del flujo de caja libre de S/. 83,670.29. Con ello, se concluye que el plan estratégico es viable y su implementación impulsará la productividad y rentabilidad de M+S.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Sector a analizar	1
3. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
4. Definición del problema.....	4
5. Enfoque y descripción de la solución.....	5
6. Objetivo general.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno general.....	6
1.1. Factores políticos	6
1.2. Factores económicos	7
1.3. Factores socioculturales	7
1.4. Factores tecnológicos	8
1.5. Factores ecológicos	9
1.6. Factores legales	10
2. Análisis del entorno específico y la atraktividad de la industria	11
2.1. Poder de negociación de los proveedores	11
2.2. Poder de negociación de los clientes.....	11
2.3. Amenaza de nuevos competidores	12
2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos	12
2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	12
3. Grado de atraktividad del sector.....	13
4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
5. Matriz de perfil competitivo (MPC)	15
Capítulo III. Análisis interno	17
1. Análisis de la cadena de valor	17
1.1. Actividades de soporte	17

1.1.1. Infraestructura empresarial.....	17
1.1.2. Gestión de Recursos Humanos.....	18
1.1.3. Desarrollo de tecnología	18
1.1.4. Abastecimiento.....	18
1.2. Actividades primarias.....	18
1.2.1. Logística de entrada	19
1.2.2. Operaciones.....	19
1.2.3. Logística de salida.....	19
1.2.4. Marketing y ventas.....	19
1.2.5. Relacionamiento con el Cliente	20
2. Análisis de la matriz VRIO	20
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	21
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	22
5. Selección de la estrategia genérica.....	22
Capítulo IV. Formulación de objetivos	24
1. Propuesta de misión, visión y valores	24
2. Objetivos estratégicos	26
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	27
1. Matriz FODA (cruzado).....	27
2. Matriz Peyea	30
3. Matriz interna-externa.....	31
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	32
5. Descripción de las estrategias seleccionadas	32
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE.....	33
1. Plan funcional comercial	34
2. Plan funcional de operaciones.....	39
3. Plan funcional de personas.....	45
4. Plan funcional de estrategia y administración.....	48
5. Plan de responsabilidad social empresarial.....	49
6. Plan funcional de finanzas	50

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	57
1. Mapa estratégico semaforizado.....	57
2. Ficha de iniciativa	58
3. Ficha de indicador.....	59
Conclusiones y recomendaciones	60
Bibliografía	62
Anexos	65
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de atractividad del sector	13
Tabla 2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	14
Tabla 3. Matriz de perfil competitivo	15
Tabla 4. Matriz VRIO	20
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	21
Tabla 6. Misión actual y misión propuesta	24
Tabla 7. Visión actual y visión propuesta	25
Tabla 8. Valores actuales y valores propuestos.....	25
Tabla 9. Clasificación de los Objetivos Estratégicos.....	26
Tabla 10 Matriz FODA Cruzado.....	26
Tabla 11. Cuadrantes de la matriz interna-externa.....	30
Tabla 12. Despliegue de objetivos estratégicos en los planes funcionales	33
Tabla 13. Meta objetivo - Comercial (C1)	34
Tabla 14. Meta objetivo - Comercial (R1)	34
Tabla 15. Proyección de ventas.....	36
Tabla 16. Presupuesto del plan funcional comercial.....	39
Tabla 17. Meta objetivo - Operaciones (I1)	40
Tabla 18. Meta objetivo - Operaciones (I2)	40
Tabla 19. Distribución actual y proyectada. <i>Full time equivalent</i>	41
Tabla 20. Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	44
Tabla 21. Metas objetivo - Personas (P1)	45
Tabla 22. Meta objetivo - Personas (P2)	45
Tabla 23. Presupuesto del plan funcional de personas.....	48
Tabla 24. Presupuesto del plan funcional de estrategia y administración.....	49
Tabla 25. Meta objetivo - RSE (C1)	49
Tabla 26. Presupuesto del plan funcional de RSE	50
Tabla 27. Meta Objetivo - F del plan funcional de finanzas	52
Tabla 29. Indicadores financieros: COK y WACC.....	55
Tabla 30. Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja Libre sin Plan Estratégico	55
Tabla 31. Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja Libre con Plan Estratégico	56
Tabla 32. Arquitectura Metodológica y Tecnológica (AMT) - Extracto	70
Tabla 33. AMOFHIT	71
Tabla 34. Análisis de la misión.....	74

Tabla 35. Análisis matriz Peyea.....	75
Tabla 36. Matriz de Ansoff.....	76
Tabla 37. Matriz objetivos vs. iniciativas estratégicas.....	78
Tabla 38. Estimación histórica - Demanda	89
Tabla 39. Proyección - Demanda.....	80
Tabla 40. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas con Plan Estratégico	81
Tabla 41. VAN Incremental del Flujo de Caja Operativo y de Flujo de Caja Libre.....	83
Tabla 42. Análisis Beneficio – Costo de las Iniciativas Estratégicas.....	83

Índice de gráficos

Gráfico 1. Equipo M+S y ambiente de trabajo	3
Gráfico 2. Crecimiento de <i>big data</i>	8
Gráfico 3. Matriz Peyea	31
Gráfico 4. Resultado de cuadrantes matriz IE.....	32
Gráfico 5. Mapa estratégico semaforizado de M+S.....	57
Gráfico 6. Ficha de iniciativa	58
Gráfico 7. Ficha de indicador.....	59
Gráfico 8. Clientes	66
Gráfico 9. Lienzo de Modelo de Negocio	67
Gráfico 10. Cadena de valor M+S.....	70
Gráfico 11. Estrategias genéricas	72
Gráfico 12. Matriz BCG.....	73
Gráfico 13. Mapa de procesos	82
Gráfico 14. Organigrama	82

Índice de anexos

Anexo 1. Reseña histórica de M+S	66
Anexo 2. Productos metodológicos y sus componentes	69
Anexo 3. Cadena de valor y AMOFHIT	71
Anexo 4. Estrategias genéricas	73
Anexo 5. Matriz de Boston Consulting Group.....	74
Anexo 6. Análisis de la misión	75
Anexo 7. Análisis matriz PEYEA	76
Anexo 8. Matriz de Ansoff.....	77
Anexo 9. Matriz objetivos vs. estrategias	78
Anexo 10. Sustento - Proyección de ventas	80
Anexo 11. Estructura organizativa basada en procesos y roles.....	83
Anexo 12. Análisis económico de las Iniciativas.....	84

Capítulo I. Identificación del problema

A continuación, se presentan la descripción y el perfil de M+S, el problema que afronta y el respectivo enfoque de solución.

1. Consideraciones generales

Metodologías + Sistemas (M+S) fue fundada en 1992 y desde entonces se ha transformado en tres ocasiones. En sus inicios, la empresa se enfocó en la capacitación de personal de Tecnología de la Información (TI); luego, centró sus operaciones en el desarrollo de *software*; y finalmente, se especializó en la consultoría de negocios. Como consecuencia de dicha última evolución, la empresa cambió su nombre comercial a Metodologías + Soluciones. La reseña histórica de la empresa, esquematizada en el anexo 1, sugiere cómo este recorrido ha determinado su actual estrategia y cultura.

A inicios del 2015, la empresa desarrolló un plan estratégico, el cual definió el modelo de negocio mostrado en el gráfico 9 en el anexo 1. En este modelo, se puede notar que, a diferencia de otras empresas de consultoría, la calidad de los servicios de M+S tiene menor dependencia de la experiencia de sus consultores. Ello debido a que su principal ventaja competitiva son sus metodologías, las cuales contienen la experiencia e investigación desarrollada por más de 25 años, en cientos de servicios.

2. Sector a analizar

Según lo establecido en el acápite anterior, M+S se desenvuelve en el sector de servicios de consultoría de negocios. Su mercado objetivo son las organizaciones medianas y grandes; a las que brinda servicios de corto alcance. Los servicios de mayor dimensión son encargados por las empresas grandes a las corporaciones transnacionales de consultoría. Por ello, sus competidores usuales resultan siendo las empresas de consultoría pequeñas o medianas, que se dirigen al mismo segmento de mercado.

3. Descripción y perfil estratégico de la empresa

A continuación, se resumen aspectos relevantes del modelo de negocio de M+S y la manera como viene compitiendo en el sector bajo análisis.

Descripción de la empresa

M+S ofrece servicios de consultoría en metodologías de gestión en las siguientes cuatro líneas: estrategia, personas, procesos y tecnología. Para ello, cuenta con un equipo multidisciplinario de consultores en las especialidades de ingeniería, administración y psicología. Desde su fundación, ha adquirido, adaptado y desarrollado diversas herramientas metodológicas¹, que están organizadas por marcos metodológicos² que facilitan su ubicación en un repositorio digital de metodologías. Dicho repositorio y las diversas herramientas tecnológicas de soporte constituyen, en conjunto, el principal activo intangible a la fecha. Esta “Arquitectura Metodológica y Tecnológica (AMT)”, sujeta a innovación y mejora continua, tiene componentes muy adaptables que son dosificados para solucionar diversos problemas de gestión estratégica y operacional.

El equipo de planta está conformado por diez personas, incluyendo *trainees*. A ellos, se suma la red de consultores asociados, que son convocados ante sobrecarga de trabajo o por necesidad de conocimiento especializado. Mientras que algunos de estos aliados son empresas, la mayoría trabaja bajo la modalidad *freelance*. Siete de estos especialistas trabajan con M+S de manera regular y los demás son asignados esporádicamente. En el gráfico 1, se muestra el ambiente de trabajo, así como parte del equipo de planta y los que laboran de manera *freelance*.

1 Se emplea el término *toolbox*, que es utilizado en algunos segmentos del mercado.

2 Se usa el término *frameworks* como equivalente a una estructura base para construir metodologías a la medida de necesidades específicas.

Gráfico 1. Equipo M+S y ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2018.

La empresa cuenta con dos socios principales que son quienes la dirigen: uno se encarga de los aspectos administrativos y el otro, de los asuntos especializados en consultoría. Adicionalmente, se cuenta con servicios de terceros para soporte en TI, contabilidad, asesoría financiera, mensajería y *marketing* digital.

La cultura organizacional orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común es característica relevante de M+S. La creación de este intangible ha implicado uno de los mayores costos en la ejecución del plan estratégico a la fecha. De este esfuerzo, un resultado relevante es la sinergia con la AMT que se manifiesta en el manejo de un lenguaje común compartido entre consultores de planta y asociados, el cual facilita el desarrollo co - creativo de metodologías y soluciones, a pesar de sus diversas formaciones.

Perfil estratégico

El segmento objetivo de M+S son las organizaciones que generan ingresos mayores a 7 millones de dólares anuales, con problemas para organizar u optimizar algún aspecto de sus operaciones. La estrategia genérica ha sido brindar mayor valor a un precio equivalente. De esta

manera, la compañía ha logrado ubicarse en una posición competitiva ante empresas unipersonales locales y, eventualmente, ante las transnacionales.

La cobertura de servicios que brinda M+S se aproxima a la gama que ofrecen empresas consultoras de mayor tamaño y madurez. Esta exigente posición se apoya en los activos intangibles mencionados —la Arquitectura, Metodológica y Tecnológica (AMT) y la cultura organizacional—, los cuales facilitan desarrollar consultorías que requieran soluciones integradoras enfocadas en combinar algunos elementos de sus cuatro líneas de productos metodológicos: estrategia, personas, procesos y tecnología.

El plan estratégico 2015-2019 estableció, como estrategia principal, el desarrollo de productos sobre la base de la AMT, la cual puede entenderse como un inventario de insumos, productos en proceso y productos terminados. Este enfoque se sustenta en la siguiente premisa central: las metodologías mantienen analogías relevantes con el *software*. Ello ha permitido aplicar técnicas que han demostrado generar alta calidad, productividad y, especialmente, agilidad en la industria del *software*. En el anexo 2 se muestran los productos metodológicos principales por cada línea, las unidades metodológicas que los componen, y las áreas metodológicas en que se clasifican estas últimas.

4. Definición del problema

Después de varios años de buenos resultados en diversas dimensiones, durante el período 2015 - 2017, las ventas y la rentabilidad disminuyeron a la vez que fue necesario desvincular a más de un tercio del personal de planta no alineado a la cultura requerida o por desempeño insuficiente. La productividad disminuyó y solo la satisfacción de los clientes se mantuvo, aunque con mayores esfuerzos. Ante tales resultados, los accionistas pusieron en cuestionamiento a la estrategia vigente. Ello a pesar de que reconocían que «[...] las posiciones estratégicas tienen un horizonte de una década o más, no de un único ciclo de planeamiento» (Porter 1996: 74).

Es importante señalar que las pérdidas contables no reflejaron el incremento de valor de los intangibles relevantes: el capital intelectual (repositorio digital de metodologías y equipo multidisciplinario de consultores) y la cultura organizacional. Una de las evidencias del valor de dichos intangibles ha sido la contribución al desarrollo de una cartera de clientes prestigiosos en diversos sectores (ver gráfico 8 del anexo 1) y la facilidad para conseguir recomendaciones de sus ejecutivos. No obstante, se reconoce que dichos intangibles no están siendo explotados suficientemente.

5. Enfoque y descripción de la solución

Se propone actualizar el plan estratégico hasta el 2021 aplicando mayor rigor en el análisis, definiendo maneras de explotar mejor los activos intangibles y precisando el nivel de detalle necesario para fortalecer el control estratégico e impulsar la ejecución de dicho plan. Asimismo, se espera confirmar o redefinir la ventaja competitiva, y mitigar los riesgos respecto de la viabilidad del negocio.

6. Objetivo general

Por lo descrito en la problemática a resolver y en el enfoque de solución, podemos expresar que el presente trabajo tiene el siguiente propósito: “Confirmar o replantear la estrategia de la empresa para asegurar su viabilidad”. A la vez podríamos frasear el objetivo general del plan como: “Asegurar la viabilidad de la empresa”.

Capítulo II. Análisis externo

Se desarrollará un análisis y diagnóstico del entorno a fin de identificar los aspectos que puedan tener algún impacto en la estrategia de la empresa. Al final del capítulo, se consolidará el análisis en la matriz EFE. El alcance temporal para este análisis, respecto al levantamiento de información, es a diciembre de 2017. Sin embargo, en algunos rubros se actualizó la información a setiembre 2018, lo cual se hace explícito en el acápite correspondiente. Con respecto al horizonte de planeamiento, el alcance es el mismo al plan; es decir, el 2021.

1. Análisis del entorno general

En este trabajo de investigación, se propone analizar el macroentorno subdividido en seis factores (macrovariables) según establece la herramienta denominada Pestel.

1.1. Factores políticos

Un primer factor político se registra en el 2017, cuando se evidenció una alta incertidumbre política asociada a la baja aprobación del presidente de la República (Datum 2018: 4). La cifra de aceptación inició en 53 % en enero y concluyó en 27 % en diciembre del mismo año. Sin embargo, aparte del desenlace, la dirección económica y técnica, actualmente, no sufren cambios radicales, pues la oposición y el Gobierno defienden la economía de libre mercado.

Por otro lado, luego de la juramentación en marzo de Martín Vizcarra como presidente de la República —por sucesión constitucional ante la dimisión de Pedro Pablo Kuczynski—, en setiembre de este año, el respaldo al presidente alcanzó el 47 % (Datum 2018: 4).

Conclusiones

En el plano político, se concluye que la incertidumbre puede reducir el gasto público y la inversión (amenaza, promedio), y que la calidad y eficiencia en los servicios públicos continuarán siendo prioritarias (oportunidad, por encima del promedio).

1.2. Factores económicos

En el 2017, el PBI a precios constantes de 2007 registró un crecimiento de 2,2 %, debido a la evolución favorable de la demanda interna (5,0 %) en un contexto de crecimiento de las principales economías desarrolladas. Este hecho tuvo repercusiones positivas en los precios de las materias primas, en particular de los metales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017: 1). Una de las actividades económicas con menor crecimiento fue servicios prestados a empresas (1,1 %), que incluye, también, el sector de consultoría (INEI 2017: 9).

Sin embargo, el panorama ofrece señales positivas para el 2018, pues los principales indicadores de precios monetarios, cambiarios y de comercio mostraron tendencias favorables al cierre del 2017 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017: 1). Asimismo, según proyecciones del BCRP, la inflación anual habría disminuido desde 3,2 % en diciembre del 2016 a 1,4 % en diciembre del 2017. Por su parte, la inflación sin alimentos y energía habría continuado con su tendencia decreciente: pasó de 2,9 % en diciembre del 2016 a 2,2 % en diciembre del 2017 (BCRP 2017).

Según estimaciones actualizadas en setiembre, el BCRP proyecta un 4,0 % de crecimiento del PBI para este año (BCRP 2018: 10).

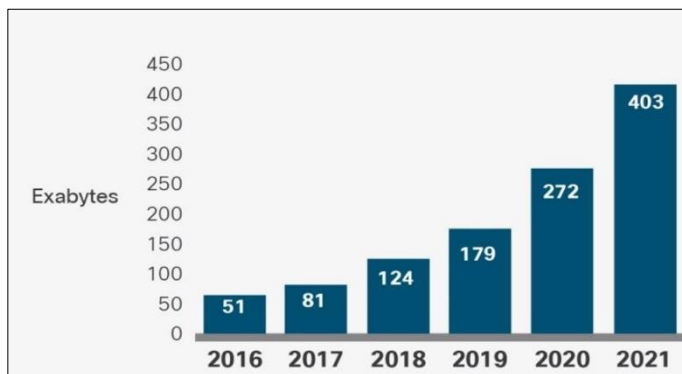
Conclusión

El crecimiento económico se incrementará en varios sectores (oportunidad, promedio).

1.3. Factores socioculturales

Una tendencia reconocida desde diversos puntos de vista es el incremento continuo de la complejidad y del cambio en el entorno mundial. Esto sucede en los planos económico, tecnológico, político, social, entre otros, por lo que esta inclinación se incluye en este acápite a fin de hacer más notorio su alcance. En ciertos sectores, se expresa esta situación con el término mundo VUCA (sigla en inglés de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), término que surgió a fines de la década de 1990 y que ha tomado mayor repercusión en los últimos años. Una de las variables que representan los mencionados incrementos es el crecimiento en la cantidad de *big data* que se ha generado en el mundo y sus proyecciones (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Crecimiento de *big data*



Fuente: Cisco 2018.

Las respuestas para enfrentar la situación pueden también sintetizarse en aprendizaje permanente y alta capacidad de adaptabilidad, además de otras. Esta situación podría ser una oportunidad para equipos multidisciplinarios de consultoría que posean modelos conceptuales potentes y una variada caja de herramientas metodológicas diseñadas para estos desafíos. La incertidumbre y la ambigüedad son consecuencia de la complejidad y el dinamismo, y ambos factores se incrementarán por los rasgos culturales de la generación *millennial* (o generación Y). Se reconoce que estos jóvenes tienden a ser innovadores, usuarios intensos de la tecnología, y concentran su preferencia en organizaciones más flexibles y comunicativas. Se estima que el promedio laboral de esta generación en un puesto de trabajo es de dos años; por ello, se prevé una tendencia al incremento del índice de rotación de personal en las empresas. Según Manpower, para el 2020, los *millennials* constituirán más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial (2017: 3).

Conclusiones

En el plano sociocultural, se concluye que (i) los niveles de cambio y complejidad del entorno mundial son cada vez más altos (oportunidad por encima del promedio) y que (ii) la mayor incidencia de *millennials* incrementará la rotación laboral (amenaza promedio).

1.4. Factores tecnológicos

La introducción de las nuevas tecnologías digitales impacta en los negocios de una manera inédita. Ya no se trata solamente de la tecnología para mejorar la productividad de las personas,

sino que, ahora, la digitalización permite desarrollar nuevos modelos de negocio, así como la transformación de cadenas de valor completas. Hace pocos años, surgió el término industria 4.0, que hace referencia a que se está iniciando una cuarta revolución industrial. Estas nuevas tecnologías permiten que dispositivos y sistemas colaboren entre ellos, manejando diversos tipos de información para realizar inferencias, tomar decisiones e iniciar acciones de manera cada vez más autónoma. Cada vez más empresas y entidades públicas emprenden un tipo de iniciativa denominada, en conjunto, transformación digital. El entorno actual y las reacciones de las organizaciones, se aproximan a lo descrito por Martin (1996: 3-33), quien emplea principios de la cibernética y las tecnologías de la información.

Otra tendencia tecnológica importante son las metodologías ágiles, las cuales tienen su origen en el desarrollo de *software* y, en los últimos años, han incursionado como un enfoque efectivo para enfrentar las exigencias derivadas de la complejidad y dinamismo del nuevo entorno. Esta tendencia se denomina, por ello, *business agility*, y su alcance es similar al de la ingeniería empresarial (Martin 1995: 58-83), con un enfoque adicional de la gestión de las personas y el énfasis en la cultura corporativa. Se puede tener una apreciación indirecta de su aplicación en los negocios a partir de estudios sobre el uso de *software* para apoyar las metodologías ágiles. En el 2016, se estimaba que 48 % de usuarios lo aplicaban para proyectos distintos a *software*/TI.

En setiembre de 2018, el Business Agility Institute desarrolló una encuesta a nivel mundial en la que se muestra que las metodologías ágiles han estado extendiéndose en *marketing* y ventas, recursos humanos, gestión de productos, entre otros. De los encuestados, el 45 % expresó aplicar el enfoque a nivel del negocio como un todo BAI (Business Agility Institute 2018: 10).

Conclusión

En el ámbito de la tecnología, la digitalización, innovación y agilidad demandan conocimiento especializado (oportunidad por encima del promedio).

1.5. Factores ecológicos

Existe, cada vez, mayor conciencia sobre la necesidad de adquirir comportamientos que preserven el medioambiente. Esto se evidencia en la presión que se ejerce sobre políticos y directivos de empresas. Esta tendencia se acelerará cuando la generación *millennial* tome posiciones de mayor poder, dado su alto compromiso con el medio ambiente. Asimismo, el

Centro de Investigaciones Pew declara que más del 91 % de los *millennials* consideran que la ciencia ha probado que los seres humanos son responsables del cambio climático, y la gran mayoría está dispuesta a pagar un poco más de dinero por productos creados con responsabilidad ambiental, así como trabajar en empresas que se preocupen por el impacto de sus actividades en el planeta (2010: 57).

Conclusión

En cuanto a los factores ecológicos, no se encontró ninguna amenaza u oportunidad relevante.

1.6. Factores legales

Mediante el Decreto Legislativo n.º 1341, el Gobierno modificó la ley de contrataciones con el Estado. Según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), este documento tiene como objetivo consolidar un sistema de contrataciones eficiente, incorruptible y promotor del desarrollo (*El Peruano* 2017). Los principales cambios serían privilegiar la estandarización de las contrataciones con el fin de reducir los conflictos en las mismas y eliminar las malas prácticas en la elección del proveedor. También se incluyen mecanismos de evaluación que ayuden a la obtención de la oferta más ventajosa y desincentiven actos de corrupción.

Desde hace varios gobiernos, se reconoce la importancia del sector pyme en los ámbitos económico y social. Por tal motivo, se ha buscado fortalecer dicho sector mediante una serie de medidas legales. Actualmente, las pymes solo son exigidas a otorgar quince días de vacaciones (a diferencia de las grandes empresas, que ofrecen treinta días) con la posibilidad de reducir esos quince días a siete días con la debida compensación económica. Del mismo modo, tienen menos obligaciones respecto a la compensación por tiempo de servicios (CTS), porque equivale a quince días de remuneración por año de servicio con tope de noventa días. Recientemente, la Ley n.º 30056 establece modificaciones a diversas leyes para impulsar la inversión, investigación, capacitación, entre otras medidas (Congreso de la República 2013).

Conclusión

La legislación para fortalecer la competitividad de las pymes continuará siendo prioritaria (oportunidad promedio).

2. Análisis del entorno específico y la atractividad de la industria

Para el análisis se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El sector analizado se establece a partir del perfil estratégico descrito previamente.

2.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores que impactan en la ejecución y calidad del servicio de M+S son los consultores aliados, que incluyen *freelancers*. El último reporte anual de Deloitte señala como una fuerte tendencia mundial el crecimiento de los *freelancers* y *gig workers* (personal con contratos temporales y flexibles) (2018: 26). Su contratación reduce los riesgos de mantener gastos fijos altos en personal de planta y permite crear equipos multidisciplinarios a la medida de cada cliente. Sin embargo, dentro de esta oferta, resulta difícil conseguir personas que cumplan el perfil necesario para adaptarse a la cultura particular de M+S y, por ende, para aprender y explotar adecuadamente su arquitectura metodológica y tecnológica (AMT). Por otro lado, los proveedores con menor incidencia son los servicios de taxi, telefonía, internet y útiles de oficina.

Conclusión

La oferta laboral con los perfiles requeridos por la empresa es muy escasa (amenaza promedio).

2.2. Poder de negociación de los clientes

Tanto en el sector privado como en el sector público, los clientes tienen necesidades cada vez más complejas y, en consecuencia, incrementan su conocimiento de manera continua. En el sector privado, la exigencia se origina por la creciente competencia, mientras que, en el sector público, el inductor resulta ser la presión social por mejores servicios públicos. En ambos, el entorno descrito anteriormente de complejidad y dinamismo impulsa las mayores exigencias.

Conclusión

El creciente nivel de exigencias de los clientes obliga a desarrollar capacidades constantemente (amenaza promedio).

2.3. Amenaza de nuevos competidores

Para competir en este mercado, se consideran dos factores clave: la red de contactos y las buenas relaciones con los clientes. Así, se concluye que toma varios años formar e instalar una consultora como M+S. La apertura del mercado, en cambio, facilita la instalación de consultoras transnacionales que se dirigen a las grandes cuentas corporativas, las cuales no son parte del mercado objetivo. En relación con los consultores individuales, también resulta simple ingresar al mercado, pues se dirigen a la extensa cantidad de micro y pequeñas empresas.

Conclusión

El ingreso de nuevos competidores pequeños ejerce presión hacia la baja de precios (amenaza por encima del promedio).

2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los servicios sustitutos son aquellos proyectos internos que los clientes desarrollan con personal propio. Esta alternativa de servicio se vuelve más viable para las empresas grandes que cuentan con ejecutivos bien formados académicamente o con amplia experiencia. También se incrementan los casos de proyectos internos en clientes que, habiendo contratado servicios de consultoría, han generado conocimiento explícito mediante documentación reusable (guías, plantillas, etc.).

En épocas de crecimiento económico, el autoabastecimiento decrece debido a la sobrecarga de trabajo del personal interno con mayor conocimiento. Por otra parte, en esos mismos periodos, las empresas tienen mayores posibilidades de reclutar personal propio con mayor conocimiento.

Conclusión

El autoabastecimiento, como producto sustituto a una consultoría, fluctúa con tendencia negativa (amenaza por encima del promedio).

2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Los consultores, en general, cuentan con una disposición favorable para establecer alianzas y a la formación de ecosistemas de colaboración.

Para el sector público, la tendencia a la colaboración es usual, pues se requieren consorcios para cubrir las crecientes exigencias que se van incorporando a la normativa.

Conclusión

Se concluye, entonces, que la propensión a formar alianzas entre competidores reduce su nivel de rivalidad (oportunidad promedio).

3. Grado de atraktividad del sector

Para determinar el grado de atracción del sector se realizó una evaluación general sobre la base del análisis de las 5 fuerzas de Porter, y se elaboró la matriz de atraktividad del sector mostrada en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de atraktividad del sector

ID	Fuerza del Mercado	Ponderación	Atraktividad (Leyenda: Poco atractivo a Muy atractivo)					Puntuación ponderada
			1	2	3	4	5	
1	Poder de negociación de los proveedores	0,20		2				0,40
2	Poder de negociación de los clientes	0,30		2				0,60
3	Amenaza de nuevos competidores	0,10				4		0,40
4	Amenaza de productos o servicios sustitutos	0,25			3			0,75
5	Rivalidad entre los competidores existentes	0,15			3			0,45
Total		1,00						2,60

Fuente: Elaboración propia 2018.

La puntuación ponderada muestra que el sector resulta atractivo para la empresa.

4. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

La tabla 2 resume el análisis externo, incluyendo el análisis Pestel y el modelo de las 5 fuerzas. La calificación expresa cómo se viene respondiendo a las oportunidades y amenazas.

Tabla 2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

ID	Factores Externo Clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada	Origen	
					Herramienta de Análisis	Factor / Fuerza
Oportunidades						
O1	La calidad y eficiencia en los servicios públicos, continuarán siendo prioritarios.	10%	2	0.20	PESTEL	Político
O2	El crecimiento económico, se incrementará en varios sectores.	10%	3	0.30	PESTEL	Económico
O3	Digitalización, Innovación y agilidad, demandan conocimiento especializado.	12%	4	0.48	PESTEL	Tecnológico
O4	Legislación para fortalecer la competitividad de las pymes, continuará siendo prioritaria.	6%	2	0.12	PESTEL	Legales
O5	La propensión a formar alianzas entre competidores, reduce el nivel de rivalidad.	6%	3	0.18	PESTEL	Rivalidad
O6	Los niveles de cambio y complejidad del entorno mundial, son cada vez más altos.	12%	4	0.48	PESTEL	Sociocultural
Amenazas						
A1	La incertidumbre política, puede reducir gasto público e inversión.	6%	2	0.12	PESTEL	Político
A2	La mayor incidencia de millennials, incrementará la rotación laboral.	8%	4	0.32	PESTEL	Sociocultural
A3	Oferta laboral con los perfiles requeridos, muy escasa.	8%	2	0.16	5 Fuerzas	Proveedores
A4	El creciente nivel de exigencias de los clientes, obliga a desarrollar capacidades constantemente.	6%	3	0.18	5 Fuerzas	Clientes
A5	El ingreso de nuevos competidores pequeños, presiona los precios a la baja.	10%	3	0.30	5 Fuerzas	Competidores
A6	Autoabastecimiento, como producto sustituto a una consultoría, fluctúa con tendencia negativa.	6%	3	0.18	5 Fuerzas	Productos
Total		100%		3.02		

Fuente: David 2017. Elaboración propia.

El promedio de 3,02 ubica a M+S en una posición competitiva por encima del promedio.

5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la siguiente matriz (tabla 3), se compara a M+S con tres tipos de competidores sobre factores claves para tener éxito en el sector. Los factores considerados se obtuvieron aplicando el enfoque de “Juicio de expertos” al tomar la opinión de 7 consultores *senior*. Los puntajes asignados se obtuvieron por intercambio de ideas con algunos de ellos y con ejecutivos de clientes de M+S. Se ha elegido los tipos de competidores a través de la data histórica la empresa.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo

ID	Factores claves	Ponderación	Consultoras							
			M+S TTM SAC		Xperta		BDO		Chicas y Personas naturales	
			Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
1	Imagen de profesionalismo de la empresa entre sus clientes	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51	2	0.34
2	Metodologías y buenas prácticas compartidas por los consultores	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32	1	0.16
3	Investigación e incorporación de conocimiento externo a la empresa	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
4	Análisis y sistematización de las lecciones aprendidas	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09
5	Atracción, desarrollo y retención de personal valioso	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6	Gestión de proyectos enfocada en la fidelización de clientes	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24
7	Gestión comercial enfocada en el cumplimiento de la promesa de valor	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22
8	Precio accesible al mercado	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Total		1.00	3.44		2.69		2.84		1.95	

Calificación:

1: Debilidad principal

2: Debilidad menor

3: Fortaleza menor

4: Fortaleza principal

Fuente: David 2017. Elaboración propia.

Los resultados muestran que M+S podría superar a los competidores medianos y aproximarse a los grandes. Las razones principales se aprecian en los puntajes asignados y corresponden a las ventajas competitivas, lo cual se verá más adelante en la tabla 5.

Capítulo III. Análisis interno

Se identificarán las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en todos sus procesos. El alcance temporal para este análisis, respecto al levantamiento de información, es a diciembre de 2017. Con respecto al horizonte de planeamiento, el alcance es el mismo al plan; es decir, el 2021.

1. Análisis de la cadena de valor

A partir del modelo de procesos de M+S, se elaboró la cadena valor que hace referencia a la codificación de dicho inventario (ver anexo 3).

A continuación, se presentan las conclusiones tras analizar cada uno de los 9 tipos de procesos en términos de fortalezas y debilidades. Se ha incluido el consolidado final en la matriz EFI.

1.1. Actividades de soporte

En adelante, se analizan los procesos relacionados de manera indirecta con la secuencia de transformación de insumos en los servicios finales.

1.1.1. Infraestructura empresarial

La finalidad es generar ventajas competitivas facilitando y apoyando las actividades primarias.

Conclusiones

- Costos operacionales fijos: competitivos (fortaleza media)
- Eficiencia organizacional (personas, procesos y tecnología): insuficiente para generar rentabilidad (debilidad importante)
- Decisiones económico financieras: sin suficiente análisis cuantitativo (debilidad importante)
- Resultados financieros acumulados y de corto plazo: negativos (debilidad media)
- Inversión y gastos: no gestionados (debilidad importante)
- Perfeccionismo y exigencia por la calidad: pueden generar costos innecesarios (debilidad menor)

1.1.2. Gestión de Recursos Humanos

La finalidad es dotar de personas competentes y comprometidas.

Conclusiones

- Cultura organizacional orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común (fortaleza importante)
- Equipo multidisciplinario de especialistas con el potencial necesario (fortaleza media)
- Prácticas laborales de flexibilidad y aprendizaje muy atractivas en el mercado (fortaleza importante)
- Mandos medios con las competencias necesarias: insuficiente (debilidad media)

1.1.3. Desarrollo de tecnología

La finalidad es asegurar la continuidad de las TIC y enriquecer continuamente la arquitectura metodológica y tecnológica.

Conclusiones

- Arquitectura metodológica y tecnológica madura, y en permanente innovación (fortaleza importante)
- Activos intangibles desarrollados con alto potencial (fortaleza importante)

1.1.4. Abastecimiento

La finalidad es facilitar la compra de los materiales utilizados en toda la cadena de valor.

Conclusión: Ninguna fortaleza o debilidad relevante

1.2. Actividades primarias

En este acápite, se analizan los procesos relacionados de manera muy directa con la secuencia de transformación de insumos en los servicios finales.

1.2.1. Logística de entrada

La finalidad es gestionar la recepción y la distribución interna de los *inputs* proporcionados por los consultores necesarios para el servicio.

Conclusiones

- Red de consultores aliados, fidelizados, competentes y en crecimiento (fortaleza media)
- Red de consultores asociados sin suficiente alineamiento a la cultura y las metodologías (debilidad media)

1.2.2. Operaciones

La finalidad es impulsar el desarrollo de los proyectos y optimizar la asignación de personas.

Conclusión: Ninguna fortaleza o debilidad relevante

1.2.3. Logística de salida

Estos procesos tienen como finalidad la gestión de los transportes para los consultores y los materiales a los clientes.

Conclusión: Ninguna fortaleza o debilidad relevante

1.2.4. Marketing y ventas

Estos procesos tienen como finalidad la entrega de medios que permitan a los clientes la adquisición de los servicios, la generación de demanda y la obtención de las órdenes de compra.

Conclusiones

- Posicionamiento en el mercado, débil y casi inexistente (debilidad menor)
- Discontinuidad de la demanda, no gestionada (debilidad menor)

1.2.5. Relacionamiento con el cliente

Se busca asegurar que las soluciones suministradas por M+S tengan la aplicación esperada y que los clientes se encuentren satisfechos y fidelizados.

Conclusión: Nivel de recomendación de clientes: alta (fortaleza importante)

2. Análisis de la matriz VRIO

La tabla 5 muestra las fuentes de ventajas competitivas, al calificar a las fortalezas si cumplen cuatro características vinculadas al nivel de valor que generan: su escasez, facilidad de ser copiadas por la competencia y si vienen siendo gestionadas de manera sistemática.

Tabla 4. Matriz VRIO

Matriz VRIO M+S								
ID	Recurso / Capacidad	Fuente	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias Competitivas
F1	Arquitectura metodológica y tecnológica madura, y en permanente innovación	EFI	Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
F2	Cultura organizacional, orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común.	EFI	Desarrollo de Tecnología	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
F3	Nivel de recomendación de clientes, alta	EFI	Gestión de Recursos Humanos	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
F4	Equipo multidisciplinario de especialistas, con el potencial necesario.	EFI	Infraestructura Empresarial	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
F5	Costos operacionales fijos, competitivos	EFI	Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
F6	Prácticas laborales de flexibilidad y aprendizaje, muy atractivas en el mercado	EFI	Marketing y Ventas	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva Temporal
F7	Red de consultores asociados, fidelizados, competentes y en crecimiento	EFI	Gestión de Recursos Humanos	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja Competitiva Temporal
F8	Activos intangibles desarrollados, con alto potencial	EFI	Finanzas	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: David 2017. Elaboración propia.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La tabla 4 resume el diagnóstico interno expresa el nivel de impacto de cada factor.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

ID	Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada	Cadena de Valor	
					Actividades de Soporte	Actividades Primarias
Fortalezas						
F1	Arquitectura metodológica y tecnológica madura, y en permanente innovación	7%	4	0,28	Desarrollo de Tecnología	
F2	Cultura organizacional, orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común	7%	4	0,28	Gestión de RRHH	
F3	Nivel de recomendación de clientes, alta	7%	4	0,28		Relacionamiento con el Cliente
F4	Equipo multidisciplinario de especialistas, con el potencial necesario	5%	3	0,15	Gestión de RRHH	
F5	Costos operacionales fijos, competitivos	5%	3	0,15	Infraestructura empresarial	
F6	Prácticas laborales de flexibilidad y aprendizaje, muy atractivas en el mercado	7%	4	0,28	Gestión de RRHH	
F7	Red de consultores asociados, fidelizados, competentes y en crecimiento	5%	3	0,15	Logística de Entrada	
F8	Activos intangibles desarrollados, con alto potencial	8%	4	0,32	Desarrollo de Tecnología	
Debilidades						
D1	Posicionamiento en el mercado, débil y casi inexistente	5%	1	0,05		Marketing y Ventas
D2	Mandos medios con las competencias necesarias, insuficiente	5%	2	0,10	Gestión de RRHH	
D3	Eficiencia organizacional (personas, procesos, tecnología), insuficiente para generar rentabilidad	7%	1	0,07	Infraestructura empresarial	
D4	Discontinuidad de la demanda, no gestionada	5%	2	0,10		Marketing y Ventas
D5	Decisiones económico financieras, sin el suficiente análisis cuantitativo	7%	1	0,07	Infraestructura empresarial	
D6	Perfeccionismo y exigencia por la calidad, pueden generar costos innecesarios	3%	2	0,06	Infraestructura Empresarial	
D7	Red de consultores asociados, sin suficiente alineamiento a la cultura y las metodologías	5%	2	0,10	Logística de Entrada	

ID	Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada	Cadena de Valor	
					Actividades de Soporte	Actividades Primarias
Debilidades						
D8	Resultados financieros acumulados y de corto plazo, negativos	5%	2	0,10	Infraestructura empresarial	
D9	Inversión y gastos, no gestionados	7%	1	0,07	Infraestructura empresarial	
Total		100 %		2,54		

Fuente: David 2017. Elaboración propia.

Se puede apreciar que M+S tiene un puntaje ponderado que muestra un equilibrio entre sus fortalezas y debilidades.

4. Determinación de la ventaja competitiva

Según la matriz VRIO, M+S tiene lo siguiente como ventaja competitiva sostenible: «arquitectura metodológica y tecnológica madura, y en permanente innovación».

Otra ventaja competitiva sostenible de M+S es su cultura organizacional orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común. Luego de algunas experiencias de ensayo y error a la fecha, se tienen los comportamientos observables razonablemente institucionalizados.

Por otra parte, la fortaleza nivel de recomendación de clientes considerada alta representa una ventaja competitiva temporal. Esto permite reducir los costos de ventas, ya que más del 80 % de sus ingresos tienen como origen clientes reiterativos o referencias de los mismos. Finalmente, los activos intangibles desarrollados, con alto potencial, representan una ventaja competitiva temporal, pues pueden incrementar la eficiencia en la comercialización y las operaciones.

5. Selección de la estrategia genérica

Luego del análisis interno y externo; y en concordancia con la experiencia específica de M+S, se confirma que: a) Las debilidades de posicionamiento hacen poco viable la llegada a grandes empresas y b) La baja madurez de las pequeñas empresas hace poco atractiva para ellas nuestra relación valor / precio.

Es así que se consideró conveniente mantener el mercado objetivo definido en el capítulo I: organizaciones con ingresos mayores a US\$ 7 millones anuales, y baja capacidad para generar orden y optimización. Con ello, se evidencia que la estrategia está asociada a la focalización en un segmento de mercado.

En el capítulo III, se confirmó que las ventajas competitivas de M+S están expresadas en la integración de la AMT y el ECM. Con ello, se evidencia que la estrategia está asociada a la diferenciación por su experticia en metodologías.

Por lo anterior y de acuerdo con David (2017), se deduce que la estrategia más adecuada para la empresa es la del tipo 5: enfoque – mejor valor. En el anexo 4, se muestra un marco conceptual simple en el cual se integra los enfoques Porter con el de Treacy & Wiersema (1995).

Por otra parte, según lo explicado en el capítulo I, M+S cubre una gama de servicios similares a las consultoras corporativas. Por ello, encontramos de utilidad desarrollar un análisis similar al relativo a la selección de una estrategia corporativa. M. Porter diferencia la estrategia corporativa de la estrategia de negocios en que la primera enfoca el portafolio de unidades de negocios (1996). En M+S, aún no se han definido propiamente unidades de negocios sino líneas de negocios (denominadas líneas de productos), las cuales agrupan productos afines. Sin embargo, resulta conveniente aplicar una variación del concepto de estrategia corporativa para definir con claridad las líneas de negocios a considerar en el plan, así como las prioridades y el tratamiento general que se le asignará a cada una.

La herramienta que consideramos aplicable, con adaptaciones para hacerla viable, es la matriz de BCG, la cual se muestra en el anexo 5. Esta permite concluir que para M+S resulta conveniente continuar con las cuatro líneas de negocios vigentes: Estrategia, Personas, Procesos y Tecnología. Se le hará mayor prioridad a Estrategia, seguida de Procesos (cuyo nombre original “Organización” fue cambiado, pues resulta más conocido el concepto “Proceso”). Personas y Tecnologías se considerarán como servicios de apoyo para las dos primeras líneas. Adicionalmente, serán empleadas para generar mayor visibilidad mediante una estrategia de marketing digital adecuada.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

Se describe la intencionalidad de mayor nivel que enmarca el contenido del plan.

1. Propuesta de misión, visión y valores

A continuación, se presenta una actualización de estas definiciones estratégicas las cuales ahora guardan mayor consistencia con las aspiraciones de sus fundadores y, a la vez, del equipo de planta. Dichas propuestas serán empleadas para gestionar la cultura y el desempeño del ecosistema de colaboradores. Para fines de comunicación externa se elegirán extractos de tales definiciones.

Propuesta de misión

En el anexo 6, se muestra un análisis para validar la siguiente propuesta (visualizada en la tabla 6), la cual describe con precisión aspectos esenciales de la empresa.

Tabla 6. Misión actual y misión propuesta

Misión actual	Misión propuesta
Suministrar consultoría en gestión estratégica y operacional	<p>Brindamos metodologías efectivas y a la medida a organizaciones con problemas complejos que pueden resolverse mediante nuestra arquitectura metodológica y tecnológica, la cual es dosificada de manera ágil y adaptativa por un competente equipo multidisciplinario de especialistas.</p> <p>Brindamos consultoría para la transformación estratégica y operacional, a la vez que transferimos competencias al personal de nuestros clientes.</p> <p>Nuestras capacidades distintivas se sustentan en una cultura organizacional orientada a la innovación y al bien común.</p> <p>Procuramos el desarrollo personal y profesional de cada integrante de nuestro equipo, a la vez que generamos de manera sostenible valor económico y social.</p>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Propuesta de visión

La nueva visión introduce el concepto de cibernética organizacional, de acuerdo con Martin (1996: 307-311), el cual es consistente con Ashby (1955) y otros seguidores de Norman Wiener, creador del concepto. La finalidad es impulsar en cada colaborador las actitudes de alerta,

adaptabilidad, agilidad, entre otras que son exigidas por el mundo VUCA, según lo señalado en el capítulo II. A la vez, se propiciará que asuman, paulatinamente, el rol de “Ingenieros Empresariales” con sentido humanista. En la tabla 7, se visualiza la visión actual y la visión propuesta.

Tabla 7. Visión actual y visión propuesta

Visión actual	Visión propuesta
Ser una red internacional de especialistas que comparte un lenguaje para construir metodologías y soluciones organizacionales	Ser gestor de un ecosistema cibernético que genere conocimiento para impulsar el desarrollo de nuestros colaboradores, clientes y la sociedad

Fuente: Elaboración propia 2018.

Propuesta de valores

Para propiciar comportamientos consistentes con la visión y la misión, se adicionaron dos valores y se retiró un valor para facilitar la recordación. Como parte de la gestión del desempeño de las personas se aplican las descripciones y tres comportamientos asociados para evaluar el cumplimiento de dichos valores. En la tabla 8, se mostrará los valores actuales y los propuestos.

Tabla 8. Valores actuales y valores propuestos

Set de valores actuales	Set de valores propuestos	
	Título	Descripción y comportamientos observables
Simplicidad	Simplicidad	Sintetiza y genera resultados de fácil entendimiento - Procesa problemas complejos identificando lo esencial. - Su lenguaje escrito y verbal es conciso y preciso. - La información que genera es ordenada y clara.
	Profundidad	Analiza de manera lógica y precisa - Busca entender la finalidad de las acciones antes de iniciarlas. - Investiguen en fuentes internas y externas para complementar su criterio. - Identifica aspectos relevantes, causas y efectos de los temas a su cargo.
Profundidad	Innovación	Aplica ideas disruptivas obtenidas por creatividad o aprendizaje - Formula propuestas viables obtenidas al sintetizar experiencias pasadas. - Formula propuestas viables al asociar áreas de conocimiento distintas. - Es persistente en el perfeccionamiento de ideas inicialmente inviables.
Compromiso	Integridad	Transmite confiabilidad y franqueza - Muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace. - Alienta conversaciones constructivas y busca el bien para los demás. - Dice la verdad asertivamente y sin buscar su propio beneficio.

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Objetivos estratégicos

A partir de la problemática de la empresa (capítulo I), las conclusiones del análisis externo (capítulo II) e interno (capítulo III); y –en coherencia con la misión y visión, y el objetivo general (capítulo IV)– se plantean los siguientes enunciados y sus respectivas metas al 2021. Se emplea códigos asociados a las perspectivas del modelo BSC o Balanced Scorecard (*Kaplan y Norton (2000)*), que se aplicará para el control estratégico (capítulo VII). Adicionalmente, en la tabla 9, se muestra la clasificación de dichos objetivos según correspondan a crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Tabla 9. Clasificación de los Objetivos Estratégicos

ID	Objetivos Estratégicos	Clasificación		
		R	C	S
		1	3	3
1	R1. Crecer incrementando la facturación en 21.7% al 2021	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	R2. Asegurar un margen de utilidad neta de 16.5% al 2021	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	C1. Generar alto valor para clientes y usuarios en general elevando el NPS de todos ellos al 75%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	I1. Elevar la productividad global incrementando la facturación / remuneraciones al 1.6%	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	I2. Consolidar la plataforma metodológica y tecnológica incrementando la satisfacción de los clientes con el valor de las metodologías suministradas al 85%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	P1. Consolidar el equipo multidisciplinario de consultores reduciendo las brechas culturales, a no menos del 15%, y las brechas de competencias, a no menos del 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	P2. Asegurar el compromiso del equipo multidisciplinario de consultores logrando un NPS del 80%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), según se muestra en la tabla 10, ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias mencionadas por David (2017): estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), estrategias DO (Debilidades-Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) y estrategias DA (Debilidades-Amenazas). Para el caso de una pequeña empresa, encontramos que se requieren menos capas o niveles de intencionalidad, según lo que se aprecia también en David (2017: 171-173). Por lo cual, las estrategias derivadas de la matriz FODA resultan, para M+S, muy concretas. Por ello, encontramos conveniente considerar las Iniciativas Estratégicas, siendo en su mayoría equivalentes a proyectos de corto plazo, aunque de alto impacto para la empresa (ver tabla 37).

Tabla 10. Matriz FODA Cruzado

		Fortalezas	
		F1	Arquitectura metodológica y tecnológica, ágil y adaptativa
		F2	Cultura organizacional, orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común
		F3	Nivel de recomendación de clientes, alta
		F4	Equipo multidisciplinario de especialistas, con el potencial necesario
		F5	Costos operacionales fijos, competitivos
		F6	Prácticas laborales de flexibilidad y aprendizaje, muy atractivas en el mercado
		F7	Red de consultores asociados, fidelizados, competentes y en crecimiento
		F8	Activos intangibles desarrollados, con alto potencial
Oportunidades		Estrategias FO	
O1	La calidad y eficiencia en los servicios públicos continuarán siendo prioritarias.	FO1	Adaptar la AMT para la gestión de programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (F1, F2, O1, O3, O6)
O2	El crecimiento económico se incrementará en varios sectores.	FO2	Adaptar la AMT para la ejecución de programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (F1, F2, O3, O6)
O3	Digitalización, innovación y agilidad demandan conocimiento especializado.	FO3	Poner en valor la representación de la plataforma <i>Service Now</i> - Etapa 2 (F2, F4, O3)
O4	Legislación para fortalecer la competitividad de las Pymes continuará siendo prioritaria.	FO4	Poner en valor la representación de la <i>suite</i> QPR - Etapa 3 (F2, F4, O3)
O5	La propensión a formar alianzas entre competidores reduce el nivel de rivalidad.	FO5	Desarrollar alianzas que generen sinergias comerciales y operacionales con empresas o consultores - Etapa 2 (F3, F7, O5, O6)
O6	Los niveles de cambio y complejidad del entorno mundial son cada vez más altos.		
Amenazas		Estrategias FA	
A1	La incertidumbre política, puede reducir gasto público e inversión.	FA1	Potenciar la marca empleador, en base a flexibilidad laboral y aprendizaje continuo - Etapa 2 (F6, A2)
A2	La mayor incidencia de millennials, incrementará la rotación laboral.	FA2	Perfeccionar la estrategia de ofrecer mayor valor a precio equivalente (F1, F5, F6, F8, A5, A6)
A3	Oferta laboral con los perfiles requeridos, muy escasa.	FA3	Desarrollar e implementar el modelo de competencias - Etapa 3 (F4, A2, A3, A4, A6)
A4	El creciente nivel de exigencias de los clientes, obliga a desarrollar capacidades constantemente.	FA4	Rediseñar el proceso de ventas automatizando e implementando métodos ágiles. (F1, A4, A5, A6)
A5	El ingreso de nuevos competidores pequeños, presiona los precios a la baja.	FA5	Desarrollar e-Commerce (para ofrecer paquetes de auto capacitación sin costo) (F2, A2)
A6	Autoabastecimiento, como producto sustituto a una consultoría, fluctúa con tendencia negativa.	FA6	Implementar un plan de ahorro, reúso y optimización de recursos (F2, A2)

		Debilidades	
		D1	Posicionamiento en el mercado débil y casi inexistente
		D2	Mandos medios con las competencias necesarias, insuficiente
		D3	Eficiencia organizacional (personas, procesos, tecnología), insuficiente para generar rentabilidad
		D4	Discontinuidad de la demanda, no gestionada
		D5	Toma de decisiones económico financieras, sin el suficiente análisis cuantitativo
		D6	Perfeccionismo y exigencia por la calidad, pueden generar costos innecesarios
		D7	Consultores asociados, poco alineados a la cultura necesaria
		D8	Resultados financieros acumulados y de corto plazo, negativos
		D9	Inversión y gastos, no gestionados
Oportunidades		Estrategias DO	
O1	La calidad y eficiencia en los servicios públicos continuarán siendo prioritarias.	DO1	Diseñar e implementar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa (D1, O3, O6)
O2	El crecimiento económico se incrementará en varios sectores.	DO2	Fortalecer el proceso de Finanzas ampliando los medios de adquirir conocimiento (D3, D5, O4)
O3	Digitalización, innovación y agilidad demandan conocimiento especializado.	DO3	Desarrollar fuentes de financiamiento externas para sostener los emprendimientos del negocio (D8, D9, O4)
O4	Legislación para fortalecer la competitividad de las Pymes continuará siendo prioritaria.	DO4	Implementar proceso de postventa que incluya visitas de evaluación respecto al nivel de cambio logrado (D1, O2, O3)
O5	La propensión a formar alianzas entre competidores reduce el nivel de rivalidad.	DO5	DO5: Desarrollar alianza con empresa extranjera que brinde servicios relacionados a Analítica Predictiva (D1, O6)
O6	Los niveles de cambio y complejidad del entorno mundial son cada vez más altos.		
Amenazas		Estrategias DA	
A1	La incertidumbre política, puede reducir gasto público e inversión.	DA1	Potenciar el inbound marketing <i>e-Commerce</i> (D1, D4, A5).
A2	La mayor incidencia de millennials, incrementará la rotación laboral.	DA2	Promover el alineamiento de la cultura organizacional entre la comunidad de consultores asociados - Etapa 2 (D6, D7, A2)
A3	Oferta laboral con los perfiles requeridos, muy escasa.	DA3	Fortalecer el proceso y las capacidades de I+D+i (D2, D3, A4)
A4	El creciente nivel de exigencias de los clientes, obliga a desarrollar capacidades constantemente.	DA4	Implementar la gestión de la productividad (D8, D9, A1, A5)
A5	El ingreso de nuevos competidores pequeños, presiona los precios a la baja.	DA5	Consolidar el marco metodológico y tecnológico para los procesos internos bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (D8, A4, A5)
A6	Autoabastecimiento, como producto sustituto a una consultoría, fluctúa con tendencia negativa.	DA6	Definir la estructuración para la emisión de instrumentos de financiamiento (D4, D5, D8, D9, A1, A5)
		DA7	Fortalecer el procedimiento ágil de reclutamiento y selección con foco en la cultura de M+S - Etapa 2 (D7, A2, A3)

Fuente: Elaboración propia 2018.

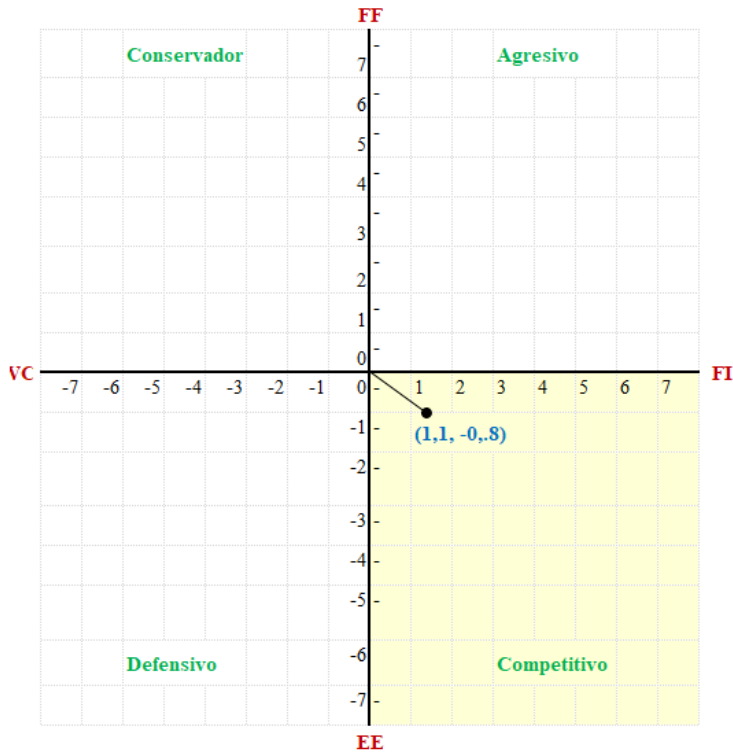
2. Matriz Peyea

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea) es un modelo de cuatro cuadrantes que indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para implementar en una organización. En el gráfico 3, se observa la posición de M+S.

M+S se encuentra en el cuadrante de perfil competitivo en base a la evaluación hecha en el anexo 7. A modo de conclusión, se han definido las siguientes estrategias mostradas en la matriz de Ansoff del anexo 8. Todas ellas son de bajo riesgo, ya que emplean recursos existentes.

- Penetración en el mercado: Intensificar el *inbound marketing* para posicionar la marca y promocionar variantes de los productos existentes.
- Desarrollo de productos: Lanzar la iniciativa consultoría en transformación estratégica y operacional, el suministro de paquetes para autocapacitación, y la representación de *software* para análisis predictivo. Esto último se realiza mediante un aliado extranjero.
- Desarrollo de mercados: Ingresar en el mercado de organizaciones pequeñas y personas individuales mediante un aliado local.
- Diversificación: Implementar *e-commerce* vía funcionalidad de carrito de compras en la página web de M+S, dirigido a organizaciones pequeñas y personas individuales.

Gráfico 3. Matriz Peyea



Fuente: David 2017.

3. Matriz interna - externa

La matriz interna-externa (IE) muestra los puntajes de las matrices EFI (eje X) y EFE (eje Y) organizados en nueve cuadrantes que establecen las siguientes posibles estrategias:

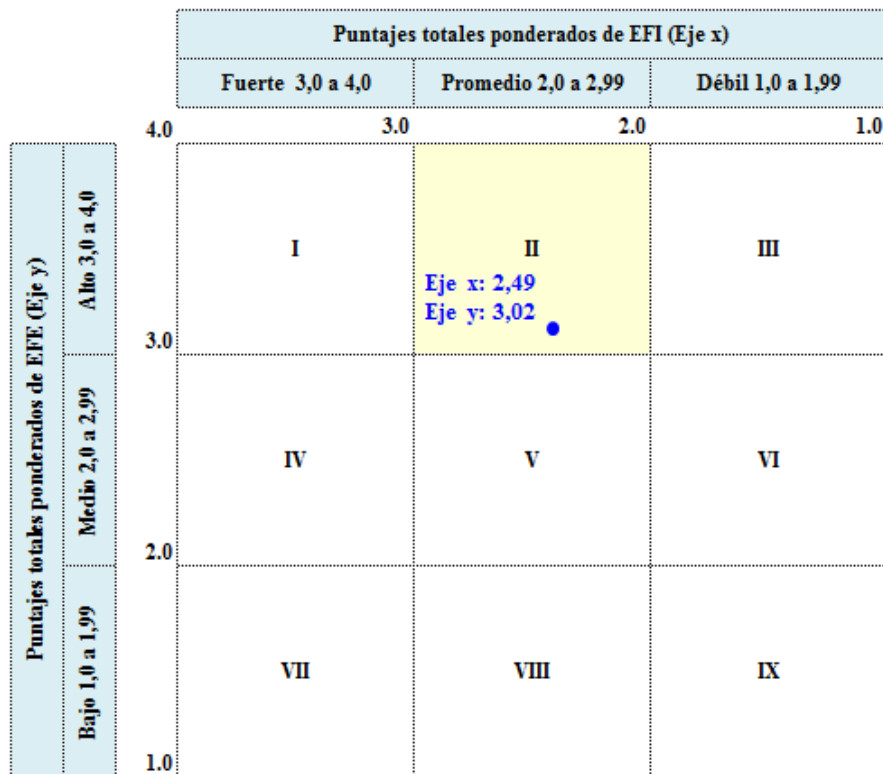
Tabla 11. Cuadrantes de la matriz interna - externa

Cuadrante	I, II, IV	III, V, VII	VI, VIII, IX
Estrategia	Crecer y Construir	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia 2018.

Los resultados de las matrices EFI y EFE fueron 2,49 y 3,02 respectivamente, punto ubicado en el cuadrante IV de la matriz interna-externa (gráfico 4), que corresponde a las estrategias crecer y construir (tabla 11). Este resultado es coherente con las conclusiones de la matriz Peyea.

Gráfico 4. Resultado de cuadrantes matriz IE



Resultados:

Ponderado EFI: 2,49

Ponderado EFE: 3,02

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Se ha validado que todos los objetivos estratégicos estén apoyados, por lo menos, en una iniciativa estratégica. En el anexo 9, se puede observar la matriz que presenta este análisis.

5. Descripción de las estrategias seleccionadas

A partir del análisis de las matrices FODA cruzado, Peyea e Interna-externa, se definieron las siguientes estrategias principales (ver tabla 10):

- Estrategia genérica: enfoque - mejor valor
- Estrategia de crecimiento: penetración en los mercados potenciando el *inbound marketing* para posicionar la marca
- Estrategia de desarrollo de productos: A través del fortalecimiento de los procesos de I+D+i (Investigación + Desarrollo + innovación) y Marketing

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de RSE

En la tabla 12, se presentan los objetivos estratégicos asignados a cada función de la empresa. El enfoque general de la implementación se enmarca en las respectivas estrategias funcionales. Los medios específicos para ejecutar los cambios estratégicos necesarios se han definido como iniciativas estratégicas. Para evaluar el impacto de dichas acciones de cambio, se han diseñado indicadores estratégicos. La asignación del respectivo presupuesto se ha realizado considerando lo que requieren las actividades continuas y dichas acciones de cambio. Se incluye el Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Con respecto al horizonte de planeamiento de los objetivos, el alcance es el mismo al plan; es decir, al 2021.

Tabla 12. Despliegue de objetivos estratégicos en los planes funcionales

Plan funcional	ID	Objetivos estratégicos
Comercial	R1	Crece incrementando la facturación en 21,7% al 2021
	C1	Generar alto valor para clientes y usuarios en general elevando el NPS de todos ellos al 75%
Operaciones e Investigación, Desarrollo e Innovación	I1	Elevar la productividad global incrementando la facturación y remuneraciones al 1,6%
	I2	Consolidar la plataforma metodológica y tecnológica incrementando la satisfacción de los clientes con el valor de las metodologías suministradas al 85%
Personas	P1	Consolidar el equipo multidisciplinario de consultores reduciendo las brechas culturales, a no menos del 15%, y las brechas de competencias, a no menos del 10%
	P2	Asegurar el compromiso del equipo multidisciplinario de consultores logrando un NPS del 80%
Responsabilidad social empresarial	C1	Generar alto valor para clientes y usuarios en general elevando el NPS de todos ellos al 75%
Estrategia y administración		(No habrá cambios relevantes. Solo mantendrán las operaciones continuas)
Finanzas	R2	Asegurar un margen de utilidad neta de 16,5% al 2021

Fuente: Elaboración propia 2018.

Vale resaltar que las actividades continuas corresponden, además, al modelo de procesos empleado para organizar el funcionamiento y las responsabilidades de M+S, tal como se especifica en el gráfico 13 del anexo 11. Dichos procesos se subdividen en subprocesos, detallados en el anexo 3. Al distribuir el total de subprocesos en los planes funcionales, al igual que el total de iniciativas estratégicas, la suma de los presupuestos de los planes funcionales cuadra con los costos registrados en los estados financieros y en las herramientas de gestión de horas de la persona. Estas son registradas diariamente por cada miembro del equipo de trabajo de planta y semanalmente por los *freelancers*.

1. Plan funcional comercial

Este plan agrupa las funciones de *marketing* (MKT) y de ventas (VEN). Para el negocio, la finalidad del *marketing* es generar demanda (oportunidades de venta en estado *lead*³) y el de las ventas, obtener contratos u órdenes de servicio (oportunidades de venta concretadas). Así, se considera un flujo e interacción continua entre ambas funciones.

Objetivos estratégicos

De los dos objetivos estratégicos que se plantean, uno se refiere a la función de *marketing* y el otro, al de las ventas.

C1. Generar alto valor para clientes y usuarios en general elevando el NPS de todos ellos al 75 % al 2021. A continuación, en la tabla 13, se muestran las metas anuales para este objetivo.

Tabla 13. Meta objetivo - Comercial (C1)

<i>Net Prometer Score</i> (NPS) de clientes	2018	2019	2020	2021
	65,0%	67,0%	70,0%	75,0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

R1. Crecer incrementando la facturación en 21,7 % al 2021. A continuación, en la tabla 14 que es un extracto de la tabla 40 del anexo 10, se presentan las metas anuales para este objetivo.

Tabla 14. Meta objetivo - Comercial (R1)

Incremento facturación (%)	2018	2019	2020	2021
	-1,7%	10,8%	16,4%	21,7%

Fuente: Elaboración propia 2018.

³ *Lead* es una persona u organización respecto de la cual se tiene indicios de interés en la oferta de la marca. Por tanto, corresponde tomar alguna acción para confirmar dicho interés y lograr que solicite una propuesta oficial.

Estrategia de *marketing*

Más del 80 % de las ventas provienen de referencias o de clientes recurrentes. La estrategia que se aplicará para promocionar la marca y obtener clientes nuevos es el *inbound marketing* (*marketing* de atracción).

El *inbound marketing* se basa en generar contenido altamente atractivo para el mercado objetivo. Esto resulta bastante viable para M+S, dado que tiene como fortaleza su arquitectura metodológica y tecnológica, que se evidencia en un repositorio de documentación conceptual y de herramientas metodológicas.

A partir de ello, se espera realizar campañas de posicionamiento de la marca, que inviten a descargar gratuitamente herramientas metodológicas desde la página web y, a la vez, revisar los respectivos videos educativos desde YouTube. También se realizarán publicaciones constantes en el blog: se pondrá a disposición un gran número de diapositivas conceptuales en formato PowerPoint. Finalmente, se ofrecen charlas ejecutivas sin cargo para presentar los temas más avanzados en las líneas de servicios que se brinda.

Estrategia del producto

En alineamiento con la misión, solo por excepción se ofrecerá o aceptará brindar servicios que no puedan cubrirse con adaptaciones a la arquitectura metodológica y tecnológica. Bajo tal premisa, se han definido iniciativas para desarrollo de productos en tres frentes.

Consultoría en transformación estratégica y operacional

Se perfeccionarán e integrarán las metodologías relativas a gestión estratégica y de procesos. Asimismo, se redefinirán aquellas metodologías de gestión de personas y de tecnología que apoyen a la ejecución de los planes estratégicos y los de innovación de procesos.

Suministro de paquetes de herramientas metodológicas para autocapacitación

Se elegirán unidades metodológicas que puedan aportar alto valor de manera independiente y se agruparán en páginas del portal web de M+S. Los clientes de consultoría tendrán acceso como parte del servicio y el público en general, previo pago a través de la opción carrito de compra.

Servicios mediante *software* para inteligencia artificial

Se buscará un aliado en el mercado internacional que tenga interés en acceder a la cartera de clientes de M+S y al mercado peruano en general. Se elegirá a quien tenga productos y servicios suficientemente maduros en temas afines a la inteligencia artificial.

Estrategia de ventas

En la tabla 15, se muestra la proyección de ventas considerando un incremento en la eficacia, a la cual se adicionará a un incremento de la demanda estimada según se detalla en la tabla 38 del anexo 10. Sumando ambos efectos, se espera un incremento de la venta total del 60,4 % mayor al crecimiento total en el anterior periodo equivalente (-18,1 %).

Tabla 15. Proyección de ventas

	Proyección con Plan Estratégico				Incremento 2017 - 2021
	2018	2019	2020	2021	
Ventas (S/)	1.090.989	1.214.270	1.415.839	1.725.908	60,4%
Público (S/)	218.198	242.854	283.168	345.182	
Privado (S/)	872.791	971.416	1.132.671	1.380.726	
Incremento anual - Total	1,4%	11,3%	16,6%	21,9%	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se ha considerado que el sector privado mantendrá un 80 % de las ventas registradas en el 2017, dado que tanto sus necesidades políticas y procedimientos tienen mayor compatibilidad con la cartera de productos actual y futura del negocio.

Iniciativas estratégicas

A continuación, se describen las iniciativas o proyectos mediante las cuales se impulsará el logro de los objetivos estratégicos.

- MKT1.1. Potenciar el *inbound marketing* y *e-commerce*

Posicionar la marca en el mercado mediante la difusión de contenido altamente atractivo y una caracterización exhaustiva del nicho objetivo. Implementar el *e-commerce* como un canal adicional de suministro de las herramientas metodológicas.

- MKT1.2. Poner en valor la representación de la *suite* QPR. Etapa 3

Ampliar el mercado de clientes de la Suite QPR⁴ que M+S representa en el Perú, realizando su propuesta de valor a precio competitivo. Ofrecer soluciones preelaboradas para necesidades específicas de los clientes. Ampliar la cartera de representación a QPR Process Analyzer.⁵

- MKT1.3. Poner en valor la representación de la Suite Service Now. Etapa 2

Obtener clientes de Suite Service Now⁶ —representado, en Perú, por M+S— realizando su propuesta de valor. Ofrecer soluciones preelaboradas para necesidades específicas de los clientes.

- MKT1.4. Perfeccionar la estrategia de ofrecer mayor valor a precio equivalente

Difundir y establecer los beneficios de los servicios de M+S monitoreando la calidad de los proyectos en ejecución y realizando el impacto de los que terminaron.

- MKT1.5. Diseñar e implementar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa

Conocer y gestionar los puntos de contacto de los clientes con los negocios, desde la preventa hasta la implementación y postventa, generando una experiencia única durante el periodo de proyecto.

- MKT1.6. Diseñar e implementar el proceso de posventa (auditorías y revisiones después de finalizar el servicio)

4 La Suite QPR es un producto de *software* finlandés, cuyos módulos QPR Metrics y QPR Process Designer son implementados para la gestión del desempeño corporativo y el modelamiento organizativo.

5 Módulo parte de la Suite QPR para la minería de procesos.

6 La Suite Service Now es un producto de *software* norteamericano para la automatización de procesos de negocio.

Realizar seguimiento para asegurar la efectividad de las soluciones desarrolladas en los proyectos de consultoría luego de terminados. Ofrecer apoyo adicional para garantizar el retorno de la inversión que el cliente realizó.

- VEN1.1. Desarrollar alianzas que generen sinergia comercial y operacional con empresas o consultores. Etapa 2

Contar con personal asociado que cubra brechas en temas especializados, a fin de fortalecer una propuesta y elevar la calidad de las proposiciones de servicios y de los proyectos.

- VEN1.2. Rediseñar el proceso de ventas automatizando e implementando métodos ágiles

Implementar el método ágil para la gestión del proceso; de igual forma, automatizar la gestión de ventas para mejorar su eficacia. Se considera eficacia de ventas⁷ al ratio de oportunidades de venta que se concretan en comparación con las que se gestionan. Si bien el valor al 2017 es 31,1 %, se espera que este incremente a 36,4 %.

Indicadores estratégicos

Los indicadores, los cuales se consolidan en el siguiente capítulo, son empleados para monitorear el avance en el logro de los objetivos estratégicos. En este caso, el R1.b es un indicador complementario.

- R1.a. Facturación anual. Mide los ingresos totales del negocio.
- R1. b. Nuevos clientes reiterativos. Mide la fidelización de los clientes nuevos. Monitorear esta fuente de ingresos es importante considerando que el mayor porcentaje de ventas del negocio es por recomendaciones y recompras.
- C1.1. NPS de los clientes. Mide el nivel de satisfacción de los clientes.

Presupuesto

En la tabla 16, se muestra el presupuesto (en soles) que considera tanto la inversión (iniciativas estratégicas) como los gastos (procesos continuos). Estas estimaciones serán consolidadas en el plan financiero para analizar la situación proyectada del negocio.

⁷ También conocido como *batting average*.

Tabla 16. Presupuesto del plan funcional comercial

Iniciativas estratégicas / Sub Procesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
VEN1.1. Desarrollar alianzas que generen sinergia comercial y operacional con empresas o consultores - Etapa 2	2.890	2.296	0	0
VEN1.2. Rediseñar el proceso de ventas automatizando e implementando métodos ágiles	6.811	0	0	0
Subprocesos de Ventas	109.702	118.881	131.917	149.746
MKT1.1. Potenciar el inbound marketing y e-Commerce	15.342	1.926	0	0
MKT1.2. Poner en valor la representación de la Suite QPR - Etapa 3	0	5.298	0	0
MKT1.3. Poner en valor la representación de la Suite Service Now - Etapa 2	0	0	10.320	1.742
MKT1.4. Perfeccionar la estrategia de ofrecer mayor valor a precio equivalente	0	9.697	886	0
MKT1.5. Diseñar e implementar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa	1.336	1.379	0	0
MKT1.6. Implementar proceso de postventa que incluya visitas de evaluación respecto al nivel de cambio logrado	0	2.382	0	0
Subprocesos de Marketing	57.560	82.678	94.107	105.547
Total	193.641	224.538	237.230	256.977
% del presupuesto del total	19,3%	20,5%	20,0%	19,6%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Plan funcional de operaciones

Las operaciones de M+S están vinculadas a la provisión de los proyectos de consultoría en las siguientes líneas de negocio: estrategia, organización, personas y tecnología.

Objetivos estratégicos

En primer lugar, se busca (objetivo II) elevar la productividad o eficiencia global incrementando la facturación y remuneraciones al 1,6 %. A continuación, en la tabla 17 que es un extracto de la tabla 40 del anexo 10, se muestra las metas anuales para este objetivo:

Tabla 17. Meta objetivo - Operaciones (I1)

Eficiencia: Facturación / Remuneraciones	2018	2019	2020	2021
	1.4	1.4	1.5	1.6

Fuente: Elaboración propia 2018.

En segundo lugar, se espera (objetivo I2) consolidar la plataforma metodológica y tecnológica incrementando la satisfacción de los clientes con el valor de las metodologías suministradas al 85 %. A continuación, en la tabla 18, se muestran las metas anuales para este objetivo.

Tabla 18. Meta objetivo - operaciones (I2)

Satisfacción de los clientes con las metodologías aplicadas (%)	2018	2019	2020	2021
	75.0%	78.0%	81.0%	85.0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estrategia de operaciones

El núcleo de las operaciones son los proyectos para suministro de servicios a clientes. Se emplea, para ello, una estructura de roles; algunos de ellos pueden ser realizados por una sola persona o, a la inversa, un rol podría ejercerlo un equipo de personas. También se establecen roles para los clientes. Según la complejidad del proyecto y de las responsabilidades definidas, se asignan consultores del nivel necesario.

Las actividades de I+D+i se han incluido en esta función que tiene dos focos: metodologías y tecnologías. A su vez, en cada uno de estos frentes se requiere enfocar los procesos empleados para brindar servicios y los procesos de negocio de los clientes. Dentro de lo posible, las nuevas metodologías y tecnologías serán empleadas en los procesos para, así, madurar los conceptos y la capacidad de adaptación a la realidad local.

Respecto a las metodologías, se seguirá desarrollando los *frameworks* y *toolbox* relacionados con la transformación estratégica y operacional. En relación con las tecnologías, se buscará la incorporación de *software* que incremente la productividad del equipo de consultores y de los clientes durante el desarrollo de un servicio. Adicionalmente, estar siempre informados sobre

las tendencias tecnológicas a fin de informar a los clientes al momento de definir y priorizar sus *backlogs*.

El recurso más importante —y con mayor peso en estructura de costos— son los consultores. Por eso, se mantiene un registro de horas consumidas por persona, día a día, en cada una de las responsabilidades establecidas.

El ambiente de trabajo está distribuido entre las oficinas de los clientes y la de M+S para el trabajo en gabinete.

A partir de las proyecciones de ventas y la estandarización establecida para los servicios metodológicos, se ha obtenido la proyección de horas por persona. Como resultado, se requerirán dos personas adicionales para el equipo de planta.

En el gráfico 14 del anexo 11, se muestra el organigrama del negocio, que se basa en roles más que en puestos asignados específicamente a cada función.

En la tabla 19, se describe la cantidad de ocupantes equivalente por nivel. Se muestra una proyección de crecimiento de dos ocupantes (a tiempo completo o su equivalente *part-time*) hacia el 2021. Esta proyección está sustentada en el incremento de las ventas, así como en la mejora en la productividad global del negocio. Los honorarios crecen en una menor proporción al distribuir el crecimiento de manera racional entre los niveles definidos.

Tabla 19. Distribución actual y proyectada. Full time equivalent

	Histórico	Estimación según planes funcionales				Incremento 2017 - 2021
	2017	2018	2019	2020	2021	
FTE por nivel	9,2	8,6	9,7	10,4	11,2	20,9%
Gerente consultor	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	
Consultor senior	0,6	0,2	0,2	0,2	0,3	
Consultor	4,0	3,0	3,3	3,5	3,8	
Consultor junior	3,7	4,5	5,1	5,5	5,8	
Incremento anual - Total (%)		-6,5%	13,0%	6,8%	7,1%	
Honorarios (S/)	857.843	804.815	893.980	974.191	1.090.835	27,2%
Incremento anual (%)		-6,2%	11,1%	9,0%	12,0%	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Como se describió de manera previa, la estructura organizativa está organizada por roles (por ejemplo: Trainee, Consultor Jr., Consultor, Consultor Senior, Gerente Consultor) que, a su vez, son asignados a los niveles (por ejemplo: Asistente, Gestor, Modelador, Director, Optimizador) de los consultores.

Iniciativas estratégicas

Para las iniciativas estratégicas del plan funcional, asociadas a un objetivo estratégico, se detalla la finalidad de su ejecución.

- OPE1.1. Implementar la gestión de la productividad

Definir e implementar las políticas y controles para el uso racional de los recursos, principalmente las horas persona de los consultores.

- IDI1.1. Consolidar el marco metodológico y tecnológico para los procesos internos bajo el enfoque ágil. Etapa 2

Institucionalizar plantillas y conceptos de apoyo a los procesos de finanzas, calidad y productividad considerando su posible utilización para complementar los servicios a clientes (tal como se realizó con los procesos de estrategia, personas y procesos).

- IDI1.2. Adaptar la AMT para la gestión de programas de transformación bajo el enfoque ágil. Etapa 2

Desarrollar un *framework* para integrar los ciclos de transformación estratégica y transformación operacional, complementarlo con los *frameworks* de modelamiento organizacional global, modelo de ciclos de gestión ágil y gestión ágil de iniciativas de cambio. Asimismo, debe aplicarse en un cliente por lo menos.

- IDI1.3. Adaptar la AMT para la ejecución de programas de transformación bajo el enfoque ágil. Etapa 2

Es una secuencia de IDI1.2. El *framework* para transformación estratégica y operacional será considerado como base para los productos metodológicos (PM) pertinentes de las cuatro líneas

de servicio. Los PM que no puedan ser incluidos no serán ofrecidos a clientes, salvo que coincidan con un requerimiento de ellos.

- IDI1.4. Fortalecer el proceso y las capacidades de I+D+i

Desarrollar capacidades de investigación e innovación en el equipo, así como procedimientos y prácticas de uso rutinario.

- IDI1.5. Desarrollar alianza con empresa extranjera que brinde servicios relacionados a analítica predictiva

Investigar alternativas de aplicaciones de IA que puedan seguir el ciclo típico en M+S para desarrollar pilotos en procesos internos. A partir de ello, se propone evaluar servicios que puedan brindarse a los clientes vigentes que tengan mayor confianza en la empresa, necesidades que puedan ser cubiertas con IA y que, a su vez, generen capacidad de inversión.

Indicadores estratégicos

Los indicadores consolidados en el siguiente capítulo son empleados para monitorear el avance en el logro de los objetivos estratégicos. En este caso, el I1.b y el I2.b son indicadores complementarios.

- I1.a. Eficiencia (Ratio facturación / remuneraciones)

Mide el uso racional de recursos en la organización en comparación con los ingresos, y los simplifica a honorarios de los consultores, pues es la cuenta de mayor gasto para el negocio.

- I1.b. Índice de plazos de ejecución de proyectos

Mide el ritmo de avance de los proyectos de acuerdo con lo planificado, además de la proyección hasta el término.

- I2.a. Satisfacción de los clientes con las metodologías aplicadas (%)

Mide este aspecto específico, esencial para M+S dado su estrategia basada en metodologías.

- I2.b. Productos nuevos o con rediseño innovador en la cartera

Mide la renovación constante de la oferta de productos para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Presupuesto

En la tabla 20, se muestra el presupuesto en soles que considera tanto la inversión (iniciativas estratégicas) como los gastos (actividades continuas). También incluye la proyección de honorarios derivados de los servicios a clientes (ver ítem OPE.5) Estas estimaciones serán consolidadas en el plan financiero a fin de analizar la situación proyectada del negocio.

Tabla 20. Presupuesto del plan funcional de operaciones

Iniciativas estratégicas / Subprocesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
OPE1.1. Implementar la gestión de la productividad	4.696	0	0	0
Subprocesos de operaciones	68.422	86.792	97.260	111.532
OPE.5. Proyectos para servicio a clientes	424.152	456.871	504.836	571.276
IDI1.1. Consolidar el marco metodológico y tecnológico para los procesos internos bajo el enfoque ágil - Etapa 2	0	0	4.128	0
IDI1.2. Adaptar la AMT para la gestión programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2	4.042	0	0	0
IDI1.3. Adaptar la AMT para la ejecución de programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2	0	0	3.302	0
IDI1.4. Fortalecer el proceso y las capacidades de I+D+i	4.042	0	0	0
IDI1.5. Desarrollar alianza con empresa extranjera que brinde servicios relacionados a Analítica Predictiva	2.606	890	0	0
Subprocesos de investigación, desarrollo e innovación	33.488	40.256	44.836	50.892
Total	541.447	584.810	654.362	733.700
% del presupuesto del total	53,8%	53,5%	55,3%	55,9%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Plan funcional de personas

Los servicios de consultoría tienen como componente esencial las competencias de los consultores. Dado que la fortaleza distintiva de M+S son las metodologías, los procesos de gestión de personas se basan en un modelo de competencias simple, que incluye comportamientos observables.

Objetivos estratégicos

En principio, se busca (Objetivo P1) consolidar el equipo multidisciplinario de consultores a fin de reducir las brechas culturales a no menos del 15 % y las brechas de competencias a no menos del 10 %.

A continuación, en la tabla 21, se muestran las metas anuales sobre la base de dos indicadores para este objetivo.

Tabla 21. Metas objetivos-personas (P1)

Brechas culturales	2018	2019	2020	2021
	30,0%	25,0%	20,0%	15,0%
Brechas de competencias	2018	2019	2020	2021
	25,0%	20,0%	15,0%	10,0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

En segundo lugar, se busca (Objetivo P2) asegurar el compromiso del equipo multidisciplinario de consultores y lograr, por ende, un NPS del 80 %. Estamos usando el NPS (Net Promoter Score) aplicado originalmente para medir la propensión a recomendar a la empresa.

En la tabla 22, a continuación, se muestran las metas anuales para este objetivo.

Tabla 22. Meta objetivo - personas (P2)

Net Prometer Score (NPS) del equipo	2018	2019	2020	2021
	60,0 %	65,0 %	72,0 %	80,0 %

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estrategia de personas

Desde la selección se busca identificar capacidades duras y blandas que permitan profundidad de análisis, simplicidad e innovación para suministrar metodologías a la medida de cada problema. Estos tres conceptos corresponden a los valores estratégicos definidos en la tabla 8, a los cuales se suma el de integridad, considerado el de mayor prioridad, dadas sus implicancias. Los cuatro valores son a la vez competencias transversales, según el modelo para gestión del desempeño de personas establecido en M+S.

La inducción, formación y evaluación se enfocarán en desarrollar planes individuales de desarrollo (PID), empleando los mismos *kits* de aprendizaje que se comparten con los clientes. La gestión del desempeño se basa en un modelo de competencias que tiene un vínculo con la cultura organizacional: dicho vínculo está constituido por la equivalencia entre el set de valores estratégicos y las competencias transversales. Se ha partido de la premisa que la cultura es la única ventaja competitiva sostenible, es la «salsa secreta invisible, que impulsa el compromiso de los colaboradores, la innovación, el crecimiento y el aprendizaje continuo» (Kaplan 2017: 3).

Por ello, M+S considera relevante consolidar su cultura a través de acciones que involucran un nuevo modelo de liderazgo, estructura organizacional y de procesos, orientado a la investigación e innovación con base en la tecnología, un sistema de métricas e incentivos, y desarrollo de competencias alineadas a su estrategia y modelo de negocio.

Iniciativas estratégicas

A continuación, se detalla la finalidad de la ejecución de las iniciativas estratégicas del plan funcional, asociadas a un objetivo estratégico.

- PER1.1. Potenciar la marca empleador sobre la base de la flexibilidad laboral y el aprendizaje continuo. Etapa 2

Diseñar un plan para posicionar la marca empleador a través de redes sociales, principalmente en LinkedIn.

- PER1.2. Fortalecer el procedimiento ágil de reclutamiento y selección con foco en la cultura de M+S. Etapa 2

Realizar la actualización del procedimiento de reclutamiento y selección enfocado en los componentes de M+S, así como actualizar las preguntas de la entrevista estructurada.

- PER1.3. Promover el alineamiento de la cultura organizacional entre la comunidad de consultores asociados. Etapa 2

Implementar un plan de inducción con pautas específicas a la comunidad de consultores asociados.

- PER1.4. Desarrollar e implementar el modelo de competencias. Etapa 3

Armar un modelo de evaluación de desempeño por indicadores y competencias según el puesto. Asimismo, se propone generar un plan de acción de mejora por cada uno de los colaboradores, con la finalidad de reducir la brecha existente entre su desempeño actual y el esperado.

Indicadores estratégicos

Los indicadores, consolidados en el siguiente capítulo, son empleados para monitorear el avance en el logro de los objetivos estratégicos.

- P1.a Brechas culturales.

Mide el nivel de cumplimiento de los comportamientos establecidos por los valores culturales, los cuales son a la vez competencias transversales.

- P1.b Brechas de competencias

Mide el nivel de cumplimiento de las competencias específicas. Las cuales están asociadas a cada nivel del colaborador y a los roles que se espera puede asumir.

- P2.a Net Prometer Score (NPS) del equipo

Mide el nivel de satisfacción del personal a través de la propensión a recomendar a M+S como un buen lugar para laborar.

Presupuesto

A continuación, en la tabla 23, se presenta el presupuesto (en soles) de inversión (iniciativas estratégicas) y de gastos (procesos continuos) para el plan funcional. Estas estimaciones serán consolidadas en el plan financiero para analizar la situación proyectada del negocio.

Tabla 23. Presupuesto del plan funcional de personas

Iniciativas estratégicas / Subprocesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
PER1.1. Potenciar la marca empleador, en base a flexibilidad laboral y aprendizaje continuo - Etapa 2	0	3.935	0	0
PER1.2. Fortalecer el procedimiento ágil de reclutamiento y selección con foco en la cultura de M+S - Etapa 2	0	0	2.425	830
PER1.3. Promover el alineamiento de la cultura organizacional entre la comunidad de consultores asociados - Etapa 2	0	4.225	0	0
PER1.4. Desarrollar e implementar el modelo de competencias - Etapa 3	0	4.102	4.231	0
Subprocesos de personas	25.490	26.726	28.414	30.627
Total	25.490	38.987	35.070	31.457
% del presupuesto del total	2,5%	3,6%	3,0%	2,4%

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Plan funcional de estrategia y administración

El proceso estrategia tiene como finalidad definir la visión y la misión del negocio, así como las iniciativas para lograr los objetivos estratégicos. También se incluyen las actividades de control estratégico adaptativo para verificar el avance de los indicadores e iniciativas, e implementar acciones correctivas y preventivas. La estrategia se despliega en los planes operativos (llamados funcionales en la presente tesis), los cuales se controlan de manera más continua. Para dicho proceso no se identificaron cambios mayores que realizar, por lo que no cuentan con iniciativas estratégicas. A continuación, en la tabla 24, se presenta el presupuesto para las actividades continuas.

Tabla 24. Presupuesto del plan funcional de estrategia y administración

Iniciativas estratégicas / Subprocesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
Subproceso de estrategia	8.976	9.216	9.551	9.989
Subproceso de administración	152.048	159.728	172.079	189.835
Total	161.024	168.944	181.630	199.824
% del presupuesto del total	16,0%	15,5%	15,3%	15,2%

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Plan de responsabilidad social empresarial

Este no es un plan funcional, pues atraviesa toda la cadena de valor. Para M+S su principal responsabilidad social se expresa en su visión: “...impulsar el desarrollo de nuestros colaboradores, clientes y la sociedad”. Este sentido humanista es consistente con las definiciones de misión y valores.

Objetivos estratégicos

El principal objetivo es el C1. generar alto valor para clientes y usuarios en general, elevando el NPS de todos ellos al 75 %.

A continuación, en la tabla 25, se muestran las metas anuales ya establecidas para este objetivo en el plan funcional de comercialización.

Tabla 25. Meta objetivo-RSE (C1)

Net promoter score (NPS) del equipo	2018	2019	2020	2021
	65,0 %	67,0 %	70,0 %	75,0 %

Fuente: Elaboración propia 2018.

Iniciativas estratégicas

Para las iniciativas estratégicas del plan funcional, asociadas a un objetivo estratégico, se detalla la finalidad de su ejecución.

- RSE1.1. Desarrollar *e-commerce* (para ofrecer paquetes de autocapacitación sin costo)

Coordinar con entidades que carezcan de presupuesto para servicios de consultoría y requieran charlas gratuitas en temas aplicados en los proyectos actuales, a fin de que un consultor de planta pueda brindarlas.

- RSE1.2. Implementar un plan de ahorro y optimización de recursos

Reducir el consumo de recursos en el negocio para minimizar el impacto ambiental de la actividad.

Presupuesto

A continuación, en la tabla 26, se presenta el presupuesto (en soles) de inversión (iniciativas estratégicas) para el plan funcional. Estas estimaciones serán consolidadas en el plan financiero para analizar la situación proyectada del negocio.

Tabla 26. Presupuesto del plan funcional de RSE

Iniciativas estratégicas / Subprocesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
RSE1.1. Desarrollar <i>e-Commerce</i> (para ofrecer paquetes de autocapacitación sin costo)	0	0	4.042	5.659
RSE1.2. Implementar un plan de ahorro, reúso y optimización de recursos	0	3.655	0	0
Total	0	3.655	4.042	5.659
% del presupuesto del total	0,0%	0,3%	0,3%	0,4%

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Plan funcional de finanzas

Este plan incluye los objetivos e iniciativas estratégicas relacionados a los resultados financieros del negocio. Además, se analiza la rentabilidad de la inversión necesaria para justificar la ejecución del plan estratégico.

Objetivos estratégicos

Se busca (objetivo R2) asegurar un margen de utilidad neta de 16,5 % al 2021.

A continuación, en la tabla 27 que es un extracto de la tabla 40 del anexo 10, se muestran las metas anuales para este objetivo.

Tabla 27. Meta Objetivo - Finanzas (R2)

Margen de Utilidad Neta (%)	2018	2019	2020	2021
	6,3%	7,2%	11,6%	16,5%

Fuente: Elaboración propia 2018

Políticas financieras

- Los accionistas han acordado no distribuir las utilidades que se generen en el horizonte del planeamiento, así como financiarse mediante las dos líneas de capital de trabajo, ya otorgadas por el sistema financiero, para efectos de amortiguar las eventuales fluctuaciones en las ventas.
- En el horizonte propuesto, se evitará recurrir a más préstamos financieros y se buscará disminuir los pasivos procedentes de estos.
- Las iniciativas a implementarse estarán alineadas al objetivo general, el cual busca asegurar la viabilidad económica de la empresa por lo cual debe de hacerse explícita su contribución, ya sea económico o social. Estarán claramente definido en criterios de tiempo y costo.

Iniciativas estratégicas

- FIN1.1. Fortalecer el proceso de finanzas ampliando los medios para adquirir conocimiento

Reforzar la asesoría en temas financieros al equipo interno asignado.

- FIN1.2. Desarrollar fuentes de financiamiento externas para sostener los emprendimientos del negocio

Buscar subvenciones del Estado (por ejemplo, el fondo MiPymes) a través de concursos u otras oportunidades que este promueva.

- FIN1.3. Definir medios de distribución de acciones entre consultores de plantas o asociados

Consolidar el ecosistema y funcionar como medio para potenciar el sistema de incentivos y remuneraciones actual.

Indicadores estratégicos

Los indicadores, consolidados en el siguiente capítulo, son empleados para monitorear el avance en el logro de los objetivos estratégicos.

- R2.a. Margen de utilidad neta

Mide las ganancias netas considerando la utilidad después de impuestos entre la facturación.

Presupuesto

A continuación, en la tabla 28, se presenta el presupuesto (en soles) de inversión (iniciativas estratégicas) y de gastos (procesos continuos) para el plan funcional. Estas estimaciones serán consolidadas en el plan financiero para analizar la situación proyectada del negocio.

Tabla 28. Presupuesto del plan funcional de finanzas

Iniciativas estratégicas / Subprocesos	Presupuesto (S/)			
	2018	2019	2020	2021
FIN1.1. Fortalecer el proceso de finanzas ampliando los medios de adquirir conocimiento	3.311	0	0	0
FIN1.2. Desarrollar fuentes de financiamiento externas para sostener los emprendimientos del negocio	0	0	0	10.552
FIN1.3. Definir la estructuración para la emisión de instrumentos de financiamiento	0	0	0	7.035
Subprocesos de finanzas	81.565	70.614	57.235	54.954
Total	84.876	70.614	57.235	72.541
% del presupuesto del total	8,4%	6,5%	4,9%	5,6%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Elaboración de escenarios de evaluación

Escenario sin plan estratégico

Se proyectará las cifras del estado de ganancias y pérdidas del periodo 2018 – 2021 sin plan estratégico con los siguientes supuestos:

- Se proyectará un crecimiento en la demanda del sector del 3% durante los años 2019, 2020 y 2021.
- La eficacia de ventas para el 2018 es de 30% y crecerá 3,75%, 7,5% y 11,25% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente.
- El ratio Facturación/Ventas es de 92,5% en el periodo 2018 – 2021.
- No existirá un incremento en la tarifa horaria fija y variable del Gerente consultor.
- Los costos de honorarios y gastos que son sensibles al incremento de ingresos aumentarán en un 75% del crecimiento de este durante los años 2019, 2020 y 2021.

Escenario con plan estratégico

En base a la evaluación de años anteriores, se proyectaron las cifras del estado de ganancias y pérdidas del periodo 2018 – 2021 con plan estratégico con los siguientes supuestos:

- Se proyectará un crecimiento en la demanda del sector del 6% durante los años 2019, 2020 y 2021.
- La eficacia de ventas para el 2018 es de 31,4% y crecerá 5%, 10% y 15% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente.
- El ratio Facturación/Ventas es de 95% en el periodo 2018 – 2021.
- Existirá un incremento en la tarifa horaria fija y variable del Gerente consultor.
- Los costos de honorarios y gastos que son sensibles al incremento de ingresos aumentarán en un 50% del crecimiento de este durante los años 2019, 2020 y 2021.

Supuestos Generales

- Se está considerando como año base el cierre del año 2017.
- El Perú seguirá creciendo tomando como referencia el PBI, lo cual dará un indicio a poder afirmar que existirá un crecimiento de la demanda de diversos servicios por las empresas, dentro de ellos el rubro de la Consultoría.
- M+S no se verá influenciada negativamente por algún evento o desastre.
- Las tarifas de las categorías Junior, Consultores y Senior se mantendrán constantes en el periodo 2018 - 2021.

- Los costos y gastos que no son sensibles al incremento de ingresos aumentarán en 0.5%, 1% y 2% durante los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente.
- La tasa de libre de riesgo (Rf) asociada al cálculo del Costo de Oportunidad del Capital (COK) será de 2,56%, este dato se ha considerado tomando como fuente el Resumen Informativo Número 01 – 2018 del BCRP.
- La rentabilidad neta del sector (Rsec) será de 8 %. Este valor es conservador en comparación a las empresas consultoras para las cuales hemos conseguido información en la Bolsa de Valores de Lima como son BPO Consulting S.A.C y GERENS Escuela de Gestión y Economía S.A. las cuales para el 2017 presentan una utilidad neta de 11.3% y 6.5% respectivamente.
- El beta desapalancado será de 1,17, este dato se ha considerado tomando como fuente el cálculo hecho por New York University Stern School of Business en enero del 2018 para el sector Business & Consumer Services.
- El valor del Riesgo País (Rpaís) será de 1.01, valor que fue calculado por JP Morgan a inicios del 2018 para el Perú.
- Se ajustará el COK tomando como parte del ajuste los valores de la tasa de inflación de Perú y EEUU, con valores a diciembre del 2017, de 1,4% y 2,1%. Con esto, se recalculará el WACC.
- El monto total de la inversión será de S/ 154.013,00, donde el principal componente es el tiempo de las personas.
- La inversión es financiada por un préstamo bancario de S/ 124.700,00, este monto es solicitado a través de un préstamo personal al gerente de la empresa; y a través de un mutuo dinerario, ha ingresado como préstamo a M+S. La cantidad restante, S/ 29.313,00, es aporte del capital de los accionistas.
- El impuesto a la renta será de 29,5 %, y se asumirá que no habrá modificación de este valor en el horizonte analizado.

Resultados

En la tabla 29, se presenta el cálculo del COK y el WACC para el horizonte del plan. Se observa que el valor de ambos va disminuyendo en el horizonte del planeamiento dado que la proporción D/E va modificándose en el tiempo.

Tabla 29. Indicadores financieros: COK y WACC

	Con PE				
	Inicio	2018	2019	2020	2021
Costo real de la deuda >> Kd	12.0%	12.8%	12.0%	11.2%	11.2%
Tasa impositiva del Impuesto a la Renta	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%	29.5%
Tasa de Interés del Préstamo	17.0%	18.2%	17.0%	16.0%	16.0%
Costo de Op. del Capital (COK) >> $Ke = Rf + PR * \text{Beta-apa} + R_{país}$	18.4%	15.0%	11.7%	10.5%	10.0%
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2.56%	2.56%	2.56%	2.56%	2.56%
Rentabilidad del sector (Rsec)	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Prima por Riesgo (PR) = Rsec - Rf	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%
Beta (Desapalancado)	1.17	1.17	1.17	1.17	1.17
Beta (Apalancado) = B-desp (1 + D(1-t)/E)	2.74	2.10	1.49	1.27	1.19
Riesgo País (Rpaís)	1.01%	1.01%	1.01%	1.01%	1.01%
COK Ajustada >> $COK Aj = COK * [(1+TI Perú)/(1+TI EEUU)]$	18.3%	14.9%	11.6%	10.4%	10.0%
Estructura					
% Deuda	65.5%	53.0%	28.2%	10.8%	2.4%
% Patrimonio	34.5%	47.0%	71.8%	89.2%	97.6%
WACC = $Kd * D / (D+E) + Ke * E / (D+E)$	14.2%	13.8%	11.8%	10.6%	10.1%
WACC Recalculado	14.2%	13.8%	11.7%	10.5%	10.0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla 30 y la tabla 31, se muestran los flujos de cada operativo y libre sin y con la aplicación del plan estratégico respectivamente.

Tabla 30. Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja Libre sin Plan Estratégico

	Inicio	2018	2019	2020	2021
Ingresos		1,043,532	1,106,982	1,222,691	1,397,828
Costo de Ventas		(526,062)	(564,573)	(607,910)	(672,027)
Utilidad Bruta		517,470	542,410	614,781	725,802
Gastos de Administración		(228,896)	(237,245)	(252,453)	(275,420)
Gastos de Ventas		(167,261)	(194,546)	(211,651)	(232,468)
Depreciación y Amortización		(7,000)	(7,426)	(8,202)	(9,377)
Total de Gastos Operativos		(403,157)	(439,217)	(472,305)	(517,265)
EBIT (Utilidad Operativa)		114,312	103,193	142,475	208,536
Impuestos	-	(33,722)	(30,442)	(42,030)	(61,518)
Depreciación y Amortización (+)	-	7,000	7,426	8,202	9,377
Flujo de Caja Operativo	-	87,590	80,177	108,647	156,395
Total de Inversión	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre	-	87,590	80,177	108,647	156,395
Ingresos por préstamo	-				
Amortización		(103,507)	(76,774)	(26,860)	-
Intereses		(30,268)	(13,843)	(1,637)	-
Escudo Fiscal por Intereses		8,929	4,084	483	-
Flujo de Caja Financiero	-	(37,255)	(6,357)	80,633	156,395

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 31. Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja Libre con Plan Estratégico

	Inicio	2018	2019	2020	2021
Ingresos		1,090,989	1,214,270	1,415,839	1,725,908
Costo de Ventas		(526,062)	(583,989)	(647,004)	(733,777)
Utilidad Bruta		564,927	630,281	768,835	992,131
Gastos de Administración		(228,896)	(240,282)	(257,488)	(281,761)
Gastos de Ventas		(167,261)	(201,646)	(226,115)	(255,332)
Depreciación y Amortización		(7,000)	(7,757)	(9,026)	(10,982)
Total de Gastos Operativos		(403,157)	(449,685)	(492,629)	(548,075)
EBIT (Utilidad Operativa)		161,769	180,596	276,206	444,056
Impuestos		(47,722)	(53,276)	(81,481)	(130,997)
Depreciación y Amortización (+)		7,000	7,757	9,026	10,982
Flujo de Caja Operativo		121,047	135,077	203,751	324,041
Inversión Finanzas	(3,311)	-	-	(17,587)	
Inversión Investigación, Desarrollo e Innovación	(10,690)	(890)	(7,430)	-	
Inversión Marketing	(16,678)	(20,682)	(11,206)	(1,742)	
Inversión Operaciones	(4,696)	-	-	-	
Inversión Personas	-	(12,261)	(6,656)	(830)	
Inversión Responsabilidad Social Empresarial	-	(3,655)	(4,042)	(5,659)	
Inversión Ventas	(9,701)	(2,296)	-	-	
Gasto de Inversión	(4,508)	(3,978)	(2,933)	(2,582)	
Total de Inversión	(49,583)	(43,763)	(32,268)	(28,399)	-
Flujo de Caja Libre	(49,583)	77,285	102,809	175,352	324,041
Ingresos por préstamo	124,700				
Amortización		(119,849)	(108,722)	(62,802)	(40,468)
Intereses		(39,183)	(26,304)	(10,104)	(3,975)
Escudo Fiscal por Intereses		11,559	7,760	2,981	1,173
Flujo de Caja Financiero	75,117	(70,189)	(24,457)	105,427	280,771

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla 41 del anexo 12, se observa un valor del VAN positivo en ambos casos.

En la tabla 42 del anexo 12, se muestra información del análisis beneficio/costo hecho a las iniciativas estratégicas.

Con todo este análisis, se puede concluir que con la implementación del plan estratégico se espera mejorar la situación financiera de M+S, lo cual está alineado al objetivo general de este trabajo.

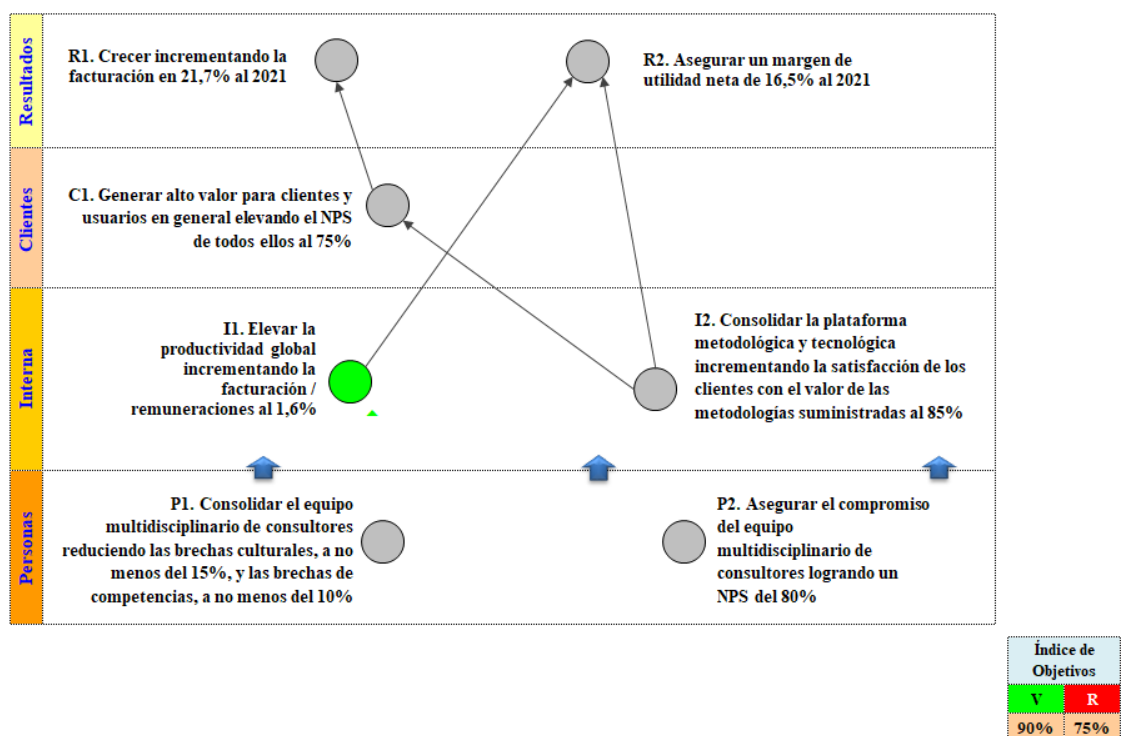
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

En el capítulo IV se expusieron los objetivos estratégicos sobre la base de la aplicación de la herramienta del *Balanced Scorecard*, también denominada mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2000). En este capítulo se expondrá su aplicación para el control del avance del plan al integrarlo con otras dos herramientas desarrolladas en M+S.

1. Mapa estratégico semaforizado

En el gráfico 5, se muestra un ejemplo de la plantilla para un cuadro de mando gráfico de apoyo a una de las metodologías que suministra M+S. La herramienta mostrada se ha desarrollado en Excel; sin embargo, la empresa cuenta con otra desarrollada en QPR Metrics. En los comités de control mensuales basta presionar alguno de los semáforos para acceder al detalle de cada indicador e iniciativa asociada al objetivo respectivo. En una aplicación real, todos los círculos se esperan estén coloreados, según el nivel de cumplimiento del promedio de los indicadores e iniciativas respectivas, de acuerdo a los rangos titulados “Índice de objetivos”.

Gráfico 5. Mapa estratégico semaforizado de M+S



Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Ficha de iniciativa

A continuación, en el gráfico 6, se presenta un ejemplo de la plantilla para el control del avance de las iniciativas establecidos en los planes funcionales.

Gráfico 6. Ficha de iniciativa



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Ficha de indicador

En el gráfico 7, se muestra un ejemplo de la plantilla que se utiliza para controlar el estado de los indicadores asociados a cada objetivo.

Gráfico 7. Ficha de indicador

Ficha de Indicador:

Fecha de Control : 24-sep

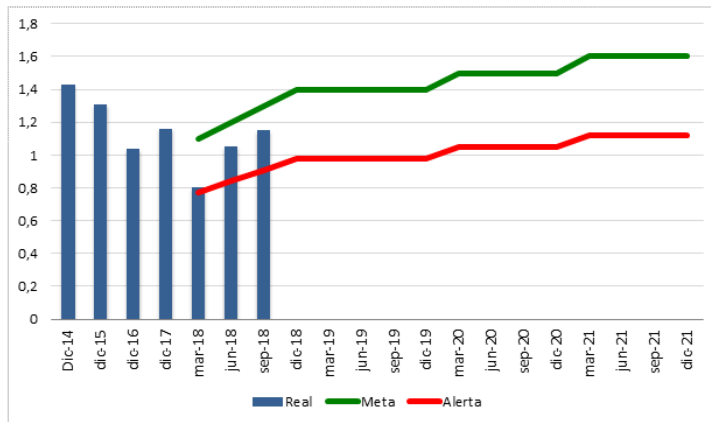
● 11.a Eficiencia

Definiciones Generales

Fórmula / Cálculo:	(facturación acumulada de enero a la fecha de control) / honorarios acumulados de enero a la fecha de control)			
Responsable de los datos:	LF	Tipo de Indicador	C	Unidad: R
Fuente / Procesamiento:	Documento excel "Ganancias y Peridas Proyectadas (GYPP)"			
Fecha de Inicio de Medición - Planificada	01/01/2014	Frecuencia de Medición	M	Oportunidad Último día de cada mes
Glosario	Honorarios: la suma de los desembolsos por convenios de practicas de trainees, recibos de honorarios de consultores aliados (por proyecto) según cuarta categoría y remuneraciones según quinta categoría para consultores de planta y personal backoffice.			

Real	1,2
Meta	1,3
Rojo	0,9
62%	62%

Definiciones Especificas



Serie de Datos			
Fecha	Real	Meta	Alerta
Dic-14	1,43		
dic-15	1,31		
dic-16	1,04		
dic-17	1,16		
mar-18	0,80	1,10	0,8
jun-18	1,05	1,20	0,8
sep-18	1,15	1,30	0,9
dic-18		1,40	1,0
mar-19		1,40	1,0
jun-19		1,40	1,0
sep-19		1,40	1,0
dic-19		1,40	1,0
mar-20		1,50	1,1
jun-20		1,50	1,1
sep-20		1,50	1,1
dic-20		1,50	1,1
mar-21		1,60	1,1
jun-21		1,60	1,1
sep-21		1,60	1,1
dic-21		1,60	1,1

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones y recomendaciones

• Conclusiones

- a) El diagnóstico externo e interno muestra que la estrategia genérica, establecida en el 2015 para M+S, continúa siendo válida.
- b) Los problemas han surgido en las estrategias funcionales y en su respectiva ejecución. No se definieron planes de acción con suficiente detalle, ni existió una priorización clara. A eso se sumó una inadecuada gestión de las personas durante el despliegue de los nuevos productos en el mercado
- c) El sector en que se ha decidido competir para el periodo 2018-2021 es ahora más atractivo, debido a que la mayor complejidad y dinamismo pueden ser enfrentados con las ventajas competitivas de la empresa.
- d) Las capacidades internas son también mayores, debido al completo repositorio digital de las metodologías, el alineamiento cultural y el ecosistema o red de aliados que se ha desarrollado.
- e) La Cadena de Valor de M+S tiene características propias de una empresa manufacturera. Ello debido a que sus servicios tienen forma de productos metodológicos, que pueden ser inventariados y no son predecibles (dos características propias de los servicios típicos).
- f) El foco en metodologías que son desarrolladas aplicando técnicas adaptadas de la ingeniería de software determinan la cultura de M+S y las competencias transversales que requieren sus colaboradores.
- g) La aplicación de prácticas maduras de la ingeniería de *software* para implementar una disciplina de ingeniería metodológica es un impulso potente para continuar desarrollando productos metodológicos de manera ágil.

• Recomendaciones

- a) Implementar el plan estratégico 2018-2021 aplicando las mejores prácticas mundiales relacionadas con la ejecución y el control estratégico.
- b) Aplicar prácticas de la contabilidad de costos que sean pertinentes para potenciar las técnicas que se vienen aplicando para el desarrollo continuo del repositorio digital de productos de *software*.
- c) Aplicar prácticas de ingeniería empresarial para potenciar los nuevos productos vinculados a la transformación empresarial y así complementar el enfoque con el mismo nombre que tomó M+S de Martin (1995) y Martin (1996).

Bibliografía

Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. [En línea]. Palermo Business Review. 2ª edición. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Ansoff, I (1957). *Strategies for Diversification*. *Harvard Business Review*.

Ashby, W (1957). *An Introduction to Cybernetics*. *Chapman Hapman & Hall*. London.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Evolución favorable de la economía peruana en 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-12-31.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>

Business Agility Institute. (2018). *The Business Agility Report. Raising the B.A.R.* 1ª edición. Recuperado de <https://businessagility.institute/wp-content/uploads/2018/08/BAI-Business-Agility-Report-2018.pdf>

Cisco. (2018). *Cisco Global Cloud Index: Forecast and Methodology, 2016-2021*. Recuperado de <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/global-cloud-index-gci/white-paper-c11-738085.pdf>

Congreso de la República. (2013). Ley n.º 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

Datum. (2018). *Encuesta de opinión pública a nivel nacional. Enero 2018*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/500-0118%20-%20PULSO%20Enero%202018%20-%20Popularidad%20y%20Coyuntura.pdf

David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica - Decimoquinta edición*. México.

El Peruano (2017). Decreto Legislativo n.º 1341 que modifica la ley de contrataciones del estado 30225. Perú.

Fernández, L (2005). *Marco metodológico para Gestión y desarrollo de proyectos de consultoría* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Ingeniería, Lima.

Deloitte (2018). *The rise of the social Enterprise*. 2018 Human Capital Trends. United Kingdom.

Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-2018-deloitte-human-capital-trends.pdf>

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy then map it. HBR - Reprint R00509.

Kaplan, S. (2017). *The invisible advantage. How to create a culture of innovation*. Austin: Greenleaf Group Press. Recuperado de <https://www.leapfrogging.com/wp-content/uploads/2016/04/The-Invisible-Advantage-Excerpt.pdf>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Marketing Management*. 14^{va} ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ManpowerGroup. (2017). *Las carreras de los Millennials: vision 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>

Martin, J. (1995). *“The Great Transition: Using the Seven Disciplines of Enterprise Engineering to Align People, Technology, and Strategy”*. 1^a ed. New York: AMACOM.

Martin, J. (1996). *“Cybercorp: The New Business Revolution”*. 1^a ed. New York: AMACOM.

Northrop, Linda; Clements, Paul; Bachmann, Felix; Bergey, John; Chastek, Gary; Cohen, Sholom; Donohoe, Patrick; Jones, Lawrence; Krut, Robert; Little, Reed; McGregor, John; y

O'Brien, Liam (2012). *A Framework for Software Product Line Practice*. [En línea]. Carnegie Mellon University. 5ª ed. Recuperado de https://www.sei.cmu.edu/productlines/frame_report/index.html

Objetividad. (1995). «IE/M+S Marco Metodológico Unificador». *Objetividad*, año 3. (10).

Porter, Michael (1996). «What is Strategy? ». *Harvard Business Review*, 74.

Porter, Michael (1989). *Competitive Advantage: creating and Sustaining superior performance: with a new introduction*. 14^{va} ed. New York: Free Press.

Prakash, Naveen y Bhatia, M. P. S. (2002). «Generic Models for Engineering Methods of Diverse Domains». En *Advances Information Systems Engineering*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220921533_Generic_Models_for_Engineering_Methods_of_Diverse_Domains

Ralyté, Jolita; Deneckere, Rébecca; y Rolland, Colette (2003). «Towards a Generis Model for Situational Method Engineering». *Springer Link*. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F3-540-45017-3_9

Roa, Rebeca (2017). «Plan de marketing aumenta 60% de ventas». *Telaio*. Recuperado de <http://blog.telaio.com.mx/plan-de-marketing-aumenta-60-de-ventas>

Treacy, Michael y Wiersema, Fred. (1995). *The discipline of market leaders*. 1ª ed. Estados Unidos: Addison-Wesley.

Anexos

Anexo 1. Reseña histórica de M+S

Metodologías + Sistemas (M+S) se fundó en 1992 como un negocio dedicado a la capacitación en metodologías en el sector de TI. A partir de 1995, se inició en el desarrollo de productos de *software* para venta local y de exportación. En el 2001, M+S lanzó un producto de apoyo a modelos de gestión por indicadores que incluyó soporte al modelo BSC o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton 2000), cuya implementación era acompañada por consultorías para diseñar los modelos respectivos.

En el 2004, se vio conveniente retirarse del desarrollo de *software* y ampliar la cartera de productos de consultoría aplicando indicadores a la gestión de personas, procesos y operaciones en general. Para el sector de TI se mantuvieron los servicios de consultoría en metodologías.

Todos estos cambios permitieron continuar adquiriendo y desarrollando múltiples herramientas metodológicas y tecnológicas. Esa diversidad hizo necesario definir un marco integrador y fue así como se consolidó la primera versión de lo que hoy se denomina «arquitectura metodológica y tecnológica (AMT)» (Fernández 2005: 26-39). Entre las bases conceptuales empleadas, destacan los metamodelos que por esa misma época comenzaron a ser empleados en la Ingeniería de Software (Ralyé 2000: 5-11), así como los conceptos de desarrollo iterativo y prototipo. Las bases conceptuales que han tenido mayor influencia en el enfoque de M+S, han sido aquellas vinculadas al “reúso de código” de Clements (2002: 5-7).

Alrededor del 2008, M+S se consolidó brindando consultoría a empresas de múltiples sectores, así como a entidades estatales y a organizaciones sin fines de lucro. Para entonces se institucionalizó una creencia esencial: las metodologías mantienen analogías relevantes con el *software*. Este enfoque ha facilitado el desarrollo de herramientas metodológicas y marcos metodológicos aplicables a la gestión estratégica y operacional. También ha facilitado la transferencia de conocimiento a clientes y a nuevos consultores.

En el 2013, se adquirió la representación de QPR: *suite* de *software* finlandesa de apoyo a la gestión estratégica y operacional. Las herramientas de QPR, complementadas con otras, fortalecieron la AMT, pues permitieron configurar plantillas de apoyo a modelos de gestión, incluyendo el BSC. Asimismo, se retomaron conceptos de la «ingeniería empresarial» (Martín 1995: 58-83) que habían sido empleados y difundidos parcialmente en las primeras épocas del desarrollo de *software* de M+S (Fernández 1995: 25-27).

En el 2014, se incursionó en consultoría para gestión de personas con servicios de apoyo a los vigentes, orientándose para ello al diagnóstico cultural, diseño de puestos y gestión del desempeño. Ello hizo necesario incorporar consultores en psicología organizacional y ampliar la red de especialistas aliados. A fines de ese año, se desarrolló un plan estratégico con una visión al 2019. Dicho plan ha sido revisado mediante el presente trabajo, extendiendo su horizonte al 2021.

En el 2018, M+S ofrece servicios en cuatro líneas: estrategia, personas, procesos y tecnología. Para ello, se ha venido fortaleciendo otro activo intangible importante al que internamente se denomina el Equipo Multidisciplinario de Consultores (EMC), en las especialidades de ingeniería, administración y psicología. Además del personal de planta, dicho equipo está integrado por una red de consultores aliados que incluye *freelancers* y pequeñas empresas.

Sus clientes (gráfico 8) corresponden a marcas reconocidas que operan en diversos sectores. Abarcar esta diversidad ha sido posible debido al enfoque de la AMT, el equipo multidisciplinario y la cultura de mejora continua.

Gráfico 8. Clientes



Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 9. Lienzo de Modelo de Negocio

Aliados Clave (7)	Actividades Clave (8)	Promesa de Valor (1)	Relaciones con Clientes (4)	Segmentos de Clientes (2)
<ul style="list-style-type: none"> - QPR Software. Plc - ServiceNow - Consultores asociados 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar y madurar continuamente la arquitectura metodológica y tecnológica. - Desarrollar un equipo multidisciplinario altamente eficiente orientado al bien común. - Generar demanda por nuestros servicios y diseñar propuestas muy atractivas para los prospectos. - Gestionar y ejecutar los proyectos para suministrar servicios buscando exceder expectativas de los clientes. - Desarrollo co creativo con los clientes para diseñar metodologías a la medida. 	<p>Metodologías efectivas y a la medida, desarrolladas a partir de una arquitectura metodológica y tecnológica madura y en permanente innovación, la cual es dosificada de manera ágil y adaptativa por un competente equipo multidisciplinario de especialistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inbound marketing en base al conocimiento acumulado en la AMT. - Relaciones públicas mediante reuniones individuales o participación en conferencias. - Búsqueda diaria de concursos públicos en la web del SEACE. - Eventos para presentación de servicios y productos en hoteles - Evaluaciones sin costo a los 6 meses de concluido un servicio para confirmar el valor entregado (1) 	<p>Organizaciones medianas y grandes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facturación anual > 7MM.USD - Problemas solucionables con la AMT <p>Organizaciones pequeñas y personas naturales (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con alto conocimiento en gestión - Que demanden elementos de la AMT
	Recursos Clave (6)		Canales de Distribución (3)	
	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura metodológica y tecnológica, ágil y adaptativa. - Cultura organizacional orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común. 		<ul style="list-style-type: none"> - Sesiones presenciales en oficinas de los clientes o salas de conferencias alquiladas. - Sesiones virtuales via mail, teléfono, chat y videoconferencias. 	
Egresos (9)		Valores Culturales (10)	Ingresos (5)	
<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios del personal de planta. - Honorarios de consultores por proyecto (Consultores asociados). - Alquileres, servicios básicos, movilidad, tecnología. 		<ul style="list-style-type: none"> - Simplicidad - Profundidad - Innovación - Integridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultoría en transformación estratégica y operacional - Representación de productos de software (QPR / ServiceNow) <ul style="list-style-type: none"> - Licencias - Servicios (Soporte Técnico) - Mantenimientos 	

Notas:

1. A implementar con el plan estratégico

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 2. Productos metodológicos y sus componentes

La AMT fue surgiendo a medida que aumentaba la variedad de la caja de herramientas metodológicas (*Toolbox*). Para gestionar este activo aplicaron técnicas de reúso de software (Northrop *et al.* 2012: 5-7) y a la vez elementos de la segunda ley de Asbhy (1957: 202-216): El resultado fue una ontología que facilitó clasificar los conceptos y las plantillas en categorías que incluyen metamodelos y *frameworks* (marcos metodológicos). Todo ello facilitó seguir ampliando *toolbox* el cual ahora consolida las experiencias obtenidas en más de doscientos proyectos, y los resultados de la investigación de mejores prácticas y tendencias. Este concepto toma forma física en el repositorio digital de metodologías, el cual actualmente reside en la “nube”, del producto Dropbox. En la tabla 32, se muestran algunos componentes de la AMT, a partir de lo publicado en la página web de M+S (www.metodologias.net).

Tabla 32. Arquitectura metodológica y tecnológica (AMT) - Extracto

Líneas de Productos (LP)	Productos Metodológicos (PM)	Áreas Metodológicas (AM)	Unidades metodológicas (UM)
Estrategia	Planeamiento estratégico ágil y adaptativo	Análisis estratégico	ECMN - Elementos Clave del Modelo de Negocio
			DAFO - Análisis Interno y Externo
	Implementación ágil y adaptativa del cambio	Formulación estratégica	MEST - Mapa Estratégico
			ZEST - Matriz Estratégica
Procesos	Innovación y rediseño de procesos	Modelamiento operacional global	MARE - Modelamiento de Actividades y Responsabilidades
			MCAU - Mapa de Causalidad
		Diagnóstico organizativo integral	MCAU - Mapa de Causalidad
		Diseño y evaluación de indicadores	AVEG - Alineamiento y Viabilidad de Elementos a Gestionar
	BSCE - Balanced Scorecard		
	Implementación ágil del cambio estratégico y operacional	Gestión ágil de iniciativas de cambio	TKAN - Tablero Kanban
			BSCE - Balanced Scorecard
		Diseño y evaluación de indicadores	AVEG - Alineamiento y Viabilidad de Elementos a Gestionar
			BSCE - Balanced Scorecard
	Control estratégico y operacional	BSCE - Balanced Scorecard	
Personas	Gestión del clima y cultura para el cambio	Diagnóstico de la cultura corporativa	LGRC - Lineamientos Generales para el Rediseño Cultural
			MCAU - Mapa de Causalidad
			VPGH - Valuación de las Prácticas de Gestión Humana
	Dimensionamiento de la dotación del personal	Análisis de cargas de trabajo	FPUE - Ficha de Puesto - Carga de Trabajo
Tecnología	Implementación de la suite de <i>software</i> QPR	Selección de productos de <i>software</i>	RFUN - Requerimientos Funcionales para la adquisición de <i>software</i> Corporativo
	Implementación de productos de <i>software</i>	Pruebas de calidad de <i>software</i>	CCPS - Cuadro de control pruebas de <i>software</i> .

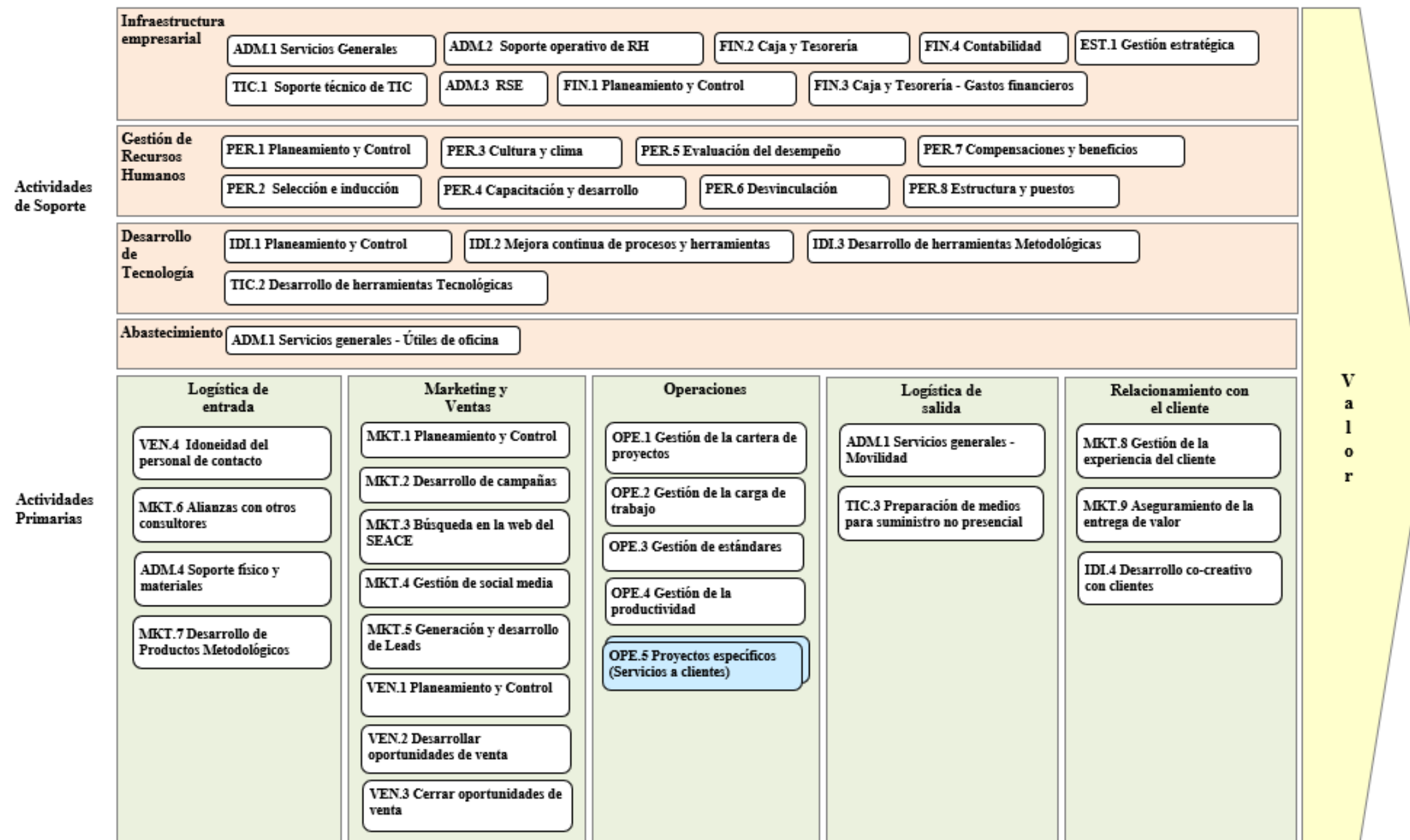
Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 3. Cadena de valor y AMOFHIT

La estrategia de M+S está fuertemente basada en su Arquitectura Metodológica y Tecnológica, la cual es muy adaptable debido a su madurez, pues se mantiene bajo mejora continua. A partir de este archivo semi-tangible, se construyen productos metodológicos a la medida de cada organización o cliente. Adicionalmente, se esperan seleccionar algunas unidades metodológicas como suministro masivo por redes sociales, a la vez que son incluidas en los servicios de consultoría. De tal manera, la diferenciación que se viene aplicando busca posicionarnos como una “fábrica de metodologías”.

Luego de investigar, buscando variaciones al modelo de la cadena de valor de Porter que fueran más aplicables a empresas de servicios; concluimos que es conveniente seguir tomando como base dicho modelo, aunque realizándole algunas adaptaciones. Estos cambios recogen ideas de la propuesta de Alonso (2008), la cuales se basan en las características de un servicio establecidas por Kotler (2012). Los cambios al modelo de Porter son menores: la reubicación de “Marketing y Ventas” antes de “Operaciones”, y el reemplazo de “Servicios post venta” por “Relacionamiento con el Cliente”. Otros aspectos del modelo de Alonso, muy pertinentes para una empresa de servicios, han sido considerados como sub procesos. El resultado se aprecia en el gráfico 10.

Gráfico 10. Cadena de valor M+S



Fuente: Elaboración propia 2018.

M+S cuenta con un modelo de procesos y sub procesos que representa el total de las actividades. Los sub procesos equivalen a bloques funcionales que pueden re organizarse en varias configuraciones. A continuación, se emplea el marco denominado AMOFHIT mostrado en la tabla 33. Este es un análisis interno complementario que representa un reordenamiento de las actividades de la cadena de valor.

Tabla 33. AMOFHIT

Procesos	Área Funcional	AMOFHIT						
		Administración y Gerencia (A)	Marketing y Ventas (M)	Operaciones (O)	Finanzas y Contabilidad (F)	Recursos Humanos (H)	Sistemas de Información y Comunicaciones (I)	Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)
ADM.1 Servicios Generales		x						
ADM.1 Servicios generales - Movilidad		x						
ADM.1 Servicios generales - Útiles de oficina		x						
ADM.2 Soporte operativo de RH						x		
ADM.3 RSE		x						
ADM.4 Soporte físico y materiales		x						
EST.1 Gestión estratégica		x						
FIN.1 Planeamiento y Control					x			
FIN.2 Caja y Tesorería					x			
FIN.3 Caja y Tesorería - Gastos financieros					x			
FIN.4 Contabilidad					x			
IDI.1 Planeamiento y Control								x
IDI.2 Mejora continua de procesos y herramientas								x
IDI.3 Desarrollo de herramientas Metodológicas								x
IDI.4 Desarrollo co - creativo con clientes								x
MKT.1 Planeamiento y Control			x					
MKT.2 Desarrollo de campañas			x					
MKT.3 Búsqueda en la web del SEACE			x					
MKT.4 Gestión de social media			x					
MKT.5 Generación y desarrollo de Leads			x					
MKT.6 Alianzas con otros consultores			x					
MKT.7 Desarrollo de Productos Metodológicos			x					
MKT.8 Gestión de la experiencia del cliente			x					
MKT.9 Aseguramiento de la entrega de valor			x					
OPE.1 Gestión de la cartera de proyectos				x				
OPE.2 Gestión de la carga de trabajo				x				
OPE.3 Gestión de estándares				x				
OPE.4 Gestión de la productividad				x				
OPE.5 Proyectos específicos (Servicios a clientes)				x				
PER.1 Planeamiento y Control						x		
PER.2 Selección e inducción						x		
PER.3 Cultura y clima						x		
PER.4 Capacitación y desarrollo						x		
PER.5 Evaluación del desempeño						x		
PER.6 Desvinculación						x		
PER.7 Compensaciones y beneficios						x		
PER.8 Estructura y puestos						x		
TIC.1 Soporte técnico de TIC							x	
TIC.2 Desarrollo de herramientas Tecnológicas							x	
TIC.3 Preparación de medios para suministro no presencial							x	
VEN.1 Planeamiento y Control			x					
VEN.2 Desarrollar oportunidades de venta			x					
VEN.3 Cerrar oportunidades de venta			x					
VEN.4 Idoneidad del personal de contacto			x					

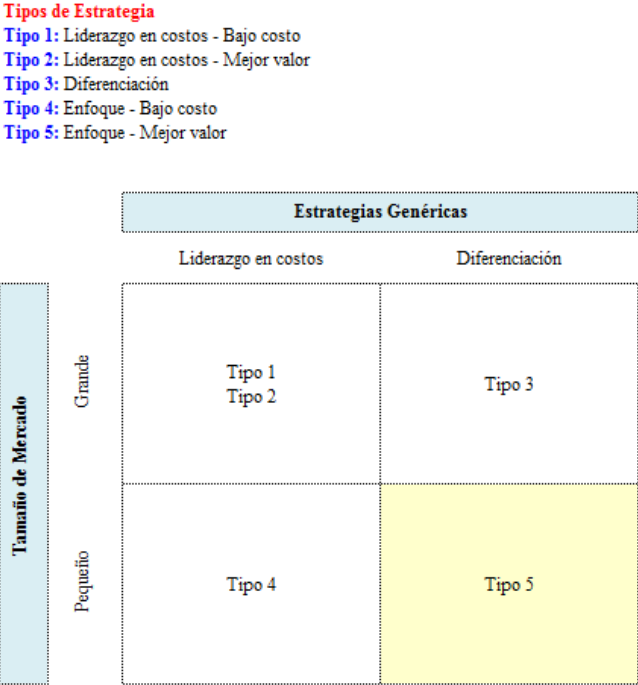
Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 4. Estrategias genéricas

Se ha tomado como base a las tres estrategias genéricas del modelo de Porter. De estas se considera que las dos esenciales son Diferenciación y Liderazgo en costos. Respecto a la tercera (Focalización), se asume la puntualización de David respecto a que esas dos estrategias se pueden focalizar en un mercado pequeño o desplegar en un mercado grande. Dado que cada estrategia busca ventaja competitiva, se puede entender que “valor” y “diferenciación” podrían integrarse en un solo concepto: “Valor diferenciador”.

Nuestro entendimiento, respecto a que las dos estrategias de Porter arriba mencionadas son de naturaleza esencial, se refuerza con la propuesta de Treacy y Wiarsema (1995: 29-43), pues coinciden con dos de sus tres estrategias, siendo la tercera también esencial: Confianza. En el gráfico 11, se puede ver los distintos tipos de estrategias genéricas.

Gráfico 11. Estrategias genéricas



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 5. Matriz de *Boston Consulting Group*

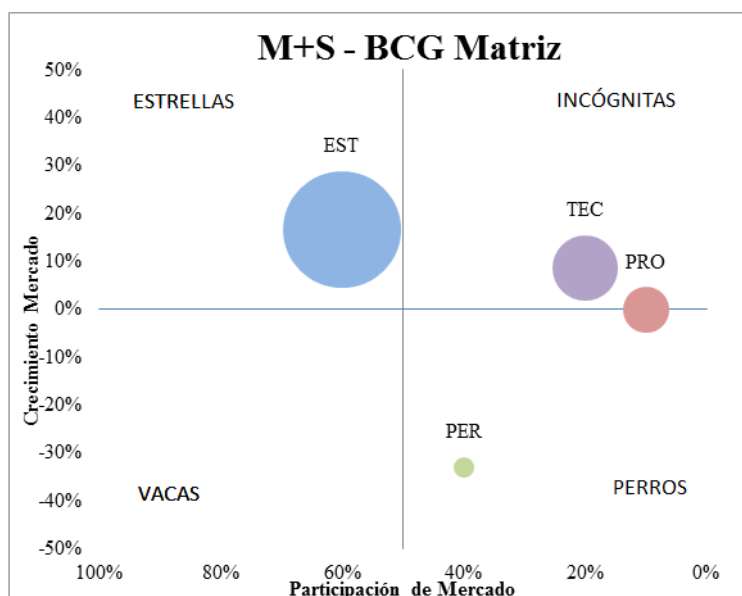
Se está empleando esta matriz (gráfico 12) para analizar las cuatro líneas de negocio de M+S: Estrategia, Personas, Procesos y Tecnología. Para la elaboración se han utilizado los datos de los años del 2015 al 2017 consolidados para fines de enfocar las tendencias.

La matriz de BCG sustentará algunas decisiones sobre las prioridades que se asignarán a las cuatro líneas mencionadas.

El diámetro de los círculos corresponde al porcentaje de ventas respecto al total, es decir, las propuestas de servicios gestionadas y concretadas. El crecimiento del mercado, corresponde al estimado del crecimiento de la demanda hacia la empresa, es decir, las solicitudes de propuestas de servicios. La participación de mercado relativa corresponde a un estimado en base al llamado juicio de expertos.

Se aprecia que la estrella es la línea de “Estrategia”. Es por esto, que será a la cual se le asigne mayor prioridad y recursos. La segunda prioridad se le asignará a la línea de “Procesos”, esto ya que se tiene mayores posibilidades de incrementar la participación de mercado, al diferenciarnos por el uso de inteligencia artificial y la capacidad de transformación o implementación real que ha desarrollado recientemente M+S. La línea de “Tecnología”, aunque parece mejor ubicada, no ofrece posibilidades de desarrollo, dado la elevada competencia y la falta de capacidades de M+S en este rubro. Sin embargo, aplicaremos los productos metodológicos respectivos como apoyo a las líneas priorizadas. La línea de “Personas”, aparece en una mala posición. Sin embargo, seguiremos asignándole algunos recursos pues apoya a la implementación de las transformaciones vinculadas a las otras líneas. En especial, por su aporte con técnicas para el cambio cultural y la reducción de rechazo al cambio. Sin hacer inversiones significativas, se intentará penetrar en este mercado al ofrecer aplicación de tecnología informática en una mayor medida que los competidores usuales. Adicionalmente, el mantener las cuatro líneas activas facilita un mejor posicionamiento por las posibilidades de combinar metodologías para brindar soluciones integrales.

Gráfico 12. Matriz de BCG



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 6. Análisis de la misión

A continuación, en la tabla 34, se muestra que se han empleado los nueve criterios que aplica F. David para analizar una misión y ser usados como guía para generar la propuesta de la nueva misión.

Tabla 34. Análisis de la misión

ID	Componente	Descripción específica en:	
		Misión actual	Misión propuesta
1	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	No	“organizaciones con problemas complejos que puedan resolverse con nuestra arquitectura metodológica y tecnológica”
2	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	La descripción es genérica. "consultoría en gestión estratégica y operacional".	“consultoría para la transformación estratégica y operacional”.
3	Geográficamente, ¿dónde compite la empresa?	No	No (Por ahora el mercado peruano. Sin embargo, el e-Commerce podría atraer compradores globales).
4	¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?	No	“arquitectura metodológica y tecnológica”
5	¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	No	“generamos de manera sostenible valor económico y social”.
6	¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	No	“metodologías efectivas a la medida”, "simplicidad", "profundidad", “ágil”, "adaptativa”, “competente”, "multidisciplinario", "innovación", "bien común", “desarrollo personal y profesional”, "sostenible valor económico y social"
7	¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	No	“arquitectura metodológica y tecnológica”, "equipo multidisciplinario de especialistas"
8	¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	No	“generamos de manera sostenible valor económico y social”, “bien común"
9	¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?	No	“Procuramos el desarrollo personal y profesional de cada integrante de nuestro equipo”. "bien común"

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 7. Análisis matriz Peyea

El diagnóstico interno y externo se organiza según la tabla 35, donde los puntajes asignados a los factores de la izquierda establecen un contrapeso a los de la derecha.

Tabla 35. Análisis matriz Peyea

Posición estratégica interna		Resultado	Posición estratégica externa		Resultado
ID	Fortaleza financiera (FF)	3.2	ID	Estabilidad del entorno (EE)	-4.0
F5	Costos operacionales fijos, competitivos	5	A3	Oferta laboral con los perfiles requeridos, muy escasa	-2
F8	Activos intangibles desarrollados, con alto potencial	7	A5	El ingreso de nuevos competidores pequeños, presiona los precios a la baja	-4
D3	Eficiencia organizacional (personas, procesos, tecnología), insuficiente para generar rentabilidad	1	A4	El creciente nivel de exigencias de los clientes, obliga a desarrollar capacidades constantemente	-5
D8	Resultados financieros acumulados y de corto plazo, negativos.	1	O5	La propensión a formar alianzas entre competidores, reduce el nivel de rivalidad	-2
D9	Inversión y gastos, no gestionados.	2	O3	Digitalización, innovación y agilidad, demandan conocimiento especializado	-5
			O6	Los niveles de cambio y complejidad del entorno mundial, son cada vez más altos	-6
ID	Ventaja competitiva (VC)	-2.6	ID	Fortaleza de la industria (FI)	3.7
F1	Arquitectura metodológica y tecnológica madura, y en permanente innovación	-1	A1	La incertidumbre política, puede reducir gasto público e inversión	1
F2	Cultura organizacional, orientada al aprendizaje, a la excelencia y al bien común	-2	O1	La calidad y eficiencia en los servicios públicos, continuarán siendo prioritarios	6
F3	Nivel de recomendación de clientes, alta	-2	O2	El crecimiento económico, se incrementará en varios sectores	6
F7	Red de consultores asociados, fidelizados, competentes y en crecimiento	-3	A6	Autoabastecimiento, como producto sustituto a una consultoría, fluctúa con tendencia negativa	3
D1	Posicionamiento en el mercado, débil y casi inexistente	-5	O4	Legislación para fortalecer la competitividad de las PYMES, continuará siendo prioritaria	4
			A2	La mayor incidencia de millennials, incrementará la rotación laboral	2

Calificación:

1 (la peor) al 7 (la mejor) para dimensiones FF y FI
 -1 (la mejor) al -7 (la peor) para dimensiones EE y VC

Resultado inicial:

Fortaleza financiera (FF) = **3.2**
 Estabilidad del entorno (EE) = **-4.0**
 Ventaja competitiva (VC) = **-2.6**
 Fortaleza de la industria (FI) = **3.7**

Resultado final:

Eje x = VC + FI = 1.1
Eje y = FF + EE = -0.8

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 8. Matriz de Ansoff

Se aplicará la diversificación relacionada con el fin de reducir el riesgo. Para ello, se iniciará el desarrollo de nuevos mercados solo luego de concluir el desarrollo de un grupo esencial de Kits de Herramientas Metodológicas. Estos serán integrados como parte de los servicios de consultoría para impulsar su desarrollo y luego se definirá la manera de comercializarlo mediante e-Commerce. En la tabla 36, se utiliza esta matriz para el contexto de M+S.

Tabla 36. Matriz de Ansoff

Productos \ Mercados		Existentes		Nuevos		
		Consultoría en Gestión Estratégica y Operacional	<i>Software</i> para apoyo a la Gestión	Consultoría en Transformación Estratégica y Operacional	Kits de Herramientas Metodológicas	Servicios de Inteligencia Artificial
Existentes	Organizaciones medianas y grandes	M+S	M+S	M+S	M+S	Aliado extranjero
Nuevos	Organizaciones pequeñas y personas individuales	Aliado local		Aliado local	M+S (e-Commerce)	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 9. Matriz objetivos vs. estrategias

En la tabla 37, se establece algunos eslabones de la secuencia de definiciones desarrolladas en el presente trabajo.

En la columna “ID FODA Cruzado” se aprecia una identificación de cada iniciativa estratégica a partir de su origen en la matriz FODA cruzado (ver tabla 10). En la columna “Plan Funcional”, también se indica la respectiva función encargada de la ejecución.

También la vinculación entre los objetivos estratégicos, la codificación de cada uno y las perspectivas del modelo BSC del Capítulo VII en el gráfico 5.

Tabla 37. Matriz objetivos vs. iniciativas estratégicas

#	ID FODA Cruzado	Iniciativas Estratégicas	Plan Funcional	Totales	Perspectivas BSC / Objetivos						
					Resultados		Cientes	Interna		Personas	
					R1. Crecer incrementando la facturación en 21.7% al 2021	R2. Asegurar un margen de utilidad neta de 16.5% al 2021	C1. Generar alto valor para clientes y usuarios en general elevando el NPS de todos ellos al 75%	I1. Elevar la productividad global incrementando la facturación / remuneraciones al 1.6%	I2. Consolidar la plataforma metodológica y tecnológica incrementando la satisfacción de los clientes con el valor de las metodologías suministradas al 85%	P1. Consolidar el equipo multidisciplinario de consultores reduciendo las brechas culturales, a no menos del 15%, y las brechas de competencias, a no menos del 10%	P2. Asegurar el compromiso del equipo multidisciplinario de consultores logrando un NPS del 80%
				5	5	9	1	4	4	3	
1	FO1	Adaptar la AMT para la gestión programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (F1, F2, O1, O3, O6)	OPE	1				=>			
2	FO2	Adaptar la AMT para la ejecución de programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (F1, F2, O3, O6)	OPE	1				=>			
3	FO3	Poner en valor la representación de la plataforma Service Now - Etapa 2 (F2, F4, O3)	COM	1			=>				
4	FO4	Poner en valor la representación de la suite QPR - Etapa 3 (F2, F4, O3)	COM	1			=>				
5	FO5	Desarrollar alianzas que generen sinergias comerciales y operacionales con empresas o consultores - Etapa 2 (F3, F7, O5, O6)	COM	2	=>	=>					
6	DO1	Diseñar e implementar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa (D1, O3, O6)	COM	1			=>				
7	DO2	Fortalecer el proceso de Finanzas ampliando los medios de adquirir conocimiento (D3, D5, O4)	FIN	2	=>	=>					
8	DO3	Desarrollar fuentes de financiamiento externas para sostener los emprendimientos del negocio (D8, D9, O4)	FIN	2	=>	=>					
9	DO4	Implementar proceso de postventa que incluya visitas de evaluación respecto al nivel de cambio logrado (D1, O2, O3)	COM	1			=>				
10	DO5	Desarrollar alianza con empresa extranjera que brinde servicios relacionados a Analítica Predictiva (D1, O6)	IDI	1			=>				
11	FA1	Potenciar la marca empleador, en base a flexibilidad laboral y aprendizaje continuo - Etapa 2 (F6, A2)	PER	2					=>	=>	
12	FA2	Perfeccionar la estrategia de ofrecer mayor valor a precio equivalente (F1, F5, F6, F8, A5, A6)	COM	1			=>				
13	FA3	Desarrollar e implementar el modelo de competencias - Etapa 3 (F4, A2, A3, A4, A6)	PER	2					=>	=>	
14	FA4	Rediseñar el proceso de ventas automatizando e implementando métodos ágiles (F1, A4, A5, A6)	COM	2	=>	=>					
15	FA5	Desarrollar e-Commerce (para ofrecer paquetes de auto capacitación sin costo) (F2, A2)	RSE	1			=>				
16	FA6	Implementar un plan de ahorro, reúso y optimización de recursos (F2, A2)	RSE	1			=>				
17	DA1	Potenciar el inbound marketing e-Commerce (D1, D4, A5).	COM	1			=>				
18	DA2	Promover el alineamiento de la cultura organizacional entre la comunidad de consultores asociados (D6, D7, A2)	PER	2					=>	=>	
19	DA3	Fortalecer el proceso y las capacidades de I+D+i (D2, D3, A4)	OPE	1				=>			
20	DA4	Implementar la gestión de la productividad (D8, D9, A1, A5)	OPE	1			=>				
21	DA5	Consolidar el marco metodológico y tecnológico para los procesos internos bajo el enfoque ágil - Etapa 2 (D8, A4, A5)	OPE	1				=>			
22	DA6	Definir la estructuración para la emisión de instrumentos de financiamiento (D4, D5, D8, D9, A1, A5)	FIN	2	=>	=>					
23	DA7	Fortalecer el procedimiento ágil de reclutamiento y selección con foco en la cultura de M+S - Etapa 2 (D7, A2, A3)	PER	1					=>		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 10. Sustento - Proyección de ventas

En la tabla 38, se muestra la demanda estimada histórica del negocio (2014 – 2017) calculada en base a las ventas realizadas y al ratio de eficacia de ventas⁸. Esa estimación se basa en datos confiables, pues es el resultante de la sumatoria de los montos reales de las propuestas de servicios que fueron solicitadas a M+S. Asimismo, es una estimación conservadora porque no incluye las solicitudes a la competencia.

Tabla 38. Estimación histórica - Demanda

	Histórico				Incremento 2014 - 2017
	2014	2015	2016	2017	
Ventas (S/)	1,313,583	1,227,530	990,494	1,075,897	-18.1%
Público (S/)	522,464	817,798	422,384	217,870	
Privado (S/)	791,118	409,732	568,110	858,027	
Participación - Público (%)	39.8%	66.6%	42.6%	20.3%	
Participación - Privado (%)	60.2%	33.4%	57.4%	79.7%	
Incremento anual - Total ventas		-6.6%	-19.3%	8.6%	
Oportunidades de Venta gestionadas	160	161	137	106	-33.8%
Oportunidades de Venta concretadas	40	43	28	33	-17.5%
Eficacia de Ventas	25.0%	26.7%	20.4%	31.1%	24.5%
Incremento anual (%)		6.8%	-23.5%	52.3%	
Demanda estimada (S/)	5,254,331	4,596,101	4,846,345	3,455,911	-34.2%
Público (S/)	2,089,858	3,061,988	2,066,663	699,824	
Privado (S/)	3,164,474	1,534,113	2,779,682	2,756,087	

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla 39, se muestra la demanda proyectada. Se estima que, por la aplicación del *inbound marketing*, el incremento de la demanda será de un 3.5% anual constante, lo cual representa un incremento conservador dado que las referencias de un mercado similar al local indican que las ventas podrían crecer entre 30% y 60% al aplicar el marketing digital (Telaio 2017). También estimamos un incremento del 2.5% anual por efecto del crecimiento de la inversión.

⁸ Eficacia en ventas = (Oportunidades de venta concretadas / Oportunidades de venta gestionadas) *100

Tabla 39. Proyección - Demanda

	Proyección con PLAEST				Incremento 2017 - 2021
	2018	2019	2020	2021	
Demanda estimada (S/)	3,469,691	3,677,872	3,898,545	4,132,457	19.6%
Público (S/)	699,824	741,813	786,322	833,501	
Privado (S/)	2,769,867	2,936,059	3,112,223	3,298,956	
Incremento anual - Público (%)	0.0%	6.0%	6.0%	6.0%	
Incremento anual - Privado (%)	0.5%	6.0%	6.0%	6.0%	
Ventas (S/)	1,090,989	1,214,270	1,415,839	1,725,908	60.4%
Público (S/)	218,198	242,854	283,168	345,182	
Privado (S/)	872,791	971,416	1,132,671	1,380,726	
Participación - Público (%)	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	
Participación - Privado (%)	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	
Incremento anual - Total ventas	1.4%	11.3%	16.6%	21.9%	
Facturación	1,090,234	1,208,106	1,405,761	1,710,405	54.3%
Incremento anual (%)	-1.7%	10.8%	16.4%	21.7%	
Facturación / Ventas	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla 38, se muestra la evolución histórica de ventas entre 2014 y 2017. Los resultados se caracterizan por importantes fluctuaciones al bajo nivel de madurez de los procesos de *marketing* y de ventas. Esta situación se puede explicar por el alto nivel de recompra y recomendación (80% de las ventas), lo cual ha generado un comportamiento reactivo respecto a la generación de demanda y al conocimiento de la dinámica de los sectores en los que el negocio participa. Otra causa de la variabilidad han sido los grandes incrementos de gasto público relacionadas a la política de modernización del Estado (por ejemplo, Ley Servir, gobierno electrónico, simplificación administrativa, control interno).

En la misma tabla, se muestran las oportunidades de venta históricas, a partir de las cuales se calcula la eficacia de ventas (propuestas emitidas/propuestas cerradas). El nivel observado, con tendencia menor al 30%, corresponde a un proceso de ventas sub óptimo con limitado apoyo tecnológico y sin uso de las mejores prácticas.

Tabla 40. Estado de ganancias y pérdidas proyectadas con Plan Estratégico

	2018	2019	2020	2021
Ingresos totales - Facturación (S/)	1,090,989	1,214,270	1,415,839	1,725,908
Incremento anual (%)	-1.7%	10.8%	16.4%	21.7%
Costos de Ventas (S/)	526,062	583,989	647,004	733,777
Utilidad Bruta (S/)	564,927	630,281	768,835	992,131
Gastos de Administración	228,896	240,282	257,488	281,761
Gastos de Ventas	167,261	201,646	226,115	255,332
Depreciación y Amortización	7,000	7,757	9,026	10,982
Utilidad Operativa (S/)	161,769	180,596	276,206	444,056
Gastos financieros	39,183	26,304	10,104	3,975
Utilidad antes de Impuestos (S/)	122,586	154,292	266,102	440,081
Impuesto a la renta - 29.5% (S/.)	36,163	45,516	78,500	129,824
Utilidad neta (S/)	86,423	108,776	187,602	310,257
Margen de Utilidad Neta (%)	7.9%	9.0%	13.3%	18.0%
Remuneraciones: Actividades continuas y proyectos	759,739	854,654	945,334	1,065,522
Eficiencia: Facturación / Remuneraciones	1.4	1.4	1.5	1.6

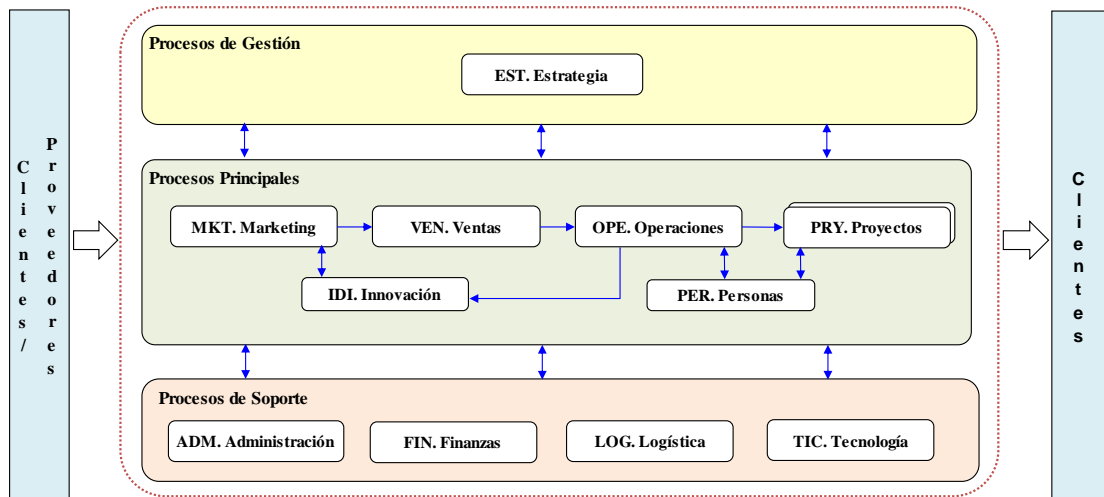
Fuente: Elaboración propia 2018.

De manera adicional al inbound marketing, estrategia cuya finalidad es incrementar la demanda, la estrategia de ventas está enfocada en la optimización interna: automatización de procesos para simplificar tareas operativas, contar con información relevante para la toma de decisiones, realizar planificaciones y controles periódicos (empleando el enfoque ágil), mejor selección de las oportunidades de venta a tramitar en base a su probabilidad de cierre. Con estas mejoras, se espera incrementar la eficacia en ventas mensual con tendencia al 42% al fin del periodo 2018-2021.

Anexo 11. Estructura organizativa basada en procesos y roles

A continuación, se muestra un modelo de procesos a partir de la cual se deriva la estructura.

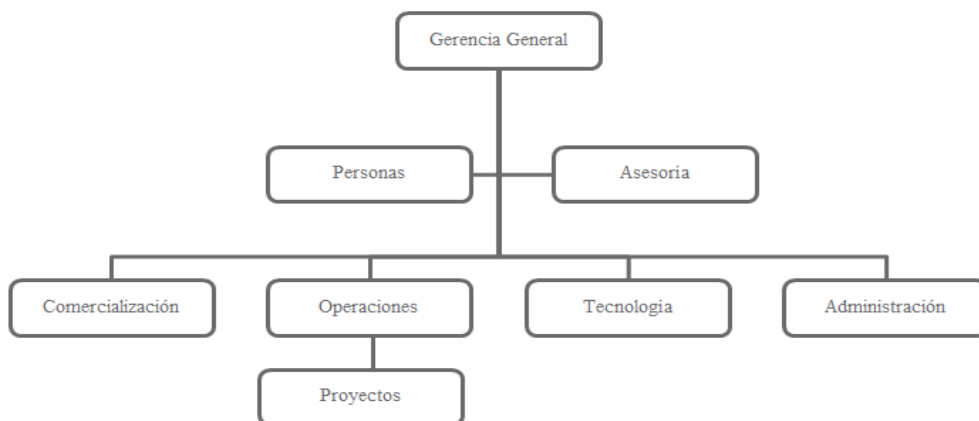
Gráfico 13. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia 2018.

Además, se muestra el organigrama donde cada responsabilidad, que corresponde a uno o más procesos del modelo anterior, es realizado en base a roles.

Gráfico 14. Organigrama



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 12. Análisis económico de las iniciativas

En la tabla 41, se muestra el valor del VAN de los flujos de caja Operativo y el flujo de caja Libre usando el WACC y el COK como tasa de descuento respectivamente.

Tabla 41. VAN Incremental de Flujo de Caja Operativo y de Flujo de Caja Libre

	Inicio del 2018	2018	2019	2020	2021
FCO - sin PE		S/ 87,590	S/ 80,177	S/ 108,647	S/ 56,395
FCO - con PE		S/ 121,047	S/ 135,077	S/ 203,751	S/ 324,041
FCO Comparado		S/ 33,457	S/ 54,901	S/ 95,104	S/ 167,646
WACC	14.2%				
VAN Incremental	S/233,985.41				
FCL - sin PE		S/ 87,590	S/ 80,177	S/ 108,647	S/ 156,395
FCL - con PE	S/ -49,583	S/ 77,285	S/ 102,809	S/ 175,352	S/ 324,041
FCL Comparado	S/ -49,583	S/ -10,306	S/ 22,633	S/ 6,705	S/ 167,646
COK	18.3%				
VAN Incremental	S/83,670.29				

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla 42, se hizo una estimación económica a alto nivel del beneficio (que incluye el aumento de ingresos y la disminución de costos, y que se pueden asignar de manera directa) que se espera obtener por cada iniciativa estratégica en el horizonte del plan al 2021, lo cual influyó en la priorización de ejecución de estas. Además, se calcula el ratio de Beneficio / Costo.

Tabla 42. Análisis Beneficio – Costo de las Iniciativas Estratégicas

Iniciativas estratégicas	Costo	Beneficio	Relación B/C
FIN1.1. Fortalecer el proceso de Finanzas ampliando los medios de adquirir conocimiento	S/ 3.311	S/ 17.500	5,29
FIN1.2. Desarrollar fuentes de financiamiento externas para sostener los emprendimientos del negocio	S/ 10.552	S/ 12.000	1,14
FIN1.3. Definir medios de distribución de acciones entre consultores de plantas o asociados.	S/ 7.035		
IDII.1. Consolidar el marco metodológico y tecnológico para los procesos internos bajo el enfoque ágil - Etapa 2	S/ 4.128	S/ 10.000	2,42
IDII.2. Adaptar la AMT para la gestión programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2	S/ 4.042	S/ 35.000	8,66
IDII.3. Adaptar la AMT para la ejecución de programas de transformación bajo el enfoque ágil - Etapa 2	S/ 3.302	S/ 8.500	2,57
IDII.4. Fortalecer el proceso y las capacidades de I+D+i	S/ 4.042	S/ 28.000	6,93
IDII.5. Desarrollar alianza con empresa extranjera que brinde servicios relacionados a AI	S/ 3.496	S/ 120.000	34,33
MKT1.1. Potenciar el inbound marketing e e-Commerce	S/ 17.269	S/ 300.000	17,37
MKT1.2. Poner en valor la representación de la Suite QPR - Etapa 3	S/ 5.298	S/ 40.000	7,55
MKT1.3. Poner en valor la representación de la Suite Service Now - Etapa 2	S/ 12.062	S/ 40.000	3,32
MKT1.4. Perfeccionar la estrategia de ofrecer mayor valor a precio equivalente	S/ 10.582	S/ 37.000	3,50
MKT1.5. Diseñar e implementar la experiencia del usuario en su interacción con la empresa	S/ 2.715	S/ 45.000	16,57
MKT1.6. Implementar proceso de postventa que incluya visitas de evaluación respecto al nivel de cambio logrado	S/ 2.382	S/ 28.000	11,75
OPE1.1. Implementar la gestión de la productividad	S/ 4.696	S/ 65.000	13,84
PER1.1. Potenciar la marca empleador, en base a flexibilidad laboral y aprendizaje continuo - Etapa 2	S/ 3.935		
PER1.2. Fortalecer el procedimiento ágil de reclutamiento y selección con foco en la cultura de M+S - Etapa 2	S/ 3.255	S/ 5.000	1,54
PER1.3. Promover el alineamiento de la cultura organizacional entre la comunidad de consultores asociados - Etapa 2	S/ 4.225		
PER1.4. Desarrollar e implementar el modelo de competencias - Etapa 3	S/ 8.333		
RSE1.1. Desarrollar e-Commerce (para ofrecer paquetes de auto capacitación sin costo)	S/ 9.701		
RSE1.2. Implementar un plan de ahorro, reúso y optimización de recursos	S/ 3.655	S/ 20.000	5,47
VEN1.1. Desarrollar alianzas que generen sinergia comercial y operacional con empresas o consultores - Etapa 2	S/ 5.186	S/ 65.950	12,72
VEN1.2. Rediseñar el proceso de ventas automatizando e implementando métodos ágiles	S/ 6.811	S/ 75.000	11,01

Fuente: Elaboración propia 2018.

Nota biográfica

Luis Fernández A. nació el 25 de diciembre de 1956, en La Libertad. Es Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería. Entre los años 1980-2000, se desarrolló en Tecnologías de Información, en el Grupo Banco Continental, Grupo La Fabril y Grupo Romero. Desde el año 2000, se ha enfocado en la consultoría de gestión estratégica y operacional adaptando técnicas extraídas de la Ingeniería de *software*, en especial aquellas relativas a líneas de producto de *software* y metodologías ágiles.