UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO INNOTEAM PERÚ 2026–2030”

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

Presentado por
Rudelio Baltazar Chalco
Sebastian Correa Benavides
Edwin Paul Cotrina Guarniz
Jimmy Ortega Yesquen
Alexander Juan De Dios Leon

Asesor: Mario Gustavo Chong Chong
0000-0002-1231-0992

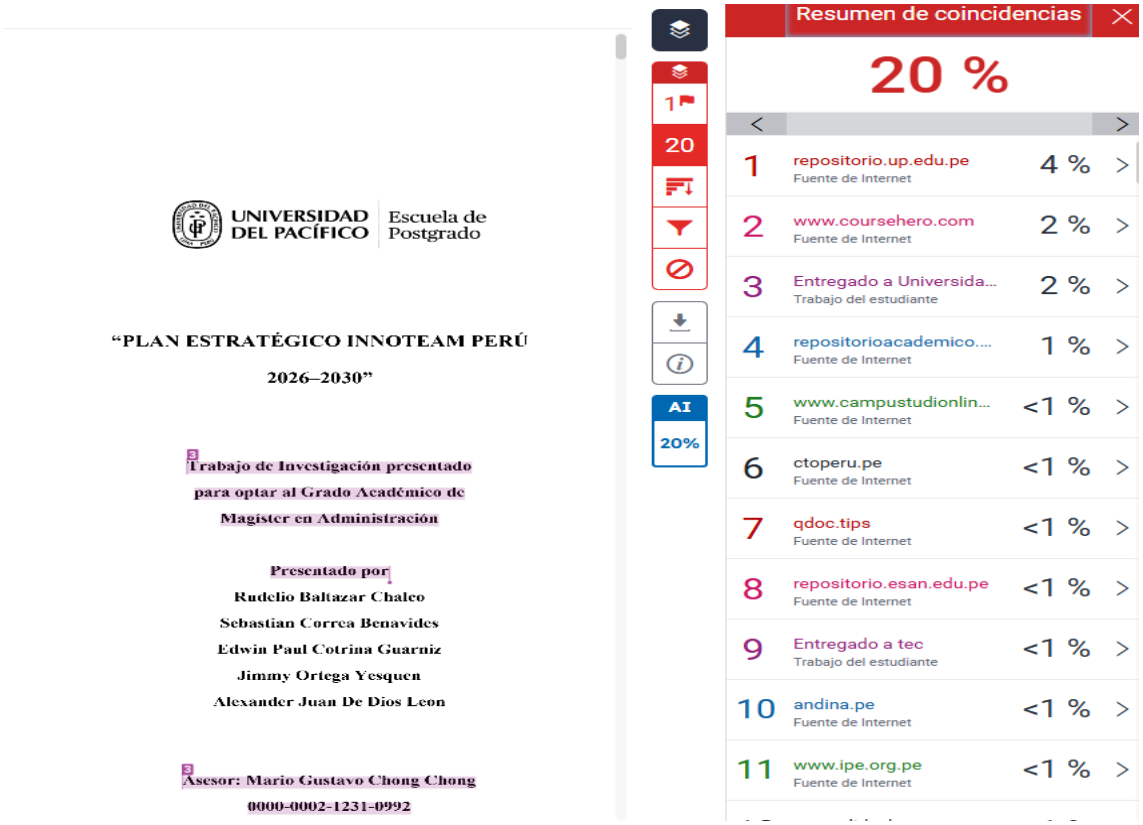
Lima, junio 2026

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Mario Gustavo Chong Chong deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO INNOTEAM PERÚ 2026–2030”, presentado por:

- Rudelio Baltazar Chalco
- Sebastian Correa Benavides
- Edwin Paul Cotrina Guarniz
- Jimmy Ortega Yesquen
- Alexander Juan De Dios Leon

para optar el Grado de Magíster en Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin, en el programa Blackboard, el 02 de setiembre de 2026, dando el siguiente resultado:



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO INNOTEAM PERÚ 2026–2030”

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

Presentado por:
Rudelio Baltazar Chalco
Sebastian Correa Benavides
Edwin Paul Cotrina Guarniz
Jimmy Ortega Yesquen
Alexander Juan De Dios Leon

Asesor: Mario Gustavo Chong Chong
0000-0002-1231-0992

Resumen de coincidencias

20 %

1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
4	repositorioacademico.... Fuente de Internet	1 %
5	www.campustudionlin... Fuente de Internet	<1 %
6	ctoperu.pe Fuente de Internet	<1 %
7	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
8	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
9	Entregado a tec Trabajo del estudiante	<1 %
10	andina.pe Fuente de Internet	<1 %
11	www.ipe.org.pe Fuente de Internet	<1 %

Fecha: 02 de setiembre de 2026

Mario Gustavo Chong Chong
Codigo ORCID: 0000-0002-1231-0992

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, titulado “Plan Estratégico Innoteam Perú 2026–2030”, tiene como finalidad diseñar una propuesta estratégica integral que permita fortalecer la competitividad, sostenibilidad y posicionamiento de la empresa Innoteam en el sector de servicios tecnológicos. La organización se especializa en soluciones de tecnologías de la información, incluyendo consultoría SAP, desarrollo de software, automatización de procesos (RPA), analítica de datos y staffing TI. El diagnóstico estratégico evidenció problemáticas clave, tales como el débil posicionamiento de marca, la limitada consolidación de un equipo comercial sólido, la dependencia de un número reducido de líneas de negocio y la alta dependencia de talento especializado. Asimismo, se identificaron oportunidades relevantes en el crecimiento del mercado digital, la demanda de soluciones tecnológicas especializadas y la transformación digital de las empresas en el contexto nacional e internacional.

A partir del análisis interno y externo, se desarrolló un análisis FODA cruzado que permitió formular estrategias orientadas al crecimiento y consolidación empresarial. Entre los principales objetivos estratégicos destacan: fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados, incrementar la captación de clientes de alto valor, asegurar un volumen sostenible de demanda, diversificar el portafolio de servicios, mejorar la rentabilidad y fortalecer la fidelización de clientes. El plan estratégico propone la implementación de iniciativas en las distintas áreas de la organización, alineadas con la cadena de valor, incluyendo infraestructura organizacional, gestión del talento humano, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Asimismo, se establecen estrategias de marketing (producto, precio, plaza y promoción), orientadas a mejorar la visibilidad de la marca y la generación de oportunidades comerciales. En el ámbito financiero, se proyecta un crecimiento sostenido hasta el año 2030, con indicadores de rentabilidad como ROA y ROE superiores al 25 %, sustentados en la optimización de costos, el incremento de ingresos y la eficiencia operativa. De igual manera, se consideran acciones de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad, enfocadas en el desarrollo del talento, la innovación y el cumplimiento normativo. Finalmente, la implementación del presente plan estratégico permitirá a Innoteam consolidarse como una empresa líder en servicios tecnológicos especializados en el Perú, generando valor para sus clientes,

colaboradores y stakeholders, y asegurando su crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo y dinámico.
Palabras clave: plan estratégico; tecnologías de la información; transformación digital; ventaja competitiva; gestión del talento humano; innovación tecnológica; posicionamiento de marca; sostenibilidad empresarial

ABSTRACT

This research study, entitled “Innoteam Peru Strategic Plan 2026–2030,” aims to design a comprehensive strategic proposal to strengthen the competitiveness, sustainability, and market positioning of Innoteam in the technology services sector. The company specializes in information technology solutions, including SAP consulting, software development, process automation (RPA), data analytics, and IT staffing services.

The strategic diagnosis identified key challenges, such as weak brand positioning, the lack of a strong sales team, dependence on a limited number of business lines, and a strong reliance on highly specialized talent. Additionally, significant opportunities were identified, including the growth of the digital market, increasing demand for specialized technological solutions, and the ongoing digital transformation of organizations at both national and international levels.

Based on internal and external analyses, a SWOT matrix was developed to formulate strategies focused on business growth and consolidation. The main strategic objectives include strengthening positioning in specialized technological niches, increasing the acquisition of high-value clients, ensuring a sustainable demand volume, expanding the service portfolio, improving profitability, and enhancing customer satisfaction and loyalty.

The strategic plan proposes the implementation of initiatives across key organizational areas aligned with the value chain, including organizational infrastructure, human resource management, technological development, and procurement. Furthermore, marketing strategies (product, price, place, and promotion) are defined to improve brand visibility and generate business opportunities.

From a financial perspective, sustained growth is projected through 2030, with profitability indicators such as ROA and ROE exceeding 25%, supported by cost optimization, revenue growth, and operational efficiency. Additionally, corporate social responsibility and sustainability initiatives are incorporated, focusing on talent development, innovation, and regulatory compliance.

Finally, the implementation of this strategic plan will enable Innoteam to position itself as a leading company in specialized technology services in Peru, creating value for its clients, employees, and stakeholders, while ensuring sustainable growth in a highly competitive and dynamic environment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS X

ÍNDICE DE FIGURAS XII

ÍNDICE DE ANEXOS XIII

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO 2

1.1. Análisis del macroentorno (Pestel) 2

1.1.1. Análisis político 2

1.1.2. Análisis económico 3

1.1.3. Análisis sociocultural 3

1.1.4. Análisis tecnológico 4

1.1.5. Análisis ecológico 5

1.1.6. Análisis legal 6

1.2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter) 6

1.2.1. Poder de negociación de los proveedores 6

1.2.2. Características de los clientes y su poder de negociación 7

1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos 8

1.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores 9

1.2.5. Rivalidad de los competidores existentes 10

1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 11

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO 13

2.1. Consideraciones generales 13

2.2. Cadena de valor de Innoteam 13
2.3. Análisis de áreas funcionales de Innoteam 14
2.3.1. Logística interna (gestión de recursos tecnológicos) 14
2.3.2. Operaciones (prestación del servicio TI) 15
2.3.3. Logística externa (entrega del servicio) 15
2.3.4. Marketing y ventas 16
2.3.5. Servicios postventa 16
2.3.6. Infraestructura de la empresa 17
2.3.7. Gestión de recursos humanos 17
2.3.8. Desarrollo tecnológico 18
2.3.9. Abastecimiento 18
2.3.10. Conclusión 18
2.4. Definición del problema que enfrenta la empresa 18
2.4.1. Débil posicionamiento de marca y falta de confianza en el mercado 19
2.4.2. Insuficiencia de un equipo comercial sólido 19
2.4.3. Alta concentración de ingresos en pocas líneas de negocio 19
2.4.4. Riesgo de comoditización del *staffing* 19
2.4.5. Dependencia del talento especializado en SAP 19
2.5. Identificación de fortalezas y debilidades 19
2.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 20

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO 22

3.1. Misión 22
3.2. Visión 22
3.3. FODA cruzada 22

3.4. Estrategia competitiva 24
3.5. Estrategia de crecimiento 24
3.6. Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico 25

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING 28
4.1. Objetivos 28
4.2. Estrategias 28
4.3. Acciones estratégicas - marketing mix 31
4.3.1. Producto 31
4.3.2. Precio 32
4.3.3. Plaza 33
4.3.4. Promoción 35
4.3.5. Dotación de recursos 36
4.4. Conclusión 37

CAPÍTULO V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 38
5.1. Objetivos 38
5.2. Estrategias 39
5.3. Acciones estratégicas 41
5.4. Dotación de recursos 43
5.5. Conclusiones 44

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES 45
6.1. Objetivos 45
6.2. Estrategias 45

6.3. Acciones estratégicas 47
6.4. Dotación de recursos 49
6.5. Conclusión del plan funcional de operaciones 51

CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO 52
7.1. Objetivos 52
7.2. Estrategias 52
7.3. Supuestos de la política financiera 53
7.4. Políticas financieras de Innoteam 54
7.5. Proyección de Ingresos 2026−2030 55
7.6. Proyección de costos y gastos 55
7.7. Estado de resultados proyectado 56
7.8. Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental 59
7.9. Evaluación financiera 60
7.9.1. Costo promedio ponderado de capital (WACC) 60
7.10. Análisis financiero 61
7.11. Conclusiones del plan funcional de finanzas 61

CAPÍTULO VIII. RESPONSABILIDAD SOCIAL 63
8.1. Objetivos 63
8.2. Estrategias 63
8.3. Acciones estratégicas 67
8.4. Presupuesto del plan de RSE 68
8.5. Conclusiones del plan de RSE 69

CONCLUSIONES 70

RECOMENDACIONES 72

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 73

ANEXOS 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores determinantes del éxito de las oportunidades 11

Tabla 2. Factores determinantes del éxito de las amenazas 12

Tabla 3. Factores determinantes de éxito de las fortalezas 21

Tabla 4. Factores determinantes de éxito de las debilidades 21

Tabla 5. Matriz FODA cruzada de Innoteam 22

Tabla 6. Plan estratégico - objetivos y acciones estratégicos 2026–2030 25

Tabla 7. Plan funcional de marketing - objetivos e indicadores estratégicos 2026–2030 29

Tabla 8. Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de producto 32

Tabla 9. Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de precio 33

Tabla 10. Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de plaza 34

Tabla 11. Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de promoción 36

Tabla 12. Plan funcional de marketing y desglose del presupuesto de Innoteam 36

Tabla 13. Objetivos estratégicos - acciones estratégicas de RR. HH. 2026–2030 39

Tabla 14. Plan y acciones estratégicas de RR. HH. 2026–2030 42

Tabla 15. Presupuesto del plan funcional de RR. HH. 43

Tabla 16. Plan estratégico - objetivos e indicadores estratégicos de operaciones 2026–2030 46

Tabla 17. Plan y acciones estratégicas de operaciones 2026–2030 47

Tabla 18. Presupuesto del plan de operaciones 49

Tabla 19. Plan estratégico financiero - objetivos y acciones estratégicas 2026–2030 52

Tabla 20. Supuestos de la política financiera variable-supuesto 53
Tabla 21. Ingresos 2023−2025 y proyección de ingresos 2026–2030 por línea de negocio 55
Tabla 22. Estado de resultados proyectado - escenario sin proyecto 2026–2030 56
Tabla 23. Estado de resultados proyectado - escenario con proyecto 2026–2030 57
Tabla 24. Estado de resultados proyectado - escenario incremental 59
Tabla 25. Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental 59
Tabla 26. Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) 60
Tabla 27. Ratios financieros proyectados 2026–2030 61
Tabla 28. Cuadro de clasificación y valoración de *stakeholders* 64
Tabla 29. Plan estratégico de responsabilidad social - objetivos e indicadores estratégicos 2026–2030 66
Tabla 30. Plan y acciones estratégicas de responsabilidad social 2026–2030 67
Tabla 31. Presupuesto del plan de responsabilidad social de Innoteam 68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor Innoteam..... 14

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Balotario de preguntas de profundidad en la entrevista a directivos de Innoteam 80

Anexo 2. Cálculo WACC 83

Anexo 3. Estado de situación financiera de Innoteam 84

Anexo 4. Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental 86

Anexo 5. Análisis económico vertical y horizontal 87

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por la acelerada transformación digital, la globalización de los mercados y la creciente demanda de soluciones tecnológicas especializadas, las empresas del sector de tecnologías de la información enfrentan el desafío de adaptarse continuamente para mantener su competitividad y sostenibilidad. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que permite a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, optimizar el uso de sus recursos y definir un rumbo claro orientado al crecimiento y la generación de valor. Innoteam Perú, empresa dedicada a la provisión de servicios tecnológicos como consultoría SAP, desarrollo de software, automatización de procesos, analítica de datos y staffing TI, opera en un mercado altamente dinámico y competitivo. A pesar de contar con fortalezas relevantes como su especialización técnica y capital humano calificado, enfrenta desafíos asociados al posicionamiento de marca, la consolidación de su equipo comercial y la diversificación de su portafolio de servicios. Estas condiciones evidencian la necesidad de estructurar un plan estratégico que permita alinear sus capacidades internas con las oportunidades del entorno.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo elaborar el plan estratégico de Innoteam Perú para el periodo 2026–2030, orientado a fortalecer su posicionamiento en nichos tecnológicos especializados, incrementar su rentabilidad y asegurar un crecimiento sostenible. Para ello, se desarrolla un análisis integral que incluye el diagnóstico interno y externo, la formulación de estrategias y la definición de planes de acción en las distintas áreas de la organización. De esta manera, el estudio busca contribuir a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento de la competitividad empresarial en el sector tecnológico.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS EXTERNO

Actualmente, el mundo empresarial es muy cambiante, por ello es primordial tener conocimiento del entorno externo de la empresa (Weinberger, 2009). En este capítulo, se efectuará un análisis del macroentorno del sector (David, 2013) con la finalidad de identificar el proceder de las variables externas que impactan a la empresa, respaldadas por el análisis del macroentorno (Porter, 2008), análisis de microentorno y la matriz de evaluación de factores externos (David, 2013).

1.1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1.1. Análisis político

Respecto de las políticas públicas, los gobiernos estatales son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones (David, 2013). Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y sus leyes pueden representar oportunidades o amenazas para las organizaciones (Kaplan y Norton, 2001). En el análisis político se consideran las variables siguientes: leyes antimonopolio, leyes laborales y tributarias, leyes de promoción y fomento para el sector terciario: prestación de servicios intensivos en conocimiento; consultoría TI, desarrollo de software, servicios digitales y asesoría tecnológica (Weinberger, 2009). Las leyes antimonopolio y de defensa de la libre competencia, supervisadas por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), desempeñan un papel fundamental en la prevención y sanción de prácticas anticompetitivas que podrían restringir el ingreso de nuevas empresas del sector tecnológico (Congreso de la República del Perú, 2008; Indecopi, 2022). Las leyes laborales y el marco tributario influyen de manera significativa en la competitividad del sector TI, al incidir en la gestión del talento humano, la flexibilidad laboral requerida para el trabajo remoto, la carga fiscal sobre los servicios digitales y la existencia de incentivos para la innovación y la investigación y desarrollo (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], 2023).

Las políticas estatales de promoción del sector servicios, orientadas a la transformación digital, la modernización del Estado y la economía del conocimiento, generan oportunidades para el crecimiento de consultarías en TI (World Bank, 2019). La falta de continuidad de las políticas públicas y la débil articulación entre el Estado y el sector privado limita el aprovechamiento pleno de su potencial como motor de productividad y competitividad nacional (United Nations Conference on Trade and Development, 2021).

1.1.2. Análisis económico

El sector servicios ha tenido un crecimiento durante el 2024, debido a que el Perú ha mantenido una economía estable. Al cierre de ese año, la economía peruana creció 3.3 % anual impulsada principalmente por el sector de pesca y acuicultura, vinculado a la manufactura de alimentos (Deloitte, 2025). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) también precisó que el sector de servicios prestados a empresas, durante el año 2024, acumuló un crecimiento de 3.58 %, en comparación con el año 2023. Asimismo, las actividades de consultoría de gestión empresarial se vieron favorecidas por servicios de consultoría en negocios, asesoría en transformación digital, innovación en la organización, y oportunidades de inversión y financiamiento para mypes y pymes (INEI, 2025).

El PBI creció 3.93 % en noviembre, convirtiéndose en la mejor tasa desde julio del 2024, cuando fue de 4.6 %. En esta oportunidad, el aumento responde a un repunte en los sectores primarios. Asimismo, es importante ver los sectores no primarios: aquellos vinculados al consumo interno, como son comercio y servicios, crecieron en conjunto 3.8 %; ello responde a una mejora en los niveles de empleo, una inflación más controlada y recuperación de los ingresos reales (Instituto Peruano de Economía, 2025).

La inflación mundial ha descendido de manera significativa desde los máximos registrados en 2022. No obstante, en octubre alcanzó el 4.8 %, lo que representó un leve aumento respecto al mes anterior. En los últimos meses, la tendencia descendente se ha moderado, principalmente debido al comportamiento de los precios en las economías desarrolladas, influenciado a su vez por el sector servicios (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024).

El Perú se encuentra rezagado frente a otros países de Sudamérica en cuanto a expectativas de contratación de talento TI. Mientras que en Brasil y Colombia el índice alcanza el 39 % y 38 %, respectivamente, en Perú la tendencia neta de empleo en TI se sitúa en un 21 %. Esta diferencia resalta la necesidad de fortalecer la formación y especialización de profesionales en el país para no perder competitividad en la región (Andina, 2025).

1.1.3. Análisis sociocultural

El análisis sociocultural comprende los siguientes indicadores: nivel educativo, fuerza laboral y profesional, y cambios en la percepción de la calidad de vida (Weinberger, 2009). La fuerza laboral es un componente del macroentorno que permite comprender las características sociales y culturales del contexto en que operan las organizaciones, así

como los factores que influyen en el comportamiento de las personas y de las empresas (Weinberger, 2009). Otro factor importante para el análisis sociocultural es la educación. La educación en el Perú enfrenta desafíos en calidad, cobertura y equidad, los cuales se agravaron durante la pandemia, evidenciando brechas en conectividad, acceso a tecnología y competencias digitales; estos aspectos afectaron la formación del capital humano (Carrillo, 2025). Otro indicador es el cambio en las preferencias laborales; para nuestro país existe un estudio de la plataforma digital Bumeran, el cual señala que el 45 % de los trabajadores prefiere jornadas más reducidas en lugar de vacaciones. Esto evidencia una transformación del descanso vinculado al trabajo (Grimaldi, 2026). Por otra parte, existen estudios los cuales indican que la fuerza laboral en el Perú está envejeciendo. Por ejemplo, el informe del comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y 27 ciudades del 2025 del INEI reveló que la población ocupada de 45 años a más ascendió en 4.4 % respecto del 2024 (Cuadros, 2025). Todas estas variables son clave para mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer la capacitación del capital humano y promover una gestión más transparente.

1.1.4. Análisis tecnológico

Para el análisis tecnológico se han considerado los siguientes indicadores: innovación en productos y servicios, innovación en procesos, aplicación del conocimiento para el desarrollo mundial y la búsqueda de liderazgo, y nuevas tecnologías de comunicación a nivel mundial (Weinberger, 2009). La consultoría en tecnologías de la información (TI) mantiene un crecimiento sostenido a nivel global y en Sudamérica, impulsada por los beneficios que brinda a las organizaciones para resolver problemas de negocio, fortalecer su competitividad y acelerar los procesos de transformación digital (Wormell et al., 2011). El Perú ha tenido un crecimiento exponencial en su transformación digital. En el 2021 reportaba un 34 %, y para el 2023 alcanzaba el 73 %, reflejando el serio compromiso de las empresas peruanas con el avance, la adaptación a los nuevos tiempos y la capitalización de las oportunidades de la era digital (Inesdi Business Techschool y OBS Business School, 2024). En el contexto tecnológico peruano, se observa un impulso significativo hacia la digitalización y la adopción de nuevas tecnologías, especialmente en el sector de las pequeñas y medianas empresas. El gobierno, a través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec), está promoviendo activamente la ciencia, la tecnología y la innovación en todo el país (Concytec, 2023). No obstante, las empresas peruanas todavía tienen un gran obstáculo por superar: la cultura empresarial y la formación de sus recursos. La investigación indica que el 50 % de las

empresas peruanas identifica la falta de habilidades digitales como el principal obstáculo para su digitalización. Un 61 %, además, percibe que sus recursos no cuentan con la formación adecuada para enfrentar los desafíos de la transformación digital (Inesdi Business Techschool y OBS Business School, 2024).

El mercado peruano se encuentra en una acelerada curva de transformación digital, con proyecciones de crecimiento del 50 % en la adopción del sistema ERP para el 2025. En 2024, Defontana registró un aumento del 100 % de sus ventas, un testimonio de la creciente demanda por soluciones tecnológicas que promuevan eficiencia y sostenibilidad (Navarrete, 2024). La demanda de nuevas tecnologías varía según las necesidades de cada sector: el comercio prioriza la digitalización de inventarios, la automatización de ventas y la omnicanalidad; los servicios demandan soluciones para el seguimiento del cliente y la facturación recurrente; las importadoras y exportadoras requieren optimización logística y análisis financiero; la construcción necesita herramientas de control de proyectos y gestión presupuestal; y las empresas tecnológicas buscan soluciones especializadas en facturación recurrente e inteligencia de negocio (Navarrete, 2024).

1.1.5. Análisis ecológico

La gestión ambiental en el Perú ha cobrado mayor relevancia a partir de un marco normativo que reconoce el derecho a un ambiente equilibrado y establece obligaciones de protección ambiental para el Estado y los agentes económicos. La Constitución Política y la Ley General del Ambiente exigen que las actividades productivas se desarrollen bajo criterios de sostenibilidad, prevención de la contaminación y uso eficiente de los recursos naturales, con aplicación transversal a todos los sectores. En materia de sostenibilidad, se busca que las actividades económicas se desarrollen sin comprometer los recursos y el bienestar de las futuras generaciones, manteniendo el equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). Esta tendencia es reforzada por políticas públicas, programas del Ministerio del Ambiente y compromisos internacionales asumidos por el país. Asimismo, el fortalecimiento de la fiscalización ambiental por parte de Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) ha mejorado el nivel de control sobre las actividades económicas y ha logrado un entorno más exigente en el cumplimiento de las normas; de lo contrario, se podrían derivar sanciones económicas, restricciones operativas y riesgos reputacionales (OEFA, 2023).

1.1.6. Análisis legal

El marco legal influye directamente en el entorno en el que se desarrollan las actividades económicas en el Perú, al establecer los lineamientos generales bajo los cuales deben operar los agentes económicos (Weinberger, 2009). El marco legal constituye un componente fundamental del macroentorno; este define las condiciones de formalidad, estabilidad y competencia en el mercado (Porter, 2008). El Perú cuenta con un marco legal que promueve la libre iniciativa privada y la libre competencia, al garantizar un entorno jurídico favorable para el desarrollo empresarial. La Constitución Política reconoce la libertad de empresa, comercio e industria, siempre que su ejercicio respete el interés social y los derechos de los demás. En el ámbito laboral, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Ley N.º 29783, establece la obligación de garantizar condiciones adecuadas para proteger la integridad física y mental de los colaboradores. El cumplimiento de esta normativa incide en la sostenibilidad de las organizaciones (Congreso de la República del Perú, 2011).

La Ley de Protección de Datos Personales, Ley N.º 29733, que regula el tratamiento de datos personales contenidos en bases de datos públicas y privadas. La protección de la propiedad intelectual constituye un elemento legal relevante dentro del entorno empresarial peruano. Los derechos de autor, marcas y desarrollos tecnológicos se encuentran protegidos por la normativa vigente, siendo el Indecopi la entidad responsable de supervisar estos derechos (Indecopi, 2022).

1.2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)

El presente análisis nos permite saber qué factores impactan directamente el sector de servicios informáticos. Este análisis se desarrolló bajo los siguientes aspectos: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) las características de los clientes y su poder de negociación, (c) la rivalidad entre los distintos competidores, (d) las barreras de ingreso para potenciales competidores y (e) los bienes o servicios sustitutos (Weinberger, 2009).

1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

En sectores basados en el conocimiento, como los servicios de TI y el desarrollo de software, los proveedores no se limitan al suministro de bienes físicos, sino que incluyen principalmente al capital humano especializado y a los proveedores de plataformas tecnológicas e infraestructura digital (Porter, 2008). El sector de servicios de TI y desarrollo de software se caracteriza por una rápida evolución tecnológica, altos niveles de innovación y una marcada dependencia del talento humano especializado. En el Perú y Latinoamérica, este sector ha mostrado un crecimiento sostenido impulsado por la

transformación digital de las organizaciones, la expansión de servicios digitales y el incremento de la demanda internacional por servicios de *outsourcing* y *nearshoring* (Mordor Intelligence, 2025). Sin embargo, este crecimiento enfrenta limitaciones estructurales relacionadas con la escasez de profesionales altamente calificados, la concentración de proveedores tecnológicos globales y la alta competencia por recursos humanos especializados, factores que influyen directamente en el poder de negociación de los proveedores (Hireline, 2023).

En el sector de servicios de TI y desarrollo de software, el capital humano constituye el principal insumo estratégico. Profesionales como desarrolladores de software, ingenieros de sistemas, especialistas en ciberseguridad y arquitectos de soluciones son indispensables para la prestación de servicios tecnológicos avanzados; por lo tanto, la limitada oferta de profesionales con alta especialización incrementa su poder de negociación, permitiéndoles exigir mejores condiciones salariales y laborales (Michael Page, 2024). En el caso del Perú, esta situación se ve acentuada por la menor escala del mercado laboral y por la creciente competencia internacional por talento tecnológico, lo que fortalece aún más la posición negociadora de estos proveedores frente a las empresas del sector (Hireline, 2023). Asimismo, los elevados costos de cambio asociados a la migración tecnológica, la capacitación del personal y los riesgos operativos limitan la capacidad de las empresas de TI para sustituir a estos proveedores, reforzando su posición dominante en el mercado (Alonso, 2024).

A nivel regional, el poder de negociación de los proveedores en el sector de servicios de TI y desarrollo de software puede considerarse alto, debido a la competencia global por talento especializado y a la concentración de proveedores tecnológicos (Hireline, 2023). En el Perú, dicho poder se manifiesta como moderado a alto, influido por la limitada disponibilidad de capital humano avanzado y la dependencia de proveedores externos (Michael Page, 2024).

1.2.2. Características de los clientes y su poder de negociación

El poder de negociación de los clientes en el sector de consultoría en TI en el Perú puede considerarse moderado a alto, variando según el tamaño y el nivel de especialización del cliente. De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, este poder se incrementa cuando los compradores cuentan con múltiples alternativas de proveedores, poseen información relevante sobre precios y calidad, y pueden influir en las condiciones contractuales (Porter, 2008). En el mercado peruano de consultoría TI, especialmente en el segmento de la gran y mediana empresa, los clientes presentan una elevada capacidad

de exigencia en términos de calidad del servicio, cumplimiento de plazos y precios competitivos. Este contexto obliga a las empresas consultoras a competir no solo en costos, sino también en valor agregado, diferenciándose mediante soluciones personalizadas, atención oportuna y flexibilidad en la ejecución de los proyectos, como estrategias para mitigar la presión ejercida por los clientes (Corporate Finance Institute, 2024). Un factor estructural relevante es la concentración geográfica de la demanda, principalmente en Lima Metropolitana y el Callao, donde se ubica el mayor número de grandes y medianas empresas del país. Esta concentración reduce el número efectivo de compradores relevantes y fortalece su poder de negociación frente a los proveedores de servicios de consultoría TI, lo cual se refleja en condiciones de pago más exigentes y mayores presiones sobre los tiempos de implementación de los proyectos. Asimismo, la sensibilidad al precio se ve intensificada por la coyuntura económica y por la orientación de las empresas hacia la eficiencia operativa; en este escenario, los clientes buscan optimizar costos y tienden a negociar precios y condiciones contractuales más favorables, especialmente cuando perciben la existencia de proveedores alternativos con capacidades similares (IEB School, 2022). De lo anteriormente mencionado se desprenden las siguientes variables: concentración de mercado, sensibilidad al precio por coyuntura económica y la disponibilidad de información que fortalece el poder de negociación de los clientes. Las grandes y medianas empresas cuentan con mayor conocimiento sobre precios de mercado y estructuras de costos de la consultoría TI, lo que les permite exigir transparencia, eficiencia y mejores tiempos de ejecución. En conjunto, estos factores convierten al poder de negociación de los clientes en una de las fuerzas competitivas más relevantes del sector.

1.2.3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Una de las grandes amenazas de cualquier industria es la aparición de bienes o servicios sustitutos que, a pesar de ser diferentes, podrían reemplazar a los productos o servicios que actualmente se ofrecen en el mercado cuando, por alguna u otra razón, estos dejan de ser atractivos o ya no satisfacen plenamente las necesidades de sus clientes (Weinberger, 2009). Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de estos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado lograda por esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado (David, 2013). Una de las

tecnologías disruptivas más significativas para el futuro de la consultoría en TI es la inteligencia artificial (IA). Esta se ha convertido en un componente central de las soluciones esperadas por las organizaciones de sus consultores, más que en una herramienta complementaria. Sus aplicaciones abarcan la automatización de procesos, la mejora en la toma de decisiones, los asistentes virtuales y el análisis predictivo, lo que representa importantes oportunidades y responsabilidades para los profesionales de TI, especialmente en el entrenamiento de modelos, la ética de los datos y la supervisión humana (McKinsey, 2021).

Los fundamentos de la consultoría tecnológica están siendo redefinidos por la introducción de nuevas arquitecturas, como la computación en el borde (Edge Computing, EC) y la computación cuántica (Quantum Computing, QC). Al trasladar el procesamiento de datos al borde de la red, cerca de la fuente de generación, la computación en el borde acelera la toma de decisiones, reduce la latencia y descongestiona el tráfico hacia la nube. Para industrias donde la velocidad de reacción es crítica —como la manufactura, la logística, la atención médica y las ciudades inteligentes—, esta capacidad resulta esencial (Data & Service, 2025). Además del creciente alcance de la IA, otra nueva tendencia que hemos decidido destacar en el informe de este año es la IA agencial. Esta se ha convertido rápidamente en un importante foco de interés y experimentación en la tecnología empresarial y de consumo (Yee et al., 2025).

1.2.4. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector de servicios de consultoría en TI es relativamente accesible, debido a que no se requieren grandes inversiones en infraestructura física ni activos tangibles intensivos; por el contrario, la oferta se sustenta principalmente en conocimiento especializado, capital humano y plataformas tecnológicas existentes (Porter, 2008). Esta característica reduce las barreras de entrada iniciales, facilitando la aparición de nuevas consultoras, *startups* tecnológicas y profesionales independientes, especialmente en mercados emergentes como el Perú, donde el nivel de adopción de servicios de TI aún presenta brechas de madurez y cobertura (Mordor Intelligence, 2025). No obstante, la sostenibilidad competitiva en el mediano y largo plazo se ve limitada por barreras estratégicas, entre las que destacan la experiencia acumulada, la reputación corporativa, las certificaciones técnicas y metodológicas, el dominio normativo y, especialmente, la cartera de clientes

empresariales. En este sector, la confianza del cliente constituye un activo intangible difícil de replicar rápidamente por nuevos entrantes (David, 2013).

Asimismo, la necesidad de contar con talento humano altamente especializado —como desarrolladores de software, arquitectos de soluciones, especialistas en ciberseguridad, analítica de datos e inteligencia artificial— representa una barrera relevante de entrada. La escasez relativa de profesionales calificados incrementa los costos de incorporación y dificulta la consolidación de nuevos competidores (Hireline, 2023). Desde una perspectiva estratégica, la amenaza de nuevos entrantes puede calificarse como moderada, ya que, si bien el acceso inicial al mercado es factible, no todos los nuevos participantes logran sostenerse debido a la exigencia de estándares de calidad, cumplimiento normativo, capacidad de escalamiento y adaptación continua a tecnologías emergentes aplicadas a los servicios de TI (Porter, 2008). Estudios recientes sobre el sector de consultoría en TI en América Latina evidencian que una proporción significativa de emprendimientos tecnológicos no supera los primeros años de operación, principalmente por falta de diferenciación, débil propuesta de valor y limitaciones para escalar sus servicios, lo que reduce la amenaza real de nuevos entrantes consolidados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

1.2.5. Rivalidad de los competidores existentes

En el Perú y Latinoamérica, la competitividad en servicios de consultoría y asesoría en informática para empresas es alta y dinámica. La globalización y la transformación digital han incrementado la presencia de proveedores locales y extranjeros incluyendo firmas consultoras internacionales y servicios especializados de TI que compiten por grandes clientes corporativos y gobiernos (López y Ramos, 2013). La rivalidad se basa no únicamente en precios, sino en la calidad del conocimiento, innovación, certificaciones profesionales y experiencias sectoriales (Strambach, 2008). Además, la digitalización en la región, aunque con diferencias entre países, ha impulsado el crecimiento de servicios digitales, aumentando la competencia en el desarrollo de software y consultoría especializada, especialmente entre *startups* tecnológicas y firmas consolidadas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022). Michael Porter menciona que, si la rivalidad dentro de la industria es muy intensa, el potencial de la rentabilidad es bajo. Por esta razón, el grado con que la competencia crea nuevos productos o servicios, reduciendo precios y acompañándose de mayor publicidad, tiene un impacto significativo en la rentabilidad (Porter, 2008). El mercado de consultoría tecnológica presenta una elevada rivalidad competitiva debido a la presencia de consultoras locales, firmas internacionales y

profesionales independientes, quienes ofrecen servicios similares. Esta situación genera una competencia intensa basada en precio, experiencia, certificaciones y reputación, lo que obliga a las empresas a innovar continuamente (David, 2013). El ingreso de nuevos competidores al sector de consultoría tecnológica es relativamente accesible, debido a que no se requieren grandes inversiones en infraestructura física. No obstante, factores como la experiencia, la credibilidad, las certificaciones y la cartera de clientes constituyen barreras relevantes para competir de manera sostenible (Weinberger, 2009). Los servicios sustitutos en el sector están representados por plataformas digitales, software estandarizado y soluciones automatizadas, las cuales permiten a las empresas gestionar procesos tecnológicos sin recurrir a consultoría especializada. Sin embargo, estas soluciones no siempre cubren requerimientos específicos ni garantizan un adecuado cumplimiento normativo (Porter, 2008).

1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE nos permitió mapear factores de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del macroentorno Pestel que afectan a la organización (David, 2013). Por otro lado, esta herramienta constituye la base para establecer estrategias que permitan a la institución adaptarse a su entorno, anticiparse a los cambios del mercado, identificar oportunidades aprovechables y comprender las amenazas con efectos altamente negativos (Lauffat, 2016).

Para construir la matriz EFE de Innoteam, se asignarán pesos y calificaciones a cada factor identificado en el análisis Pestel. Estos factores —oportunidades y amenazas— permitirán plantear estrategias para la proyección y consolidación como empresa de servicios tecnológicos. El puntaje de 1.00 a 1.99 es bajo; de 2.00 a 2.99, medio; y 3.00 a 4.00, alto (David, 2013).

Tabla 1

Factores determinantes del éxito de las oportunidades

N.º	Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	Oportunidades			
1	Mayor adopción de sistemas ERP y demanda de soluciones especializadas	0.13	3	0.39
2	Crecimiento sostenido de la transformación digital y la expansión de servicios digitales	0.11	4	0.44
3	Estabilidad macroeconómica y crecimiento del sector servicios	0.11	3	0.33
4	Dinamismo del consumo y mejora del empleo y creciente demanda de consultoría	0.10	3	0.30

N.º	Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	Oportunidades			
5	Políticas de transformación digital y modernización del Estado	0.10	4	0.40
Total		**0.55**		**1.86**

Tabla 2

Factores determinantes del éxito de las amenazas

N.º	Factores externos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	Amenazas			
1	La escasez de capital humano especializado y la intensa competencia global	0.10	2	0.20
2	Inestabilidad política y discontinuidad de políticas públicas	0.10	2	0.20
3	Rigidez laboral y alta carga tributaria	0.09	2	0.18
4	La concentración de proveedores tecnológicos globales	0.08	2	0.16
5	Elevado poder de negociación de los clientes especialmente concentrados en Lima Metropolitana	0.08	2	0.16
Total		**0.45** 1.00		**0.90** **2.76**

El análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) muestra que un puntaje ponderado de 2.76 es calificado como medio, lo que sugiere que Innoteam posee fortalezas internas relevantes, especialmente en personal calificado, calidad de servicio y potencial de consolidación, factores clave para su posicionamiento en el mercado peruano. Asimismo, un valor superior a 2.5 indica que la organización responde adecuadamente a su entorno externo, aprovechando oportunidades y mitigando amenazas (David, 2013). En este contexto, si bien el entorno presenta importantes oportunidades vinculadas a la transformación digital, también persisten riesgos institucionales, laborales y relacionados con la disponibilidad de talento, los cuales deben ser gestionados estratégicamente (Espacio Impulsa, 2024).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno constituye una etapa fundamental en el proceso de planeamiento estratégico. Este permite identificar las capacidades, recursos y actividades que generan valor dentro de la organización (Porter, 2008). Este capítulo se orienta a comprender integralmente a la empresa Innoteam, a través del análisis de su perfil competitivo, la presentación de una reseña histórica y la evaluación de su situación actual, con el propósito de identificar el problema principal que enfrenta la organización. Asimismo, se desarrollará un análisis interno mediante la aplicación de la cadena de valor propuesta por Porter (1985) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI), herramienta ampliamente utilizada en el ámbito del análisis estratégico (David, 2013).

2.1. Consideraciones generales

Innoteam es una empresa peruana con 8 años de actividad dedicada a la consultoría en TI y al asesoramiento en sistemas informáticos para grandes y medianas empresas. Su objetivo es alcanzar una ventaja competitiva mediante soluciones personalizadas y el uso de talento humano especializado. Asimismo, la información sobre los siguientes aspectos del negocio ha sido recolectada mediante una entrevista con el gerente general, Alexander Juan de Dios León (ver Anexo 1).

2.2. Cadena de valor de Innoteam

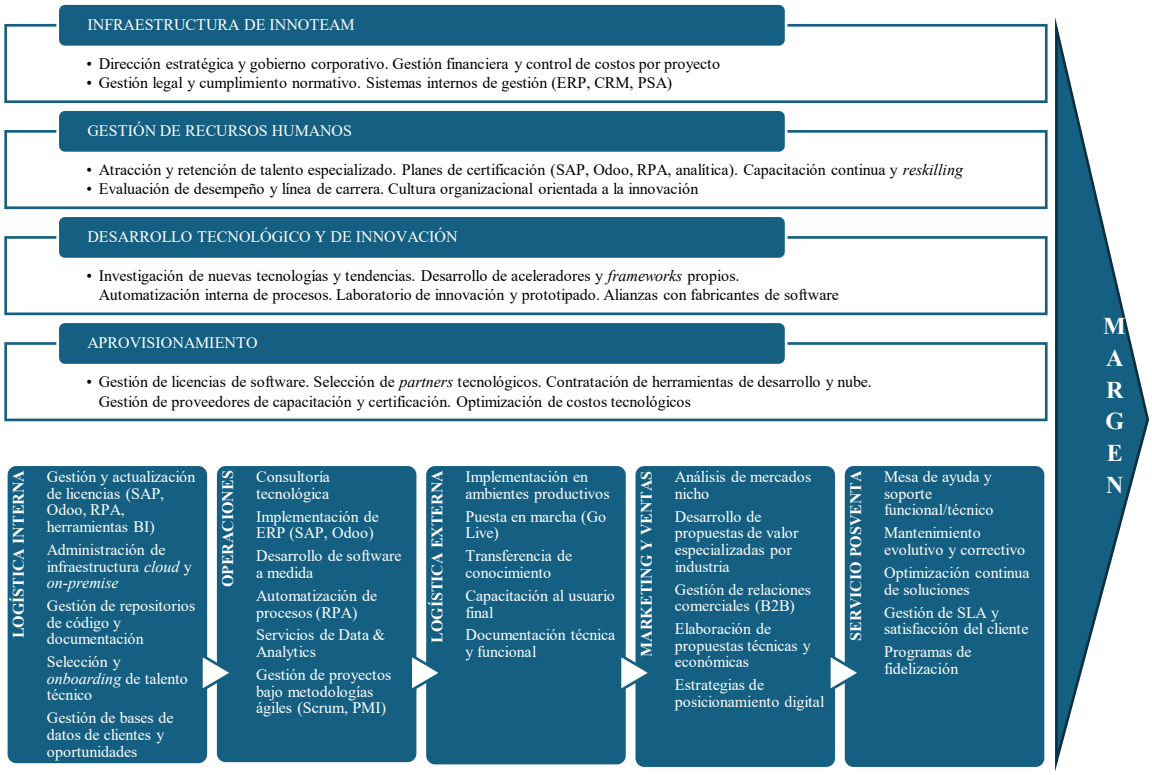
La cadena de valor está conformada por un conjunto de actividades interrelacionadas que permiten llevar un servicio desde la identificación de la necesidad del cliente hasta su implementación y servicio posventa; estas actividades pueden involucrar a empresas a nivel local, regional, nacional o internacional (Isaza, 2008). Sobre la base del modelo de cadena de valor propuesto por Michael Porter (2008), el presente análisis tiene como finalidad identificar y comprender las actividades que se desarrollan en la empresa Innoteam.

En la actualidad, Innoteam cuenta con 30 trabajadores en su estructura organizacional y ha fortalecido su posicionamiento en el mercado peruano, incorporando a más de 30 clientes entre medianas y grandes empresas, entre los que destacan Hayduk, Eurofarma, Honda, Paramonga, SMI, Metrocolor, NGR, Decorcenter y Adidas Perú. El desempeño de la empresa se sustenta en un enfoque consultivo y cercano, mediante el cual se prioriza la adaptación de las soluciones tecnológicas a las necesidades del negocio del cliente y no a la inversa, brindando además un acompañamiento flexible, incluso de manera presencial cuando la naturaleza del proyecto lo requiere. Esta capacidad de personalización, junto con la agilidad operativa, la flexibilidad en los modelos de

contratación y el cumplimiento consistente en la ejecución, ha permitido a Innoteam consolidar relaciones de confianza y de largo plazo, fomentar la recompra y generar recomendaciones entre sus clientes, impulsando así un crecimiento principalmente orgánico (Kotler y Keller, 2016).

Figura 1

Cadena de valor Innoteam



Para la elaboración de la cadena de valor presentada en la Figura 1, se consideraron los fundamentos de la administración estratégica, los cuales señalan a la cadena de valor como una herramienta eficaz para identificar y analizar los costos asociados a los procesos y actividades, desde el desarrollo del producto o servicio hasta su comercialización. Este enfoque permite, además, reconocer las ventajas y desventajas existentes a lo largo de todo el proceso (David, 2013).

2.3. Análisis de áreas funcionales de Innoteam

2.3.1. Logística interna (gestión de recursos tecnológicos)

En una empresa de servicios tecnológicos como Innoteam, el principal recurso estratégico no son los insumos físicos, sino el conocimiento especializado y el talento humano, considerados fuentes clave de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Por ello, la logística interna se orienta a garantizar la disponibilidad de herramientas tecnológicas, plataformas de desarrollo y profesionales calificados que permitan ejecutar los proyectos

de manera eficiente (Dessler, 2020). Entre las principales actividades se encuentran la gestión y actualización de licencias tecnológicas como SAP, Odoo, herramientas de automatización RPA y soluciones de *business intelligence*; la administración de infraestructura tecnológica tanto en entornos *cloud* como *on-premise*; y la gestión de repositorios de código y documentación técnica que permiten preservar el conocimiento organizacional (Alavi y Leidner, 2001). Asimismo, esta área incluye la selección y el proceso de *onboarding* de talento técnico especializado, así como la gestión de bases de datos de clientes y oportunidades comerciales, aspectos fundamentales en la gestión estratégica de recursos humanos y de la información (Chiavenato, 2017). La adecuada gestión de estos recursos asegura una infraestructura tecnológica actualizada y talento calificado, elementos fundamentales para la prestación eficiente de los servicios tecnológicos (Laudon y Laudon, 2020).

2.3.2. Operaciones (prestación del servicio TI)

Las operaciones constituyen el núcleo de generación de valor de Innoteam. En esta área se ejecutan los servicios tecnológicos que la empresa ofrece a sus clientes. Las actividades incluyen la consultoría tecnológica, la implementación de sistemas ERP como SAP y Odoo, el desarrollo de software a medida y la automatización de procesos mediante tecnologías RPA. Asimismo, la empresa brinda servicios especializados de *data & analytics*, que permiten a las organizaciones transformar datos en información estratégica para la toma de decisiones (Laudon y Laudon, 2020). La ejecución de estos proyectos se gestiona mediante metodologías ágiles y marcos de gestión de proyectos como Scrum o PMI, lo cual facilita la coordinación de equipos multidisciplinarios, la adaptación a cambios y el cumplimiento de los plazos establecidos (Project Management Institute, 2021). El valor generado por esta área se refleja en la entrega de soluciones tecnológicas eficientes, el cumplimiento de los tiempos de implementación y la calidad técnica de los servicios, factores determinantes para la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa (Heizer et al., 2017). Por otro lado, el servicio de *staffing* TI tiende a competir principalmente en función del precio y la disponibilidad de talento, lo que incrementa el riesgo de ser percibido como un servicio estandarizado o de bajo valor agregado generando riesgo de comoditización del *staffing*.

2.3.3. Logística externa (entrega del servicio)

En las empresas de servicios de TI, la logística externa no se refiere a la distribución de productos físicos, sino a la entrega efectiva de los servicios tecnológicos al cliente. En el caso de Innoteam, esta etapa comprende actividades como la implementación de

soluciones en ambientes productivos, la puesta en marcha de los sistemas (Go Live), la transferencia de conocimiento y la capacitación a los usuarios finales. Además, se incluye la entrega de documentación técnica y funcional que permite asegurar la continuidad operativa del sistema implementado. Estas actividades facilitan la adopción tecnológica por parte de los clientes y reducen los riesgos asociados a la implementación de nuevas soluciones. El valor generado radica en lograr una correcta implementación y adopción de los sistemas por parte del cliente, lo que asegura que las soluciones tecnológicas cumplan con los objetivos para los cuales fueron desarrolladas (Porter, 1985).

2.3.4. Marketing y ventas

El área de marketing y ventas es responsable de identificar oportunidades de negocio, posicionar la marca y generar nuevas relaciones comerciales. En Innoteam, esta función se centra en el desarrollo de propuestas técnicas y económicas adaptadas a las necesidades específicas de los clientes, así como en la definición de estrategias de posicionamiento en nichos tecnológicos especializados. Entre las principales actividades se encuentran la implementación de estrategias de marketing digital orientadas al mercado B2B, la gestión de relaciones comerciales mediante sistemas CRM y la participación en actividades de *networking* y alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos o empresas complementarias. El valor generado por esta área se manifiesta en la captación de nuevos clientes, la expansión del mercado objetivo y la diferenciación basada en la especialización tecnológica (Payne y Frow, 2005). Sin embargo, es importante detallar que el equipo de ventas realizó una indagación en grandes y medianas empresas, la cual evidenció que Innoteam cuenta con un bajo nivel de reconocimiento en el sector. La mayoría de sus clientes ha sido captada mediante recomendaciones de boca en boca, lo cual refleja un débil posicionamiento de marca. Por otro lado, si bien el equipo de ventas elabora y presenta cotizaciones, estas suelen ser rechazadas debido a deficiencias en los procesos de negociación y cierre. Esta situación pone en evidencia la falta de una fuerza de ventas sólida y altamente efectiva.

2.3.5. Servicios postventa

Los servicios posventa constituyen una actividad clave para mantener relaciones de largo plazo con los clientes y garantizar la continuidad operativa de las soluciones implementadas. En Innoteam, esta área incluye la gestión de una mesa de ayuda (*help desk*), el soporte técnico correctivo y preventivo, así como la realización de actualizaciones de sistemas y el monitoreo continuo del desempeño de las soluciones tecnológicas. Además, se desarrollan evaluaciones periódicas de satisfacción del cliente

y se gestionan procesos de renovación de contratos y oportunidades de expansión de servicios (*upselling*). El valor generado por esta área se traduce en la fidelización de clientes, la generación de ingresos recurrentes y el fortalecimiento de la reputación de la empresa en el mercado (Zeithaml et al., 2018). Por otro lado, se observa que los ingresos de la empresa se concentran principalmente en los servicios de *staffing* y consultoría SAP. En contraste, otras líneas como mesa de ayuda SAP, *software factory*, consultoría de TI, Odoo y capacitaciones presentan una baja demanda, lo que evidencia el escaso impulso de ventas de todos los servicios.

2.3.6. Infraestructura de la empresa

La infraestructura organizacional proporciona el soporte administrativo y estratégico necesario para el funcionamiento de todas las áreas de la empresa (David, 2013). En Innoteam, esta función incluye el planeamiento estratégico, la gestión financiera y el control de costos, el establecimiento de mecanismos de gobierno corporativo y la gestión de riesgos tecnológicos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] et al., 2024). Asimismo, se consideran aspectos relacionados con el cumplimiento normativo, especialmente en materia de protección de datos y ciberseguridad. Estos componentes son fundamentales en empresas que gestionan información crítica de sus clientes (ISO, 2018). Esta área impacta directamente en la sostenibilidad financiera, la eficiencia operativa y la gobernanza de la organización (Whittington y Pany, 2007).

2.3.7. Gestión de recursos humanos

El capital humano constituye el principal activo en las empresas de servicios tecnológicos. Por ello, la gestión de recursos humanos adquiere un rol estratégico (Ulrich, 1997). En Innoteam, esta área se encarga del reclutamiento de profesionales especializados en tecnologías de la información, así como del desarrollo de planes de capacitación y certificación en plataformas tecnológicas relevantes (Chiavenato, 2017). También se implementan sistemas de evaluación del desempeño, estrategias de retención de talento y programas orientados al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la innovación y el aprendizaje continuo (Becker y Huselid, 1998). El valor generado se refleja en la disponibilidad de talento altamente calificado, elemento fundamental para la competitividad y la calidad del servicio (Kaplan y Norton, 2001). Es importante detallar que la consultoría SAP depende en gran medida de profesionales especializados y certificados. Esta situación puede generar riesgos operativos y de continuidad del servicio ante la posible rotación o escasez de este tipo de talento.

2.3.8. Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico tiene como objetivo mantener a la empresa a la vanguardia de las tendencias digitales y fortalecer su capacidad de innovación (Teece et al., 1997). Entre las actividades que desarrolla Innoteam se encuentran la investigación de nuevas tecnologías, el diseño de soluciones digitales innovadoras y la automatización de procesos internos (OCDE et al., 2024). Asimismo, la empresa desarrolla metodologías propias de trabajo y mantiene entornos de prueba o laboratorios tecnológicos (*sandbox*), los cuales permiten experimentar y validar nuevas soluciones antes de implementarlas en proyectos reales (Blank y Dorf, 2012). Esta área contribuye a la diferenciación competitiva y al liderazgo técnico en los nichos tecnológicos en los que opera la empresa.

2.3.9. Abastecimiento

El área de abastecimiento se encarga de la adquisición de los recursos tecnológicos necesarios para la operación de la empresa (Monczka et al., 2016). Entre sus funciones se encuentran la compra de licencias tecnológicas, la contratación de servicios de infraestructura en la nube, la obtención de hardware especializado y la negociación con proveedores tecnológicos (Laudon y Laudon, 2020). Una gestión eficiente del abastecimiento permite optimizar costos, garantizar la disponibilidad de herramientas tecnológicas y asegurar la calidad de los servicios ofrecidos (Monczka et al., 2016).

2.3.10. Conclusión

El análisis de las áreas funcionales de Innoteam evidencia que la generación de valor se basa principalmente en la gestión eficiente del talento especializado, la capacidad de innovación tecnológica y la prestación de servicios de alta calidad. La integración de las actividades primarias y de apoyo permite a la empresa ofrecer soluciones tecnológicas diferenciadas en nichos específicos. Esta sinergia fortalece su posicionamiento competitivo en el mercado de servicios de TI. Sin embargo, se identifican problemas que están impidiendo el crecimiento según los objetivos propuestos.

2.4. Definición del problema que enfrenta la empresa

Innoteam enfrenta un problema estratégico caracterizado por su baja visibilidad en el mercado, debilidad en su gestión comercial y alta dependencia de un número reducido de servicios, lo que compromete su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Esta situación se explica por una limitada capacidad de crecimiento sostenible, originada en deficiencias comerciales, concentración de ingresos y una desalineación con las tendencias y demandas del mercado tecnológico. Al respecto, la mayor parte de la demanda se concentra en los servicios de staffing y consultoría SAP. Esto ocurre a pesar

de contar con un portafolio diversificado que incluye mesa de ayuda SAP, *software factory*, *staffing*, consultoría SAP, consultoría de TI, consultoría Odoo y capacitaciones. En este contexto, el problema se descompone en los siguientes aspectos, ordenados según su nivel de criticidad:

2.4.1. Débil posicionamiento de marca y falta de confianza en el mercado

Innoteam presenta un bajo reconocimiento en el sector, lo que dificulta la captación de nuevos clientes, especialmente de aquellos que no han tenido experiencia previa con sus servicios. Esta situación genera barreras de entrada comerciales, limita la expansión de su cartera y reduce su competitividad frente a empresas consolidadas en el rubro de TI.

2.4.2. Insuficiencia de un equipo comercial sólido

La ausencia de un equipo de ventas estructurado y especializado impacta directamente en la prospección, negociación y cierre de oportunidades de negocio. Esta diferencia restringe la capacidad de la empresa para diversificar clientes, incrementar ingresos y posicionar adecuadamente su portafolio de servicios.

2.4.3. Alta concentración de ingresos en pocas líneas de negocio

A pesar de contar con un portafolio diversificado (mesa de ayuda SAP, *software factory*, *staffing*, consultoría SAP, consultoría de TI, consultoría Odoo y capacitaciones), la demanda se concentra principalmente en los servicios de staffing y consultoría SAP. Esta dependencia incrementa el riesgo operativo y financiero, ya que cualquier variación en estos servicios afecta significativamente los resultados globales de la empresa.

2.4.4. Riesgo de comoditización del *staffing*

El *staffing* de TI suele competir principalmente por precio y disponibilidad de talento, lo que puede presionar los márgenes y generar una baja fidelización de clientes.

2.4.5. Dependencia del talento especializado en SAP

La consultoría SAP depende fuertemente de consultores especializados y certificados, lo que puede generar una alta rotación de personal, el incremento de los costos salariales y el riesgo de incumplimiento de proyectos por escasez de talento.

2.5. Identificación de fortalezas y debilidades

El análisis interno se enfoca en identificar la esencia operativa de la organización mediante el estudio detallado de su cadena de valor. Esta herramienta permite descomponer y comprender las distintas actividades internas que generan valor en el servicio final ofrecido a los clientes. A partir de este examen se identifican fortalezas y oportunidades de mejora orientadas a optimizar los procesos y la eficiencia operativa (David, 2013). De manera complementaria, se desarrolla la matriz EFI, la cual permite

analizar de forma integral los recursos, capacidades y competencias distintivas de Innoteam (David, 2013). Este ejercicio estratégico no solo busca comprender la situación interna actual, sino también generar insumos para potenciar las fortalezas y mitigar las debilidades, estableciendo una base sólida para el diseño de estrategias competitivas que impulsen el éxito sostenido de la empresa. Las fortalezas identificadas son fuente de ventaja competitiva; por lo tanto, la organización genera un valor diferencial:

- Alta especialización en nichos tecnológicos
- Capital humano experto y certificado
- Metodologías ágiles y aceleradores propios
- Capacidad de integración *end-to-end*
- Modelo flexible de *staffing* especializado

Y las debilidades identificadas son:

- Débil posicionamiento de marca
- Insuficiencia de un equipo comercial sólido
- Alta concentración de ingresos en pocas líneas de negocio
- Riesgo de comoditización del *staffing*
- Dependencia del talento especializado en SAP

2.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI permite evaluar los factores internos de la organización en función de sus fortalezas y debilidades (David, 2013). Esta herramienta es clave para que Innoteam comprenda sus capacidades internas y aproveche de manera óptima sus recursos, ya que facilita la identificación de las áreas sobresalientes de la empresa y aquellas que requieren mejorar (Lauffat, 2016).

Para la elaboración de la matriz EFI de Innoteam, se asignan pesos y calificaciones a cada factor identificado en el análisis, considerando cómo la expansión y la adquisición de la propiedad adyacente pueden influir en dichos factores. La interpretación del puntaje total se realiza bajo los siguientes rangos: de 1.0 a 1.99 se considera bajo, de 2.0 a 2.99 es promedio y de 3.0 a 4.0 representa un nivel alto (David, 2013).

Tabla 3

Factores determinantes de éxito de las fortalezas

N.º	Factores internos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	Fortalezas			
1	Alta especialización en nichos tecnológicos	0.13	4	0.52
2	Capital humano certificado y escaso en el mercado	0.13	4	0.52
3	Metodologías ágiles y aceleradores propios	0.12	4	0.48
4	Capacidad de integración *end-to-end*	0.10	3	0.30
5	Modelo flexible de *staffing* especializado	0.09	3	0.27
Total		**0.57**		**2.09**

Tabla 4

Factores determinantes de éxito de las debilidades

N.º	Factores internos	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
	Debilidades			
1	Débil posicionamiento de marca	0.11	2	0.22
2	Insuficiencia de un equipo comercial sólido	0.11	2	0.22
3	Alta concentración de ingresos en pocas líneas de negocio	0.07	2	0.14
4	Riesgo de comoditización del *staffing*	0.07	2	0.14
5	Dependencia del talento especializado en SAP	0.07	2	0.14
Total		**0.43**		**0.86**
		1.00		**2.95**

El puntaje total de 2.95 indica que la empresa presenta una posición interna favorable, ligeramente por encima del promedio (2.0). Esto sugiere que las fortalezas, principalmente la especialización técnica y el capital humano certificado, superan a las debilidades identificadas. No obstante, existen riesgos relevantes asociados a la dependencia del talento, la concentración de clientes y la gestión de proyectos, los cuales deben ser gestionados estratégicamente.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es un proceso que permite evaluar el entorno externo e interno de la organización, así como formular y ejecutar estrategias orientadas a la adecuada gestión de los recursos y a la alineación de los planes funcionales: marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones (David, 2013). En este capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico considerando el escenario actual, el contexto y las perspectivas de la empresa.

3.1. Misión

Brindar soluciones tecnológicas innovadoras y de alta calidad que optimicen la gestión empresarial y generen valor sostenible para los clientes, mediante servicios eficientes, personalizados y orientados a resultados.

3.2. Visión

Consolidarnos como el socio estratégico líder en consultoría SAP y desarrollo de sistemas, siendo reconocidos a nivel global por impulsar la transformación digital y el crecimiento sostenible de los clientes.

3.3. FODA cruzada

El análisis de la matriz FODA cruzada de Innoteam evidencia que la empresa cuenta con fortalezas relevantes y un posicionamiento favorable en su cartera de clientes, así como oportunidades para incrementar su participación de mercado. No obstante, también se identifican debilidades y desafíos, los cuales requieren atención estratégica (Kotler y Keller, 2016).

Tabla 5

Matriz FODA cruzada de Innoteam

	Oportunidades		Amenazas	
Matriz FODA cruzada empresa Innoteam	O1	Mayor adopción de sistemas ERP y demanda de soluciones especializadas	A1	La escasez de capital humano especializado y la intensa competencia global
	O2	Crecimiento sostenido de la transformación digital y la expansión de servicios digitales	A2	Inestabilidad política y discontinuidad de políticas públicas
	O3	Estabilidad macroeconómica y crecimiento del sector servicios	A3	Rigidez laboral y alta carga tributaria
	O4	Dinamismo del consumo y mejora del empleo y creciente demanda de consultoría	A4	La concentración de proveedores tecnológicos globales y los altos costos de plataformas
	O5	Políticas de transformación digital y modernización del Estado	A5	Elevado poder de negociación de los clientes especialmente concentrados en Lima Metropolitana

Fortalezas		FO (fortalezas-oportunidades) (máx.-mín.)		FA (fortalezas-amenazas) (máx.-mín.)
F1	Alta especialización en nichos tecnológicos	**FO1** F1-F2-O1	Aprovechar la alta especialización en nichos tecnológicos (F1) y el capital humano certificado (F2) para capturar la mayor adopción de sistemas ERP y la demanda de soluciones especializadas (O1)	**FA1** A1-F1-F2 Diferenciarse frente a la competencia global y la escasez de talento (A1) mediante la alta especialización y certificaciones del capital humano (F1, F2)
F2	Capital humano certificado y escaso en el mercado	**FO2** F3-F4-O2	Potenciar las metodologías ágiles y aceleradores propios (F3) junto con la capacidad de integración *end-to-end* (F4) para responder al crecimiento de la transformación digital y expansión de servicios digitales (O2)	**FA2** A5-F3-F4 Reducir el impacto del alto poder de negociación de los clientes (A5) ofreciendo soluciones integrales *end-to-end* y metodologías ágiles de alto valor (F3, F4)
F3	Metodologías ágiles y aceleradores propios	**FO3** F5-O4	Utilizar el modelo flexible de *staffing* especializado (F5) para atender el dinamismo del consumo y la creciente demanda de consultoría (O4)	**FA3** A4-F1-F3 Mitigar la concentración de proveedores tecnológicos y los altos costos de plataformas (A4) mediante aceleradores propios y capacidades técnicas especializadas (F1, F3)
F4	Capacidad de integración *end-to-end*	**FO4** F1-F2-O5	Posicionar la oferta especializada (F1, F4) en iniciativas vinculadas a políticas de transformación digital y modernización del Estado (O5)	**FA4** A3-F5 Enfrentar la rigidez laboral (A3) mediante el modelo flexible de staffing especializado (F5)
F5	Modelo flexible de *staffing* especializado	**FO5** O3-F2	Capitalizar la estabilidad macroeconómica y el crecimiento del sector servicios (O3) mediante la expansión comercial apoyada en el talento certificado (F2)	**FA5** A2-F3 Sostener la competitividad ante entornos políticos inciertos (A2) apoyándose en la eficiencia operativa de metodologías ágiles (F3)
Debilidades		**DO (debilidades-oportunidades) (máx.-mín.)**		**DA (debilidades-amenazas) (máx.-mín.)**
D1	Débil posicionamiento de marca	**DO1** D1–O2	Fortalecer el posicionamiento de marca (D1) mediante participación en proyectos de transformación digital (O2)	**DA1** D1–A5 Reducir la debilidad de marca (D1) para contrarrestar el alto poder de negociación de los clientes (A5)
D2	Insuficiencia de un equipo comercial sólido	**DO2** D2–O4	Desarrollar un equipo comercial sólido (D2) para capitalizar el crecimiento de la demanda de consultoría (O4)	**DA2** D2–A1 Fortalecer el equipo comercial (D2) para competir en un mercado con alta competencia global (A1)
D3	Alta concentración de ingresos en pocas líneas de negocio	**DO3** D3–O1	Diversificar las líneas de negocio (D3) aprovechando la expansión de soluciones ERP (O1)	**DA3** D3–A2 Diversificar ingresos (D3) para reducir el impacto de la inestabilidad política (A2)

Debilidades	DO (debilidades-oportunidades) (máx.-mín.)		DA (debilidades-amenazas) (máx.-mín.)	
D4	Riesgo de comoditización del *staffing*	**DO4** D4–O2	Diferenciar el servicio de *staffing* (D4) incorporando soluciones de valor agregado en transformación digital (O2)	**DA4** D4–A4	Evitar la comoditización del *staffing* (D4) mediante diferenciación frente a grandes proveedores tecnológicos (A4)
D5	Dependencia del talento especializado en SAP	**DO5** D5–O1	Reducir la dependencia de SAP (D5) ampliando capacidades hacia otros sistemas ERP como Odoo (O1)	**DA5** D5–A1	Disminuir la dependencia del talento SAP (D5) para mitigar riesgos de escasez de capital humano (A1)

3.4. Estrategia competitiva

Innoteam adopta una estrategia de enfoque con diferenciación, orientada a nichos tecnológicos específicos como SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics* y *staffing* de TI especializado. Su propuesta de valor no se fundamenta en el liderazgo en costos, sino en competir mediante la agilidad, la personalización y una alta capacidad de respuesta (Porter, 2008). Para ello, cuenta con una estructura organizativa adaptable, talento humano altamente calificado y esquemas económicos competitivos; de esta manera, logra posicionarse como un socio tecnológico cercano, flexible y orientado a resultados (Teece et al., 1997).

3.5. Estrategia de crecimiento

En términos estratégicos, Innoteam debe priorizar una estrategia de desarrollo de mercado, apalancándose en sus fortalezas (especialización tecnológica, talento certificado y capacidad *end-to-end*) y en las oportunidades del entorno (transformación digital, crecimiento del ERP y modernización del Estado). En este sentido, la estrategia se concreta en los siguientes lineamientos:

- Penetración y desarrollo de mercado: Fortalecer el posicionamiento de marca y la capacidad comercial (DO1, DO2) para captar una mayor participación en el mercado de transformación digital, tanto en el sector privado como público.
- Desarrollo de nuevos servicios (diversificación relacionada): Ampliar el portafolio más allá de SAP, incorporando soluciones ERP como Odoo, analítica de datos y automatización (DO3, DO5), reduciendo la concentración de ingresos.
- Diferenciación del modelo de negocio: Evolucionar el *staffing* tradicional hacia un modelo de servicios especializados de alto valor (DO4, FA3), evitando la comoditización.

- Integración de soluciones *end-to-end*: Ofrecer servicios integrales que abarquen desde consultoría hasta implementación y soporte (FO4, FA4), generando mayor valor y fidelización de clientes.
- Gestión estratégica del talento: Retener y desarrollar capital humano altamente especializado (FA1), mitigando la escasez de profesionales en el mercado.

En conjunto, esta estrategia busca transformar a Innoteam de un proveedor enfocado en servicios puntuales hacia un socio estratégico en transformación digital, con un portafolio diversificado, mayor presencia en el mercado y una propuesta de valor diferenciada, asegurando así su crecimiento sostenible y la mejora en la rentabilidad a mediano y largo plazo.

3.6. Objetivos y acciones estratégicas del plan estratégico

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos de la empresa de servicios tecnológicos Innoteam, estructurados en tres dimensiones clave: rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. A partir de estos objetivos, se han definido acciones específicas para cada área funcional, con el propósito de asegurar el cumplimiento de la estrategia y garantizar el éxito de la compañía.

Tabla 6

Plan estratégico - objetivos y acciones estratégicos 2026–2030

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, automatización de procesos (RPA), analítica de datos (*Data & Analytics*) y servicios de *staffing* TI de alta especialización	**Marketing:** • Implementar una estrategia para captar clientes que con necesidad en nichos tecnológicos de alto valor (SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics*) **Operaciones:** • Incrementar la eficiencia operativa mediante la estandarización y automatización de procesos internos • Priorizar proyectos con mayor margen y valor agregado **Finanzas:** • Optimizar la estructura de costos a través de modelos de trabajo remoto y uso eficiente de recursos	**Marketing/ Operaciones/ Finanzas:** EBITDA/Servicios

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Rentabilidad	2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA (*return on assets*) y ROE (*return on equity*), mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capital	**Finanzas:** • Mejorar la gestión financiera mediante control de costos y maximización de ingresos • Implementar indicadores financieros para monitoreo continuo del desempeño **Operaciones:** • Incrementar la rentabilidad por proyecto mediante gestión eficiente del alcance • Reducir activos improductivos y gastos innecesarios	**Finanzas/Operaciones:** ROA y ROE
Crecimiento	3. Incrementar en 25 % la capacidad operativa de la empresa, a través de la ampliación de la infraestructura tecnológica y la incorporación de talento humano altamente especializado	**Recursos Humanos (RR.HH.):** • Diseñar e implementar un plan de contratación de talento especializado en TI • Fortalecer programas de capacitación y certificación técnica **Operaciones:** • Invertir en infraestructura tecnológica escalable (*cloud*, herramientas colaborativas) • Optimizar la planificación de recursos mediante herramientas de gestión de proyectos	**Recursos Humanos/Operaciones:** %Capacidad operativa
Crecimiento	4. Fortalecer la reputación y el posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa sea reconocida dentro del top 20 de empresas de servicios de tecnologías de la información a nivel nacional	**Marketing:** • Desarrollar una estrategia de marketing digital y posicionamiento de marca • Publicar casos de éxito y contenidos especializados (*whitepapers*, *webinars*) • Participar en eventos del sector TI y ferias tecnológicas • Implementar estrategias de branding y reputación corporativa	**Marketing:** Aumentar puntaje de recomendación y ranking
Crecimiento	5. Incrementar en 25 % la cartera de servicios al año 2030, en comparación con el año base 2026, mediante la diversificación hacia nuevas soluciones tecnológicas y servicios de mayor valor agregado	**Operaciones:** • Desarrollar nuevas líneas de servicio en tecnologías emergentes (RP Odoo para mypes, IA, automatización, analítica avanzada) • Implementar un modelo de innovación continua en servicios • Diseñar soluciones integrales (*end-to-end*) para clientes **Marketing:** • Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades	**Operaciones:** % Servicios **Marketing:** Realizar estudios de mercado periódicamente

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Sostenibilidad	6. Elevar el nivel de satisfacción del cliente hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, mediante la mejora continua en la calidad del servicio, la innovación y la atención personalizada	**Marketing:** • Implementar sistemas de medición de satisfacción del cliente (NPS, encuestas) • Implementar gestión proactiva de incidencias y soporte postventa • Desarrollar relaciones de largo plazo con clientes clave **Recursos Humanos (RR.HH.):** • Capacitar al personal en atención al cliente y habilidades consultivas	**Marketing:** %Satisfacción de cliente **Recursos Humanos (RR.HH.):** Cumplimiento de programa de capacitación
Sostenibilidad	7. Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, promoviendo un entorno laboral favorable, el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento humano	**Recursos humanos (RR.HH.):** • Implementar programas de desarrollo profesional y línea de carrera • Promover un clima organizacional positivo y cultura colaborativa • Implementar esquemas de trabajo flexible (remoto/híbrido) • Realizar encuestas periódicas de clima laboral y planes de mejora	**Recursos humanos:** %Satisfacción de trabajador

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing constituye un instrumento fundamental para dirigir y coordinar los esfuerzos comerciales de la organización, operando en dos niveles complementarios: estratégico y táctico. En el nivel estratégico, se definen los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa a partir del análisis de las oportunidades más atractivas del entorno (Kotler y Keller, 2016). En este contexto, estudios recientes sobre tendencias empresariales en América Latina señalan que tecnologías como la IA, la IA generativa (*Gen AI*), el *analytics* y el *Big Data* se posicionan como prioridades clave para las industrias en los próximos años (Deloitte, 2025). Por lo tanto, Innoteam orienta su estrategia hacia la implementación efectiva de una segmentación de mercado que le permita desarrollar nuevos nichos y ofrecer soluciones alineadas con las tendencias tecnológicas emergentes.

Para alcanzar este objetivo estratégico, se realizó un análisis detallado de las variables del mercado de tecnologías de la información, utilizando la matriz EFE; este diagnóstico permitió identificar oportunidades relevantes del sector (David, 2013). Asimismo, se diseñó una estrategia de segmentación de mercado con el propósito de dividir a los clientes en subconjuntos homogéneos según sus necesidades, características y comportamientos de compra, facilitando así una mejor adaptación de la oferta de valor (Kotler y Keller, 2016). En cuanto al posicionamiento, la empresa aprovecha sus fortalezas y ventajas competitivas identificadas en la matriz EFI, tales como la alta especialización del personal certificado y la experiencia en nichos tecnológicos, con el fin de consolidar una propuesta diferenciada en el mercado (David, 2013).

4.1. Objetivos

El plan de marketing tiene como objetivo el posicionamiento del servicio de asesoría tecnológica que brinda Innoteam, mediante la estrategia de segmentación de mercado, tomando en consideración las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades identificadas en el análisis FODA. El enfoque está orientado a ofrecer un servicio personalizado, flexible y cercano con los potenciales clientes.

4.2. Estrategias

Las siguientes estrategias han sido identificadas considerando como fuente de información al gerente general de Innoteam, Alexander Juan de Dios León, cuya información fue recolectada mediante una entrevista (véase el Anexo 1), en la cual se refuerzan y sustentan las estrategias que se plantean. Asimismo, el plan de marketing

implementa la estrategia de segmentación de mercado, muy utilizada en empresas pequeñas y especializadas, como se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7

Plan funcional de marketing - objetivos e indicadores estratégicos 2026–2030

Ítem	Plan estratégico 2026 - 2030	Plan funcional de marketing 2026 - 2030	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, automatización de procesos (RPA), analítica de datos (*Data & Analytics*) y servicios de *staffing* TI de alta especialización	Fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados (alineado a margen operativo y diferenciación)	• Indicador 1: Participación en nichos tecnológicos (%) - Fórmula: (Ventas en servicios especializados / Ventas totales) × 100 - Meta: ≥ 30 % al 2030 • Indicador 2: Número de leads calificados en nichos (SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics*, *staffing* de TI) - Meta: Incremento anual ≥ 20 % • Indicador 3: Tasa de conversión de leads especializados (%) - Fórmula: (Clientes ganados/*leads* calificados) × 100 - Meta: ≥ 20 %
	2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA y ROE, mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capital	Incrementar la captación de clientes de alto valor (alineado a rentabilidad ROA/ROE y margen operativo)	• Indicador 1: Número de nuevos clientes corporativos - Meta: Crecimiento ≥ 20 % anual • Indicador 2: Valor promedio por cliente (ticket promedio) - Fórmula: Ingresos totales/número de clientes - Meta: Incremento ≥ 15 % • Indicador 3: Costo de adquisición de clientes (CAC) - Fórmula: Inversión en marketing/ clientes nuevos - Meta: Reducción ≥ 10 %
Crecimiento	3. Incrementar en 25 % la capacidad operativa de la empresa, a través de la ampliación de la infraestructura tecnológica y la incorporación de talento humano altamente especializado	Asegurar volumen suficiente de demanda alineado al crecimiento	• Indicador 1: Cantidad de *leads* que cumplen criterios de perfil y necesidad (MQL) - Fórmula: MQL = Total de *leads* calificados en el periodo - Meta: Crecimiento ≥ 25 % trimestral

Ítem	Plan estratégico 2026 - 2030	Plan funcional de marketing 2026 - 2030	Indicadores
	4. Fortalecer la reputación y el posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa sea reconocida dentro del *top 30* de empresas de servicios de tecnologías de la información a nivel nacional	Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de marca (alineado al top 30 del sector TI)	• Indicador 1: Ranking de posicionamiento en el mercado TI - Meta: Top 30 al 2030 • Indicador 2: Índice de reconocimiento de marca (%) - Fórmula: (Clientes que reconocen la marca/total encuestados) × 100 - Meta: ≥ 70 % • Indicador 3: Alcance digital (impresiones/tráfico web/seguidores) - Meta: Crecimiento ≥ 25 % anual
	5. Incrementar en 25 % la cartera de servicios al año 2030, en comparación con el año base 2026, mediante la diversificación hacia nuevas soluciones tecnológicas y servicios de mayor valor agregado	Impulsar la expansión del portafolio de servicios (alineado al crecimiento del 25 % en servicios)	• Indicador 1: Número de nuevos servicios lanzados - Meta: Incremento acumulado de 25 % al 2030 • Indicador 2: Porcentaje de ventas de nuevos servicios - Fórmula: (Ventas de nuevos servicios / Ventas totales) × 100 - Meta: ≥ 30 % • Indicador 3: Tasa de adopción de nuevos servicios (%) - Meta: ≥ 40 % de clientes actuales
	6. Elevar el nivel de satisfacción del cliente hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, mediante la mejora continua en la calidad del servicio, la innovación y la atención personalizada	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente (alineado al 90 % de satisfacción)	• Indicador 1: Índice de satisfacción del cliente (%) - Meta: ≥ 90 % al 2030 • Indicador 2: Net Promoter Score (NPS) - Meta: ≥ 60 • Indicador 3: Tasa de retención de clientes (%) - Fórmula: (Clientes retenidos/clientes totales) × 100 - Meta: ≥ 85 %
Sostenibilidad	7. Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, promoviendo un entorno laboral favorable, el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento humano	Fortalecer la estrategia de marca empleadora (*employer branding*) (alineado a satisfacción del trabajador y atracción de talento)	• Indicador 1: Índice de atracción de talento (postulaciones calificadas) - Meta: Incremento ≥ 20 % anual • Indicador 2: Nivel de *engagement* en redes profesionales (LinkedIn u otros) - Meta: Crecimiento ≥ 25 % anual • Indicador 3: Índice de reputación como empleador (%) - Meta: ≥ 85 %

4.3. Acciones estratégicas - marketing mix

4.3.1. Producto

Las estrategias de producto de Innoteam se orientan al desarrollo y fortalecimiento de soluciones tecnológicas altamente diferenciadas, basadas en la innovación continua y la incorporación de tecnologías emergentes. En un entorno competitivo caracterizado por rápidos avances tecnológicos, las empresas deben centrarse en ofrecer propuestas de valor que integren calidad, personalización y alto componente tecnológico, lo cual permite generar ventajas competitivas sostenibles (Kotler y Keller, 2016). En este sentido, la innovación en productos no solo implica la mejora funcional de los servicios existentes, sino también la capacidad de adaptar soluciones a las necesidades específicas de cada cliente, especialmente en sectores especializados como SAP, analítica de datos, automatización robótica de procesos (RPA) y desarrollo de software a medida.

Asimismo, la estrategia de producto de Innoteam considera la incorporación de tecnologías disruptivas como la IA, la analítica avanzada y la automatización inteligente, las cuales están redefiniendo los modelos de negocio y generando nuevas oportunidades de valor para las organizaciones (Davenport y Ronanki, 2018). Estas tecnologías permiten optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y ofrecer servicios más eficientes y escalables. De igual manera, el enfoque en la innovación continua favorece la creación de soluciones *end-to-end*, integrando diferentes capacidades tecnológicas en un portafolio coherente y alineado con las tendencias del mercado. En este aspecto, el desarrollo de productos en empresas de tecnología debe estar estrechamente vinculado con metodologías ágiles, las cuales facilitan la iteración constante, la reducción de tiempos de desarrollo y la mejora continua basada en la retroalimentación del cliente (Beck et al., 2001). Este enfoque permite a Innoteam responder de manera oportuna a los cambios del entorno y asegurar que sus soluciones mantengan altos estándares de calidad y pertinencia. En conjunto, estas estrategias de producto buscan posicionar a la empresa como un proveedor innovador, confiable y especializado, capaz de generar valor diferencial en el mercado de TI.

Tabla 8

Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de producto

Plan funcional de marketing 2026-2030	Estrategia de producto	Acciones estratégicas de producto
1. Fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados 2. Incrementar la captación de clientes de alto valor 3. Asegurar volumen suficiente de demanda alineado al crecimiento 4. Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de marca 5. Impulsar la expansión del portafolio de servicios 6. Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente 7. Fortalecer la estrategia de marca empleadora (*employer branding*)	Desarrollar un portafolio de servicios innovador y especializado en nichos tecnológicos de alto valor	Diseñar nuevas soluciones en tecnologías emergentes como IA, RPA, *Data & Analytics* y automatización inteligente Fortalecer servicios especializados (SAP, *software factory*, *staffing* de TI) con enfoque en soluciones *end-to-end* Implementar metodologías ágiles para el desarrollo continuo y mejora de servicios Personalizar las soluciones según las necesidades de clientes de alto valor Incorporar servicios de valor agregado (soporte postventa, monitoreo, optimización continua).

4.3.2. Precio

Las estrategias de precio de Innoteam se orientan a establecer una estructura tarifaria competitiva y basada en el valor, considerando tanto la complejidad de los servicios tecnológicos ofrecidos como la especialización del capital humano involucrado. En mercados de servicios intensivos en conocimiento, como el de TI, el precio no solo cumple una función de recuperación de costos, sino que también actúa como un indicador de calidad y diferenciación frente a la competencia (Kotler y Keller, 2016). En este sentido, Innoteam adopta un enfoque de fijación de precios basado en el valor percibido por el cliente, priorizando los beneficios generados en términos de eficiencia operativa, innovación y mejora de procesos. Asimismo, la empresa implementa esquemas de precios flexibles, tales como tarifas por proyecto, modelos de suscripción, *pricing* por horas/hombre y contratos de servicios gestionados, lo cual permite adaptarse a las necesidades y capacidades financieras de distintos segmentos de clientes (Nagle et al., 2018). Esta flexibilidad contribuye a mejorar la accesibilidad de los servicios y a fortalecer relaciones de largo plazo, especialmente en proyectos de consultoría y soporte continuo.

Bajo este escenario, la estrategia de precios también considera el análisis de la competencia y las condiciones del mercado, buscando mantener un equilibrio entre

competitividad y rentabilidad. En este contexto, el uso de herramientas como el análisis de costos, *benchmarking* y evaluación del valor entregado permite optimizar la toma de decisiones en la fijación de precios (Hinterhuber, 2008). Adicionalmente, Innoteam incorpora estrategias de diferenciación de precios según el nivel de servicio, la especialización requerida y la criticidad del proyecto, lo cual favorece la segmentación y la maximización de ingresos. En conjunto, estas estrategias permiten a Innoteam posicionarse como una empresa que ofrece soluciones de alto valor agregado, respaldadas por un esquema de precios coherente con la calidad, innovación y especialización de sus servicios, contribuyendo así a la sostenibilidad financiera y al fortalecimiento de su competitividad en el mercado.

Tabla 9

Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de precio

Plan funcional de marketing 2026-2030	Estrategia de precio	Acciones estratégicas de precio
1. Fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados 2. Incrementar la captación de clientes de alto valor 3. Asegurar volumen suficiente de demanda alineado al crecimiento 4. Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de marca 5. Impulsar la expansión del portafolio de servicios 6. Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente 7. Fortalecer la estrategia de marca empleadora (*employer branding*)	Implementar un modelo de precios basado en el valor percibido y la flexibilidad comercial.	Establecer precios diferenciados según complejidad, especialización y valor del servicio Diseñar esquemas flexibles: tarifas por proyecto, bolsa de horas, suscripciones y servicios gestionados Ofrecer propuestas económicas escalables para facilitar la captación de nuevos clientes Aplicar descuentos estratégicos para clientes recurrentes o contratos de largo plazo Realizar *benchmarking* constante de precios frente a la competencia

4.3.3. Plaza

Las estrategias de plaza de Innoteam se enfocan en garantizar la disponibilidad y accesibilidad de sus servicios tecnológicos a través de canales eficientes y adecuados a la naturaleza digital de su oferta. En el contexto de empresas de TI, la distribución no se limita a canales físicos, sino que se basa principalmente en plataformas digitales, redes de contacto, alianzas estratégicas y esquemas de atención remota que permiten ampliar el alcance geográfico y optimizar la prestación del servicio (Kotler y Keller, 2016). En este sentido, Innoteam prioriza el uso de canales directos, estableciendo relaciones cercanas con sus clientes mediante equipos comerciales especializados y herramientas digitales como el CRM y plataformas colaborativas.

Asimismo, la empresa puede fortalecer su estrategia de distribución mediante el desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos, *partners* de software (como SAP u Odoo) y empresas complementarias del sector, lo que facilita el acceso a nuevos mercados y la ampliación de su portafolio de servicios (Porter, 2008). Estas alianzas permiten generar sinergias, mejorar la cobertura del mercado y aumentar la capacidad de respuesta ante proyectos de mayor envergadura. Por otro lado, la adopción de modelos de prestación de servicios remotos y esquemas híbridos se convierte en un factor clave para la eficiencia operativa, permitiendo a Innoteam atender a clientes en diferentes ubicaciones sin restricciones geográficas, reduciendo costos y tiempos de implementación (Laudon y Laudon, 2020). Este enfoque es especialmente relevante en servicios como consultoría TI, soporte técnico, desarrollo de software y analítica de datos. Finalmente, la estrategia de plaza también contempla la segmentación de canales en función del tipo de cliente, priorizando cuentas clave (*key accounts*) mediante atención personalizada, así como el uso de canales digitales para captar nuevos clientes. En conjunto, estas acciones permiten a Innoteam optimizar su cobertura de mercado, fortalecer la relación con sus clientes y mejorar la eficiencia en la entrega de sus servicios.

Tabla 10

Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de plaza

Plan funcional de marketing 2026-2030	**Estrategia de plaza**	**Acciones estratégicas de plaza**
1. Fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados 2. Incrementar la captación de clientes de alto valor 3. Asegurar volumen suficiente de demanda alineado al crecimiento 4. Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de marca 5. Impulsar la expansión del portafolio de servicios 6. Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente 7. Fortalecer la estrategia de marca empleadora (*employer branding*)	Ampliar la cobertura de mercado mediante canales digitales y alianzas estratégicas	Fortalecer el canal directo mediante un equipo comercial especializado en cuentas clave Implementar herramientas digitales (CRM, plataformas colaborativas) para la gestión comercial Establecer alianzas estratégicas con *partners* tecnológicos (SAP, Odoo, entre otros) Desarrollar servicios remotos e híbridos para atender clientes a nivel nacional e internacional Segmentar canales de atención según tipo de cliente (corporativo, mediano, emergente)

4.3.4. Promoción

Las estrategias de promoción de Innoteam se orientan a fortalecer el posicionamiento de la marca y a incrementar su visibilidad en el mercado de TI, mediante el uso integrado de herramientas de comunicación tradicionales y digitales. En entornos altamente competitivos, la promoción cumple un rol clave en la generación de reconocimiento, credibilidad y confianza, especialmente en empresas de servicios especializados donde la reputación y la experiencia son determinantes en la decisión de compra (Kotler y Keller, 2016). En este sentido, Innoteam busca desarrollar una estrategia de comunicación integral que destaque sus capacidades técnicas, casos de éxito y propuesta de valor diferenciada.

Asimismo, la empresa prioriza el marketing digital como eje central de su estrategia promocional, utilizando canales como redes sociales profesionales, posicionamiento en buscadores (SEO/SEM), marketing de contenidos y campañas de *email marketing*, lo que permite llegar de manera efectiva a públicos objetivos específicos y generar *leads* calificados (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019). La generación de contenido de valor, como artículos técnicos, *webinars* y *whitepapers*, contribuye a posicionar a Innoteam como referente en nichos tecnológicos especializados, fortaleciendo su imagen corporativa. Por otro lado, la participación en eventos del sector, ferias tecnológicas y conferencias especializadas representa una herramienta clave para ampliar la red de contactos y consolidar relaciones comerciales, facilitando la interacción directa con potenciales clientes y aliados estratégicos (Kotler y Keller, 2016). De igual manera, el uso de estrategias de marketing relacional y gestión de clientes (CRM) permite mantener vínculos de largo plazo, promoviendo la fidelización y la recomendación boca a boca, que resulta especialmente relevante en mercados B2B (Payne y Frow, 2013). Finalmente, la promoción en Innoteam se complementa con estrategias de *branding* orientadas a construir una identidad sólida y coherente, alineada con la innovación, la especialización y la confiabilidad. En conjunto, estas acciones buscan no solo captar nuevos clientes, sino también consolidar la reputación de la empresa y fortalecer su posicionamiento en el sector tecnológico.

Tabla 11

Plan funcional de marketing - estrategias y acciones estratégicas de promoción

Plan funcional de marketing 2026-2030	Estrategia de promoción	Acciones estratégicas de promoción
1. Fortalecer el posicionamiento en nichos tecnológicos especializados 2. Incrementar la captación de clientes de alto valor 3. Asegurar volumen suficiente de demanda alineado al crecimiento 4. Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de marca 5. Impulsar la expansión del portafolio de servicios 6. Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente 7. Fortalecer la estrategia de marca empleadora (*employer branding*)	Posicionar la marca Innoteam como referente en soluciones tecnológicas especializadas	Desarrollar una estrategia de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales y email marketing) Generar contenido de valor (artículos, *webinars*, casos de éxito, *whitepapers*) Participar en eventos, ferias tecnológicas y conferencias del sector TI Implementar estrategias de branding y reputación corporativa Fortalecer el marketing relacional mediante CRM para fidelización de clientes Impulsar la estrategia de *employer branding* para atraer talento especializado y reforzar la imagen de la empresa Promover testimonios y referencias de clientes satisfechos (boca a boca estructurado)

4.3.5. Dotación de recursos

Tabla 12

Plan funcional de marketing y desglose del presupuesto de Innoteam

Plan funcional de marketing	Desglose del presupuesto	Costo (S/)	Total (S/)
Estrategia de producto: Desarrollar un portafolio de servicios innovador y especializado en nichos tecnológicos de alto valor	Diseñar nuevas soluciones en tecnologías emergentes como IA, RPA, *Data & Analytics* y automatización inteligente	2,000	10,100
	Fortalecer servicios especializados (SAP, *software factory*, *staffing* de TI) con enfoque en soluciones *end-to-end*	1,800	
	Implementar metodologías ágiles para el desarrollo continuo y mejora de servicios	1,300	
	Personalizar las soluciones según las necesidades de clientes de alto valor	3,000	
	Incorporar servicios de valor agregado (soporte postventa, monitoreo, optimización continua)	2,000	
Estrategia de precio: Implementar un modelo de precios basado en el valor percibido y la flexibilidad comercial	Establecer precios diferenciados según complejidad, especialización y valor del servicio	1,800	9,900
	Diseñar esquemas flexibles: tarifas por proyecto, bolsa de horas, suscripciones y servicios gestionados	1,300	
	Ofrecer propuestas económicas escalables para facilitar la captación de nuevos clientes	3,000	
	Aplicar descuentos estratégicos para clientes recurrentes o contratos de largo plazo	2,000	

Plan funcional de marketing	Desglose del presupuesto	Costo (S/)	Total (S/)
	Realizar *benchmarking* constante de precios frente a la competencia	1,800	
Estrategia de plaza:	Fortalecer el canal directo mediante un equipo comercial especializado en cuentas clave	1,300	9,400
Ampliar la cobertura de mercado mediante canales digitales y alianzas estratégicas	Implementar herramientas digitales (CRM, plataformas colaborativas) para la gestión comercial	3,000	
	Establecer alianzas estratégicas con *partners* tecnológicos (SAP, Odoo, entre otros)	2,000	
	Desarrollar servicios remotos e híbridos para atender clientes a nivel nacional e internacional	1,800	
	Segmentar canales de atención según tipo de cliente (corporativo, mediano, emergente)	1,300	
Estrategia de promoción:	Desarrollar una estrategia de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales y email marketing)	3,000	14,900
Posicionar la marca Innoteam como referente en soluciones tecnológicas especializadas.	Generar contenido de valor (artículos, *webinars*, casos de éxito, *whitepapers*)	2,000	
	Participar en eventos, ferias tecnológicas y conferencias del sector TI	1,800	
	Implementar estrategias de *branding* y reputación corporativa	1,300	
	Fortalecer el marketing relacional mediante CRM para fidelización de clientes	3,000	
	Impulsar la estrategia de *employer branding* para atraer talento especializado y reforzar la imagen de la empresa	2,000	
	Promover testimonios y referencias de clientes satisfechos (boca a boca estructurado)	1,800	
		Total (S/)	44,300

4.4. Conclusión

La estrategia de marketing de Innoteam, estructurada en torno a las variables de producto, precio, plaza y promoción, evidencia un enfoque integral orientado a la generación de valor y al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado de TI. La apuesta por la innovación tecnológica, la diferenciación de servicios y la adopción de modelos flexibles de precios permite responder de manera efectiva a las exigencias de un entorno altamente competitivo. Asimismo, el uso de canales digitales y alianzas estratégicas amplía su cobertura de mercado, mientras que las estrategias de promoción basadas en contenido especializado y marketing relacional contribuyen a consolidar la confianza y fidelización de los clientes. En conjunto, estas acciones posicionan a Innoteam como una empresa competitiva, adaptable y alineada con las tendencias tecnológicas actuales, capaz de sostener su crecimiento y generar ventajas competitivas en el largo plazo. El presupuesto del plan de marketing es de S/ 44,300.

CAPÍTULO V. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En el contexto actual de alta competitividad y transformación digital, la gestión del talento humano adquiere un rol estratégico en las organizaciones, especialmente en empresas de consultoría en TI, donde el conocimiento constituye el principal activo (Chiavenato, 2017). En este sentido, el presente capítulo desarrolla un plan de recursos humanos alineado con los objetivos estratégicos organizacionales, considerando el concepto de gestión estratégica de recursos humanos (GERH). La GERH se define como el conjunto de políticas y prácticas para alinear el capital humano con la estrategia organizacional, contribuyendo a mejorar el desempeño y la competitividad (Dessler, 2020). Asimismo, autores como Wright y McMahan (1992) sostienen que la GERH implica la integración de prácticas como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, con un enfoque estratégico de largo plazo. Capital humano en empresas de consultoría TI. El capital humano es considerado una fuente de ventaja competitiva sostenible, especialmente en industrias intensivas en conocimiento como la consultoría TI (Barney, 1991). En este tipo de empresas, el valor se genera a partir de la experiencia, habilidades técnicas y capacidad de innovación de los colaboradores. Según Davenport (2005), los trabajadores del conocimiento requieren entornos organizacionales que fomenten el aprendizaje continuo y la autonomía. Gestión por competencias. La gestión por competencias permite identificar y desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño superior (Alles, 2015). Este enfoque integra tanto competencias técnicas como habilidades blandas, alineándolas con los objetivos organizacionales. Capacitación y desarrollo. La capacitación continua es clave en entornos tecnológicos dinámicos. Garavan et al. (2021) destacan la importancia del *upskilling* y *reskilling* para mantener la empleabilidad y competitividad del talento humano. Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño permite medir el aporte del colaborador a los objetivos organizacionales mediante indicadores como KPI y OKR (Kaplan y Norton, 2001). Cuadro de mando integral. El *balanced scorecard* traduce la estrategia en objetivos medibles, integrando indicadores financieros y no financieros (Kaplan y Norton, 2001). En este modelo, el capital humano se ubica en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

5.1. Objetivos

El objetivo primordial del presente plan de RR. HH. es optimizar la estructura y las capacidades del equipo humano para enfrentar de forma eficaz el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Innoteam. El desarrollo del talento humano se orienta a generar

ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). El plan busca fortalecer las competencias clave, mejorar la satisfacción y retención del personal, y desarrollar una cultura laboral que respalde la innovación y excelencia en el servicio.

5.2. Estrategias

Las estrategias de RR. HH. están alineadas con el enfoque de capacidades dinámicas, permitiendo la adaptación al entorno tecnológico (Teece et al., 1997). Dichas estrategias están enfocadas principalmente en mantener y captar talento humano altamente especializado, promoviendo un entorno laboral favorable y el desarrollo profesional. Además, se resalta que, para el éxito de Innoteam, se deben planificar capacitaciones y sensibilización del personal con la misión y visión de la empresa, lo cual es positivo para el desarrollo adecuado de sus funciones y el crecimiento de la compañía (Weinberger, 2009). La Tabla 13 presenta los objetivos los objetivos estratégicos relacionados con recursos humanos.

Tabla 13

Objetivos estratégicos - acciones estratégicas de RR. HH. 2026–2030

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan funcional de RR. HH. 2026–2030	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics* y servicios de *staffing* TI de alta especialización	1. Desarrollar y gestionar talento especializado en nichos tecnológicos de alto valor (alineado al OE1: margen operativo y especialización en SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics*)	**% de personal certificado en tecnologías clave** Fórmula: (N.° de colaboradores certificados / total de colaboradores técnicos) × 100 Meta: ≥ 70 % **Productividad por colaborador** Fórmula: Ingresos totales / N.° de colaboradores Meta: Incremento ≥ 20 % **Margen por colaborador** Fórmula: Margen operativo / N.° de colaboradores Meta: Incremento ≥ 25 % **Costo de personal sobre ingresos** Fórmula: (Costo total de RR. HH. / Ingresos totales) × 100 Meta: ≤ 35 %
	2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA y ROE, mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capital	2. Optimizar la eficiencia del talento para contribuir a la rentabilidad (ROA/ ROE) (alineado al OE2: rentabilidad financiera)	**Retorno sobre inversión en talento (ROI del talento)** Fórmula: (Beneficio generado - costo del talento) / costo del talento Meta: ≥ 25 % **Índice de rotación de personal clave** Fórmula: (N.° de salidas de

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan funcional de RR. HH. 2026–2030	Indicadores
			personal clave / Total personal clave) × 100 Meta: ≤ 10 %
	3. Incrementar en 15 % la capacidad operativa de la empresa, a través de la ampliación de la infraestructura tecnológica y la incorporación de talento humano altamente especializado	3. Incrementar la capacidad operativa mediante atracción y retención de talento especializado (alineado al OE3: expansión del 15 %)	**Tasa de cobertura de posiciones críticas** Fórmula: (Vacantes cubiertas / Vacantes requeridas) × 100 Meta: ≥ 95 % **Tiempo promedio de contratación (*time to hire*)** Fórmula: Promedio de días para cubrir una vacante Meta: ≤ 30 días **Crecimiento de la plantilla especializada** Fórmula: ((Personal especializado actual - inicial) / inicial) × 100 Meta: ≥ 15 %
Crecimiento	4. Fortalecer la reputación y el posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa sea reconocida dentro del top 30 de empresas de servicios de tecnologías de la información a nivel nacional	4. Fortalecer la marca empleadora y posicionamiento como empresa atractiva en el sector TI (alineado al OE4: reputación y posicionamiento)	**Índice de atracción de talento** (postulaciones calificadas) Fórmula: N.° de postulantes calificados / N.° de vacantes Meta: ≥ 10 candidatos/vacante **Ranking o reconocimiento como empleador** (*employer branding*) Indicador: Posición en rankings o certificaciones Meta: Top 30 sector TI
	5. Incrementar en 25 % la cartera de servicios al año 2030, en comparación con el año base 2026, mediante la diversificación hacia nuevas soluciones tecnológicas y servicios de mayor valor agregado	5. Desarrollar capacidades organizacionales para soportar el crecimiento del portafolio de servicios (alineado al OE5: incremento del 25 % de servicios)	**Tasa de aceptación de ofertas laborales** Fórmula: (Ofertas aceptadas / Ofertas realizadas) × 100 Meta: ≥ 85 % **Horas de capacitación por colaborador** Fórmula: Total horas de capacitación / N.° de colaboradores Meta: ≥ 40 horas/año **% de personal capacitado en nuevas líneas de servicio** Fórmula: (Colaboradores capacitados / Total de colaboradores) × 100 Meta: ≥ 80 % **Índice de polivalencia del talento** Fórmula: N.° de competencias por colaborador / estándar definido Meta: Incremento ≥ 20 %

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan funcional de RR. HH. 2026–2030	Indicadores
Sostenibilidad	6. Elevar el nivel de satisfacción del cliente hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, mediante la mejora continua en la calidad del servicio, la innovación y la atención personalizada	6. Mejorar la calidad del servicio a través del desempeño del talento humano (alineado al OE6: satisfacción del cliente)	**Índice de desempeño del personal** (evaluación de desempeño) Fórmula: Promedio de evaluación de desempeño Meta: ≥ 90 % **% de cumplimiento de SLA por parte del personal** Fórmula: (Servicios entregados dentro de SLA / Total servicios) × 100 Meta: ≥ 95 % **Índice de incidencias atribuibles al factor humano** Fórmula: (Incidencias por error humano / Total incidencias) × 100 Meta: ≤ 5 %
	7. Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, promoviendo un entorno laboral favorable, el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento humano	7. Incrementar el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores (alineado al OE7: satisfacción del trabajador)	**Índice de satisfacción laboral** Fórmula: Resultado promedio de encuesta interna Meta: ≥ 90 % ***Employee Net Promoter Score* (eNPS)** Fórmula: % Promotores – % Detractores Meta: ≥ 50 **Índice de rotación voluntaria** Fórmula: (Salidas voluntarias / Total de colaboradores) × 100 Meta: ≤ 12 %

5.3. Acciones estratégicas

Las acciones propuestas responden a la necesidad de fortalecer competencias, gestionar el conocimiento y mejorar la productividad (Chiavenato, 2017). Estas acciones se miden por indicadores de gestión (KPI); su uso permite evaluar el desempeño organizacional y la efectividad de la gestión del talento (Kaplan y Norton, 2001). También se incluye un cuadro de mando integral, el cual permite vincular la estrategia organizacional con la gestión del talento humano, facilitando la toma de decisiones basada en indicadores (Kaplan y Norton, 2001). La Tabla 14 presenta las acciones estratégicas del área de recursos humanos.

Tabla 14

Plan y acciones estratégicas de RR.HH. 2026–2030

Plan funcional de RR. HH. 2026–2030	Estrategias de RR. HH.	Acciones estratégicas de RR. HH.
1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, RPA, analítica de datos y servicios de *staffing* TI de alta especialización	1. Desarrollo de talento especializado en nichos tecnológicos	Diseñar e implementar un programa de formación y certificación técnica en SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics* Establecer planes de carrera por línea tecnológica para fortalecer la especialización Implementar un modelo de gestión por competencias técnicas y comerciales Crear un programa de *mentoring* técnico con expertos *senior*
2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA y ROE, mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capita.	2. Optimización de la eficiencia del talento para la rentabilidad	Implementar un sistema de gestión del desempeño basado en KPI alineados a rentabilidad Diseñar un esquema de compensación variable vinculado a productividad y margen Optimizar la estructura organizacional para reducir costos innecesarios Implementar herramientas de *people analytics* para la toma de decisiones basada en datos
3. Incrementar en 15 % la capacidad operativa de la empresa, a través de la ampliación de la infraestructura tecnológica y la incorporación de talento humano altamente especializado	3. Atracción y retención de talento especializado	Diseñar una estrategia de reclutamiento proactiva (*headhunting* y *recruiting* digital) Crear una bolsa de talento (*talent pool*) en tecnologías clave Establecer alianzas con universidades e institutos tecnológicos Implementar programas de retención (beneficios, clima, línea de carrera)
4. Fortalecer la reputación y el posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa sea reconocida dentro del top 30 de empresas de servicios de TI a nivel nacional	4. Fortalecimiento de la marca empleadora	Desarrollar una estrategia de *employer branding* en redes profesionales (LinkedIn, portales TI) Participar en rankings y certificaciones laborales Difundir casos de éxito del talento interno Implementar campañas de comunicación interna y externa sobre cultura organizacional
5. Incrementar en 25 % la cartera de servicios al año 2030, en comparación con el año base 2026, mediante la diversificación hacia nuevas soluciones tecnológicas y servicios de mayor valor agregado	5. Desarrollo de capacidades organizacionales para nuevos servicios	Implementar un plan anual de capacitación continua alineado a nuevas líneas de servicio Diseñar programas de *reskilling* y *upskilling* del personal Fomentar la polivalencia funcional en equipos técnicos Crear una academia interna de formación tecnológica
6. Elevar el nivel de satisfacción del cliente hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, mediante la mejora continua en la calidad del servicio, la innovación y la atención personalizada	6. Mejora del desempeño del talento para la calidad del servicio	Implementar un sistema de evaluación de desempeño 360° Establecer indicadores de desempeño vinculados a SLA y calidad del servicio Desarrollar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación, servicio al cliente) Implementar un sistema de gestión de reconocimiento al desempeño destacado. Implementar un programa de clima laboral y cultura organizacional

Plan funcional de RR. HH. 2026–2030	Estrategias de RR. HH.	Acciones estratégicas de RR. HH.
7. Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, promoviendo un entorno laboral favorable, el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento humano	7. Incremento del compromiso y satisfacción del colaborador	Realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral con planes de mejora Diseñar un plan integral de bienestar (*work-life* balance, salud, beneficios) Fortalecer la comunicación interna y liderazgo organizacional.

5.4. Dotación de recursos

La asignación eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos es fundamental para la implementación exitosa de la estrategia (Dessler, 2020). Esa distribución garantiza la viabilidad de las acciones estratégicas del área de RR. HH., las cuales se orientan al desarrollo continuo del talento, la implementación de iniciativas de retención, el fortalecimiento de habilidades y los programas de formación (Chiavenato, 2017), tal como se presenta en la Tabla 15.

Tabla 15

Presupuesto del plan funcional de RR. HH.

Plan de RR. HH.	Desglose del presupuesto	Costo (S/)	Total (S/)
1. Desarrollo de talento especializado en nichos tecnológicos	Diseñar e implementar un programa de formación y certificación técnica en SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics*	2,800	10,000
	Establecer planes de carrera por línea tecnológica para fortalecer la especialización	1,400	
	Implementar un modelo de gestión por competencias técnicas y comerciales	2,300	
	Crear un programa de *mentoring* técnico con expertos senior	3,500	
	Implementar un sistema de gestión del desempeño basado en KPI alineados a rentabilidad	1,350	6,700
2. Optimización de la eficiencia del talento para la rentabilidad	Diseñar un esquema de compensación variable vinculado a productividad y margen	2,400	
	Optimizar la estructura organizacional para reducir costos innecesarios	1,550	
	Implementar herramientas de *people analytics* para la toma de decisiones basada en datos	1,400	
	Diseñar una estrategia de reclutamiento proactiva (*headhunting* y *recruiting digital*)	2,550	11,300
3. Atracción y retención de talento especializado	Crear una bolsa de talento (*talent pool*) en tecnologías clave	950	
	Establecer alianzas con universidades e institutos tecnológicos	5,400	
	Implementar programas de retención (beneficios, clima, línea de carrera)	2,400	

Plan de RR. HH.	Desglose del presupuesto	Costo (S/)	Total (S/)
4 Fortalecimiento de la marca empleadora	Desarrollar una estrategia de *employer branding* en redes profesionales (LinkedIn, portales TI)	2,800	10,000
	Participar en rankings y certificaciones laborales	1,800	
	Difundir casos de éxito del talento interno	3,200	
	Implementar campañas de comunicación interna y externa sobre cultura organizacional	2,200	
5. Desarrollo de capacidades organizacionales para nuevos servicios	Implementar un plan anual de capacitación continua alineado a nuevas líneas de servicio	3,000	8,900
	Diseñar programas de *reskilling* y *upskilling* del personal	1,500	
	Fomentar la polivalencia funcional en equipos técnicos	2,600	
	Crear una academia interna de formación tecnológica	1,800	
6. Mejora del desempeño del talento para la calidad del servicio	Implementar un sistema de evaluación de desempeño 360°	3,200	9,900
	Establecer indicadores de desempeño vinculados a SLA y calidad del servicio	2,200	
	Desarrollar programas de capacitación en habilidades blandas (comunicación, servicio al cliente)	3,000	
	Implementar un sistema de gestión de reconocimiento al desempeño destacado	1,500	
7. Incremento del compromiso y satisfacción del colaborador	Implementar un programa de clima laboral y cultura organizacional	2,300	9,550
	Realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral con planes de mejora	3,500	
	Diseñar un plan integral de bienestar (*work-life balance*, salud, beneficios)	1,350	
	Fortalecer la comunicación interna y liderazgo organizacional	2,400	
		Total (S/)	66,350

5.5. Conclusiones

El enfoque estratégico de la gestión de RR. HH. permite fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa, mediante el desarrollo de capacidades organizacionales y la gestión del conocimiento (Barney, 1991). La tabla presenta de manera clara y estructurada el presupuesto requerido para cada área del plan de RR. HH. de Innoteam, lo que facilita su revisión y evaluación en el marco del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, incluye la totalidad de las acciones estratégicas definidas para la implementación de las estrategias, con un presupuesto total de S/ 66,350.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

Innoteam se desenvuelve en el sector de servicios de TI, caracterizado por una alta competitividad, rápida evolución tecnológica y creciente demanda de soluciones especializadas como SAP, Odoo, RPA, *Data & Analytics* y *staffing* de TI. En este contexto, las organizaciones que logran diferenciarse son aquellas que optimizan sus operaciones internas, escalan su capacidad productiva, estandarizan procesos e incorporan talento altamente especializado (Heizer et al., 2017). Actualmente, la empresa presenta oportunidades de mejora en eficiencia operativa, capacidad instalada, estandarización de procesos y gestión de calidad del servicio. Por ello, el área de operaciones cumple un rol clave para garantizar la ejecución eficiente de la estrategia corporativa, alineándose con los objetivos de rentabilidad, crecimiento, posicionamiento y satisfacción (Project Management Institute, 2021). El plan de operaciones, también denominado plan operativo, es un documento que integra los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la producción de bienes o la prestación de servicios, alineados con la actividad principal de la empresa. En el marco de los objetivos estratégicos de Innoteam, este plan define las acciones orientadas a la mejora de los servicios, así como los recursos y costos requeridos, manteniendo coherencia con la estrategia de expansión establecida por la organización (Heizer et al., 2017).

6.1. Objetivos

Optimizar la eficiencia operativa y la capacidad productiva de la empresa, asegurando la entrega de servicios de TI de alta calidad, con rentabilidad y escalabilidad sostenidas al 2030.

6.2. Estrategias

Las estrategias del plan de operaciones se enfocan principalmente en la mejora de procesos y la expansión de la capacidad instalada. En este marco, el plan estratégico contempla los objetivos propuestos que se presentan en la Tabla 16:

Tabla 16

Plan estratégico - objetivos e indicadores estratégicos de operaciones 2026–2030

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan funcional de operaciones 2026–2030	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, RPA, analítica de datos y servicios de *staffing* de TI de alta especialización	1. Incrementar la eficiencia operativa para contribuir al aumento del margen operativo en un 15 %	Indicadores: Productividad operativa (%) = (horas productivas / horas totales) × 100 Costo operativo por proyecto (S/) = costos operativos totales / N.º de proyectos Margen operativo por servicio (%) = (ingresos – costos operativos) / ingresos × 100 Meta: Aumentar la productividad en 20 % y reducir costos operativos en 15 % al 2030
	2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA y ROE, mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capital	2. Optimizar la utilización de los recursos operativos para contribuir a alcanzar un ROA y ROE superior al 25 %	Indicadores: Utilización de recursos (%) = (horas facturables / horas disponibles) × 100 Ingresos por activo (S/) = Ingresos totales / activos totales rotación de activos = ventas / activos totales Meta: Lograr una utilización de recursos mayor al 85 %.
Crecimiento	3. Incrementar en 25 % la capacidad operativa de la empresa, a través de la ampliación de la infraestructura tecnológica y la incorporación de talento humano altamente especializado	3. Incrementar la capacidad operativa en un 25 % mediante el aumento de infraestructura y personal especializado	Indicadores: Capacidad operativa instalada (%) Número de especialistas TI contratados Crecimiento de infraestructura tecnológica (%) Meta: Incrementar la capacidad instalada en 25 % al 2030
	4. Fortalecer la reputación y el posicionamiento en el mercado, logrando que la empresa sea reconocida dentro del top 30 de empresas de servicios de tecnologías de la información a nivel nacional	4. Implementar procesos estandarizados que aseguren la calidad del servicio y contribuyan al posicionamiento en el mercado	Indicadores: Nivel de cumplimiento de SLA (%) Índice de reprocesos (%) = (N.º de reprocesos / N.º total de servicios) × 100 Número de procesos estandarizados Meta: Alcanzar un cumplimiento de SLA superior al 95 %

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan funcional de operaciones 2026–2030	Indicadores
	5. Incrementar en 25 % la cartera de servicios al año 2030, en comparación con el año base 2026, mediante la diversificación hacia nuevas soluciones tecnológicas y servicios de mayor valor agregado	5. Desarrollar y escalar la oferta de servicios tecnológicos en un 25 % al 2030	Indicadores: Número de nuevos servicios implementados Porcentaje de crecimiento del portafolio (%) Ingresos por nuevos servicios (%) Meta: Incrementar el portafolio de servicios en 25 % al 2030
	6. Elevar el nivel de satisfacción del cliente hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, mediante la mejora continua en la calidad del servicio, la innovación y la atención personalizada	6. Garantizar altos niveles de calidad en el servicio para alcanzar un 90 % de satisfacción del cliente	Indicadores: Índice de satisfacción del cliente (%) (CSAT) *Net Promoter Score* (NPS) Tiempo promedio de atención (horas/días) Meta: Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 90 %
Sostenibilidad	7. Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores hasta alcanzar un 90 % al cierre del año 2030, promoviendo un entorno laboral favorable, el desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento humano	7. Fortalecer la gestión operativa del talento para alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90 %	Indicadores: Índice de satisfacción del trabajador (%) Rotación de personal (%) = (salidas / total de empleados) × 100 Horas de capacitación por empleado Meta: Alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90 % y reducir la rotación en 15 %

6.3. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas han sido definidas en concordancia con el plan estratégico operativo. En ese sentido, la Tabla 17 presenta la información correspondiente:

Tabla 17

Plan y acciones estratégicas de operaciones 2026–2030

Plan funcional de operaciones 2026–2030	Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones
1. Incrementar la eficiencia operativa para contribuir al aumento del margen operativo en un 15 %	1. Incrementar la eficiencia operativa	Implementar automatización de procesos mediante herramientas RPA Estandarizar metodologías de gestión de proyectos (ágiles y tradicionales) Reducir tiempos muertos mediante planificación operativa eficiente

Plan funcional de operaciones 2026–2030	Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones
2. Optimizar la utilización de los recursos operativos para contribuir a alcanzar un ROA y ROE superior al 25 %	2. Optimizar la utilización de los recursos operativos	Implementar sistemas de monitoreo de productividad en tiempo real Priorizar proyectos con mayor margen y valor estratégico Implementar un sistema de gestión de capacidad (*capacity planning*) Incrementar la tasa de horas facturables por colaborador Reducir tiempos de inactividad mediante redistribución de carga laboral Aplicar herramientas de control y seguimiento de costos operativos Mejorar la planificación de proyectos para optimizar el uso de activos
3. Incrementar la capacidad operativa en un 25 % mediante el aumento de infraestructura y personal especializado	3. Incrementar la capacidad operativa en 25 %	Contratar talento especializado en SAP, Odoo, RPA y *Data & Analytics* Invertir en infraestructura tecnológica (software, licencias y hardware) Implementar modelos de trabajo escalables (remoto, *outsourcing*) Desarrollar alianzas estratégicas con *partners* tecnológicos Crear unidades operativas especializadas por línea de servicio
4. Implementar procesos estandarizados que aseguren la calidad del servicio y contribuyan al posicionamiento en el mercado	4. Implementar procesos estandarizados y asegurar calidad	Documentar y estandarizar procesos operativos clave Implementar marcos de buenas prácticas como ITIL o ISO 9001 Establecer indicadores de calidad y cumplimiento de SLA Reducir reprocesos mediante control de calidad continuo Implementar auditorías internas periódicas de procesos
5. Desarrollar y escalar la oferta de servicios tecnológicos en un 25 % al 2030	5. Desarrollar y escalar la oferta de servicios tecnológicos	Diseñar nuevos servicios en analítica de datos, automatización y ERP Crear paquetes de servicios modulares por sector económico Implementar procesos de innovación continua en servicios TI. Analizar tendencias del mercado para identificar oportunidades Estandarizar servicios para facilitar su replicabilidad y escalabilidad
6. Garantizar altos niveles de calidad en el servicio para alcanzar un 90 % de satisfacción del cliente	6. Garantizar altos niveles de satisfacción del cliente	Implementar encuestas de satisfacción (CSAT y NPS) Establecer un sistema de gestión de reclamos y seguimiento Reducir tiempos de respuesta y resolución de incidencias Personalizar la atención según tipo de cliente y servicio

Plan funcional de operaciones 2026–2030	Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones
7. Fortalecer la gestión operativa del talento para alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90 %	7. Fortalecer la gestión del talento humano	Implementar monitoreo continuo del desempeño del servicio Implementar programas de capacitación continua en tecnologías clave Diseñar planes de carrera y desarrollo profesional Mejorar el clima organizacional mediante evaluaciones periódicas Establecer sistemas de evaluación de desempeño por objetivos Implementar incentivos y reconocimiento por productividad

6.4. Dotación de recursos

La dotación de recursos del plan de operaciones de Innoteam constituye un elemento fundamental para garantizar la ejecución efectiva de las acciones estratégicas planteadas. En el caso de una empresa de tecnologías de la información, esta dotación comprende la asignación adecuada de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura, los cuales permiten asegurar la continuidad operativa, la eficiencia en los procesos y la calidad de los servicios ofrecidos. En este sentido, una gestión eficiente de los recursos es clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización (Porter, 2008). En lo referente a la infraestructura, se considera tanto la infraestructura física como digital necesaria para soportar las operaciones, incluyendo servidores, redes, espacios de trabajo colaborativo y entornos virtuales seguros. La adecuada integración de estos recursos permite mejorar la capacidad operativa y garantizar la continuidad del negocio (Laudon y Laudon, 2020).

Tabla 18

Presupuesto del plan de operaciones

Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones	Costo (S/)	Total (S/)
1. Incrementar la eficiencia operativa	Implementar automatización de procesos mediante herramientas RPA	2,300	4,050
	Estandarizar metodologías de gestión de proyectos (ágiles y tradicionales)	600	
	Reducir tiempos muertos mediante planificación operativa eficiente	450	
	Implementar sistemas de monitoreo de productividad en tiempo real	350	
	Priorizar proyectos con mayor margen y valor estratégico	350	
2. Optimizar la utilización de	Implementar un sistema de gestión de capacidad (*capacity planning*)	250	2,050
	Incrementar la tasa de horas facturables por colaborador	150	

Estrategias de operaciones	Acciones estratégicas de operaciones	Costo (S/)	Total (S/)
los recursos operativos	Reducir tiempos de inactividad mediante redistribución de carga laboral	150	
	Aplicar herramientas de control y seguimiento de costos operativos	1,200	
	Mejorar la planificación de proyectos para optimizar el uso de activos	300	
	Contratar talento especializado en SAP, Odoo, RPA y *Data & Analytics*	2,500	8,200
3. Incrementar la capacidad operativa en 15 %	Invertir en infraestructura tecnológica (software, licencias y hardware)	4,200	
	Implementar modelos de trabajo escalables (remoto, *outsourcing*)	150	
	Desarrollar alianzas estratégicas con partners tecnológicos	1,200	
	Crear unidades operativas especializadas por línea de servicio	150	
	Documentar y estandarizar procesos operativos clave	150	8,150
4. Implementar procesos estandarizados y asegurar calidad	Implementar marcos de buenas prácticas como ITIL o ISO 9001	4,200	
	Establecer indicadores de calidad y cumplimiento de SLA	150	
	Reducir reprocesos mediante control de calidad continuo	150	
	Implementar auditorías internas periódicas de procesos	3,500	
	Diseñar un sistema de gestión de transportes	4,500	15,450
	Crear paquetes de servicios modulares por sector económico	5,500	
5. Desarrollar y escalar la oferta de servicios tecnológicos	Implementar procesos de innovación continua en servicios TI	150	
	Analizar tendencias del mercado para identificar oportunidades	5,000	
	Estandarizar servicios para facilitar su replicabilidad y escalabilidad	300	
	Implementar encuestas de satisfacción (CSAT y NPS)	2,000	5,950
6. Garantizar altos niveles de satisfacción del cliente	Establecer un sistema de gestión de reclamos y seguimiento	150	
	Reducir tiempos de respuesta y resolución de incidencias	3,500	
	Personalizar la atención según tipo de cliente y servicio	150	
	Implementar monitoreo continuo del desempeño del servicio	150	
	Implementar programas de capacitación continua en tecnologías clave	3,500	6,450
7. Fortalecer la gestión del talento humano	Diseñar planes de carrera y desarrollo profesional	150	
	Mejorar el clima organizacional mediante evaluaciones periódicas	2,500	
	Establecer sistemas de evaluación de desempeño por objetivos	150	
	Implementar incentivos y reconocimiento por productividad	150	
		Total (S/)	**50,300**

6.5. Conclusión del plan funcional de operaciones

El plan de operaciones de Innoteam, respaldado por un presupuesto de S/ 50,300, establece una hoja de ruta integral orientada a maximizar la eficiencia operativa, la rentabilidad y la escalabilidad del negocio. A través de la automatización de procesos mediante RPA, la estandarización de metodologías de gestión, la optimización del uso de recursos y la implementación de sistemas de monitoreo y control, se busca reducir tiempos muertos, mejorar la productividad y elevar la tasa de horas facturables. Asimismo, la inversión en talento especializado, infraestructura tecnológica y modelos de trabajo flexibles fortalece la capacidad operativa y la adaptación a las demandas del mercado. La adopción de buenas prácticas como ITIL e ISO 9001, junto con indicadores de calidad, auditorías internas y mejora continua, asegura la excelencia en el servicio. De igual manera, el desarrollo de nuevos servicios, la innovación constante y la orientación al cliente mediante la personalización, medición de satisfacción y reducción de tiempos de respuesta, consolidan una propuesta de valor competitiva. Finalmente, el enfoque en el desarrollo del talento humano, el clima organizacional y los sistemas de reconocimiento contribuyen a la sostenibilidad del desempeño, posicionando a Innoteam para alcanzar sus objetivos estratégicos de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

CAPÍTULO VII. PLAN FINANCIERO

El plan financiero contempla la implementación de estrategias orientadas a la obtención de capital, la elaboración de estados financieros proyectados y la formulación de presupuestos financieros, lo cual permite fortalecer el análisis económico y facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. En este contexto, horizonte proyectado para Innoteam es al año 2030, en el cual se evaluarán los escenarios y supuestos establecidos, alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Asimismo, se considera la aplicación de indicadores de gestión enfocados en la evaluación y el control, con el propósito de monitorear el desempeño y apoyar la toma de decisiones durante el periodo analizado (David, 2013).

7.1. Objetivos

Garantizar la viabilidad económica y financiera, así como el crecimiento sostenible de Innoteam, mediante la implementación de un plan financiero estratégico alineado con la ventaja competitiva de la organización. Dicho plan se orienta a optimizar la gestión de los recursos, asegurar niveles adecuados de rentabilidad y liquidez, y respaldar la expansión proyectada.

El plan financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y la sostenibilidad de la estrategia de crecimiento de Innoteam, proyectando ingresos, costos, inversiones y rentabilidad en un horizonte de 5 años, alineado con los objetivos estratégicos de incremento del margen operativo y rentabilidad (ROA y ROE > 25 %).

7.2. Estrategias

Tabla 19

Plan estratégico financiero - objetivos y acciones estratégicas 2026–2030

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar en 15 % el margen operativo de la empresa mediante la implementación de una estrategia de enfoque orientada a nichos tecnológicos especializados, tales como SAP, Odoo, RPA, analítica de datos y servicios de *staffing* de TI de alta especialización	Incremento de servicios y optimización de costos operativos	EBITDA/Servicios
Rentabilidad	2. Alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores financieros ROA y ROE, mediante la optimización del uso de activos y la eficiencia en la gestión del capital	Establecer y dar seguimiento a metas e indicadores de control y gestión de rotación de activos y margen neto	% ROE y ROA

Ítem	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores
Crecimiento	3. Indicador de liquidez mayor a 1.5 para Innoteam al finalizar el periodo 2026–2030	Óptima gestión de los recursos financieros mediante proyectos de mejora, aumento de capacidad instalada y operacionalización	Solvencia
Sostenibilidad	4. Retorno sobre la inversión (ROI) superior al 15 % para Innoteam al finalizar el periodo 2026–2030	Optimización de la gestión de recursos financieros de los procesos de Innoteam	ROI

La estrategia de crecimiento financiero de Innoteam estará orientada al crecimiento sostenible mediante:

- Incremento progresivo de ventas
- Diversificación de servicios tecnológicos
- Expansión de cartera de clientes corporativos
- Incorporación de soluciones basadas en IA
- Optimización de procesos operativos
- Fortalecimiento de infraestructura tecnológica

7.3. Supuestos de la política financiera

Para la formulación de los supuestos de política financiera se tomó como base los estados financieros correspondientes a los ejercicios 2023, 2024 y 2025, los cuales constituyen el punto de partida para la elaboración de las proyecciones económicas y financieras. Asimismo, para el desarrollo de dichas proyecciones se consideraron los siguientes supuestos macroeconómicos (Gitman y Zutter, 2016):

Tabla 20

Supuestos de la política financiera variable-supuesto

Variable	Supuesto
Inflación anual promedio	2.0 %
Riesgo país Perú	2.07 %
Tasa libre de riesgo (Rf)	4.18 %
Prima de riesgo de mercado	5.48 %
Beta sector TI	1.02
WACC	12.89 %

El costo promedio ponderado de capital (WACC) obtenido para la empresa Innoteam asciende a 12.89 % (ver Anexo 2), lo que representa la tasa mínima de rentabilidad que la empresa debe generar sobre sus inversiones y proyectos para crear valor económico y

satisfacer las expectativas de los inversionistas y acreedores (Ross et al., 2019). Este resultado se sustenta en variables financieras y de mercado acordes al sector de servicios de tecnologías de información. La tasa libre de riesgo (Rf) de 4.18 % refleja el rendimiento esperado de inversiones seguras en mercados internacionales; mientras que la prima de riesgo de mercado (Rm−Rf) de 5.48 % incorpora la compensación adicional que exigen los inversionistas por asumir riesgos propios del mercado accionario. Asimismo, el riesgo país (CRP) de 2.07 % incorpora las condiciones macroeconómicas, políticas y financieras propias del Perú, elevando el rendimiento requerido por los inversionistas para operar en economías emergentes (Damodaran, 2012).

Por otro lado, la beta sectorial de 1.02 para empresas de servicios de TI indica que Innoteam presenta un nivel de riesgo sistemático ligeramente superior al promedio del mercado. Esto significa que las variaciones del entorno económico y tecnológico afectan de manera relativamente proporcional el desempeño financiero de la empresa, característica típica de organizaciones vinculadas a innovación, digitalización y transformación tecnológica (Ross et al., 2019). En términos financieros, un WACC detasa tasa 12.89 % implica que cualquier proyecto estratégico, inversión tecnológica o expansión comercial propuesta por Innoteam deberá generar una rentabilidad superior a dicha tasa para ser financieramente viable. En consecuencia, este indicador se convierte en una referencia clave para la evaluación económica de proyectos, valorización empresarial y toma de decisiones de inversión dentro del plan estratégico de la empresa (Brealey et al., 2020). Asimismo, el nivel obtenido es coherente con el de empresas tecnológicas de tamaño mediano en mercados emergentes, donde existe una combinación de oportunidades de crecimiento con riesgos operativos y de mercado moderados. Por ello, el WACC calculado permite establecer una estructura financiera razonable y técnicamente sustentada para la proyección financiera de la tesis, garantizando consistencia entre el riesgo asumido y el retorno esperado por los inversionistas (Gitman y Zutter, 2016).

7.4. Políticas financieras de Innoteam

La política financiera de Innoteam para el periodo 2026−2030 estará orientada a garantizar la sostenibilidad económica, el crecimiento rentable y la generación de valor para la organización, mediante una gestión eficiente de los recursos financieros, priorizando niveles adecuados de liquidez, una estructura de endeudamiento moderada y la reinversión estratégica de utilidades en innovación tecnológica, automatización, infraestructura digital y desarrollo del talento humano especializado (Ross et al., 2019).

Asimismo, la empresa mantendrá una política de control y optimización del capital de trabajo, asegurando una adecuada gestión de cuentas por cobrar, obligaciones financieras y flujo de caja operativo, con la finalidad de preservar la estabilidad financiera y fortalecer su capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado tecnológico. De igual manera, las decisiones de inversión estarán orientadas a proyectos que generen retornos superiores al WACC de 12.89 %, permitiendo alcanzar niveles de rentabilidad superiores al 25 % en los indicadores ROA y ROE, mantener un indicador de liquidez mayor a 1.0 y obtener un ROIC superior al 15 %, en concordancia con los objetivos estratégicos de crecimiento y especialización en servicios tecnológicos de alto valor agregado como SAP, Odoo, RPA, analítica de datos y *staffing* de TI especializado (Brealey et al., 2020).

7.5. Proyección de Ingresos 2026−2030

Para efectos de proyección se considera un crecimiento promedio anual de ventas del 15 %. Las proyecciones consideran el crecimiento esperado del sector TI y el fortalecimiento comercial de la empresa.

Tabla 21

Ingresos 2023−2025 y proyección de ingresos 2026–2030 por línea de negocio

Línea de negocio (soles)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consultoría SAP	585,000	438,314	893,892	942,162	993,039	1,046,663	1,103,183	1,162,755
Mesa de ayuda SAP	943,000	477,983	519,100	529,200	564,480	599,760	635,040	670,320
Software factory	550,000	246,260	376,848	439,656	502,464	565,272	628,080	690,888
Staffing	1.249,134	696,367	1,181,621	1,329,324	1,477,026	1,624,729	1,772,432	1,920,134
Data Analytics	0	0	0	672,000	1,008,000	1,344,000	1,680,000	2,016,000
Total de ingresos	3,329,157	1,860,948	2,973,486	3,914,368	4,547,036	5,182,452	5,820,763	6,462,127

7.6. Proyección de costos y gastos

Costos operativos. Se estima que los costos representen un promedio del 74 % de las ventas. Los costos operativos están asociados principalmente a lo siguiente:

- Remuneraciones del personal técnico
- Licencias de software
- Servicios *cloud*
- Infraestructura tecnológica
- Servicios de soporte y mantenimiento

Gastos administrativos y comerciales. Se proyecta que los gastos administrativos y comerciales representen un promedio del 19 % de las ventas.

7.7. Estado de resultados proyectado

Tabla 22

Estado de resultados proyectado - escenario sin proyecto 2026–2030

	Escenario sin proyecto							
	2023	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Ventas	S/ 3,327,134	S/ 1,858,924	S/ 2,971,461	S/ 2,971,461	S/ 2,971,461	S/ 2,971,461	S/ 2,971,461	S/ 2,971,461
Negocio data analítica	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Ventas netas	**S/ 3,327,134**	**S/ 1,858,924**	**S/ 2,971,461**	**S/ 2,971,461**	**S/ 2,971,461**	**S/ 2,971,461**	**S/ 2,971,461**	**S/ 2,971,461**
Costo de venta - mercadería	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Costo de venta - otros costos	S/ -2,350,000	S/ -1,300,556	S/ -2,075,607	S/ -2,075,607	S/ -2,075,607	S/ -2,075,607	S/ -2,075,607	S/ -2,075,607
Eficiencias asociadas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plan de Operaciones	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad bruta	**S/ 977,134**	**S/ 558,368**	**S/ 895,854**	**S/ 895,854**	**S/ 895,854**	**S/ 895,854**	**S/ 895,854**	**S/ 895,854**
Gastos administrativos	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**
Gastos administrativos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plan de Mkt BAU	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plan de nuevo neg	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plan de RR. HH.	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plan de sostenibilidad	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos de ventas	S/ -	S/ -3,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad de operación	**S/ 195,381**	**S/ 168,314**	**S/ 205,948**	**S/ 205,948**	**S/ 205,948**	**S/ 205,948**	**S/ 205,948**	**S/ 205,948**
Ingresos financieros	S/ -	S/ 3,277	S/ 6	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos financieros	S/ -24,379	S/ -98,970	S/ -50,096	S/ -50,096	S/ -50,096	S/ -50,096	S/ -50,096	S/ -50,096
Posición neta de cambio	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Enajenación de activos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros egresos	S/ -473	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Resultado antes de impto renta	**S/ 170,529**	**S/ 72,621**	**S/ 155,857**	**S/ 155,857**	**S/ 155,857**	**S/ 155,857**	**S/ 155,857**	**S/ 155,857**

Escenario sin proyecto								
	2023	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Impuesto a la renta corriente	**S/ -50,306**	**S/ -21,423**	**S/ -45,978**	**S/ -45,978**	**S/ -45,978**	**S/ -45,978**	**S/ -45,978**	**S/ -45,978**
Impuesto a la renta diferido	S/ -	S/ -	S/ -					
Resultado del ejercicio	**S/ 120,223**	**S/ 51,198**	**S/ 109,880**	**S/ 109,880**	**S/ 109,880**	**S/ 109,880**	**S/ 109,880**	**S/ 109,880**
Depreciación	S/ 27,549	S/ 120,315	S/ 124,421	S/ 109,537	S/ 94,653	S/ 79,768	S/ 64,884	S/ 50,000

Tabla 23

Estado de resultados proyectado - escenario con proyecto 2026–2030

Escenario con proyecto								
	2023	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Ventas	S/ 3,327,134	S/ 1,858,924	S/ 2,971,461	S/ 3,240,342	S/ 3,537,009	S/ 3,836,424	S/ 4,138,734	S/ 4,444,097
Negocio data analítica	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 672,000	S/ 1,008,000	S/ 1,344,000	S/ 1,680,000	S/ 2,016,000
Ventas netas	**S/ 3,327,134**	**S/ 1,858,924**	**S/ 2,971,461**	**S/ 3,912,342**	**S/ 4,545,009**	**S/ 5,180,424**	**S/ 5,818,734**	**S/ 6,460,097**
Costo de venta - mercadería	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Costo de venta - otros costos	S/ -2,350,000	S/ -1,300,556	S/ -2,075,607	S/ -2,792,034	S/ -3,256,886	S/ -3,723,934	S/ -4,193,295	S/ -4,665,095
Eficiencias asociadas				S/ 27,920	S/ 65,138	S/ 111,718	S/ 167,732	S/ 233,255
Plan de operaciones				S/ -44,100	S/ -176,400	S/ -264,600	S/ -352,800	S/ -441,000
Utilidad bruta	**S/ 977,134**	**S/ 558,368**	**S/ 895,854**	**S/ 1,104,128**	**S/ 1,176,861**	**S/ 1,303,608**	**S/ 1,440,371**	**S/ 1,587,256**
Gastos Administrativos	**S/ -781,753**	**S/ -425,730**	**S/ -689,908**	**S/ -917,635**	**S/ -894,554**	**S/ -949,974**	**S/ -1,006,073**	**S/ -1,062,868**
Gastos Administrativos				S/ -710,605	S/ -731,923	S/ -753,881	S/ -776,497	S/ -799,792
Plan de Mkt BAU				S/ -44,300	S/ -21,831	S/ -21,693	S/ -21,576	S/ -21,476
Plan de nuevo Neg				S/ -67,200	S/ -100,800	S/ -134,400	S/ -168,000	S/ -201,600

	Escenario con proyecto							
	2023	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Plan de RR. HH.				S/ -66,350	S/ -30,000	S/ -30,000	S/ -30,000	S/ -30,000
Plan de sostenibilidad				S/ -29,180	S/ -10,000	S/ -10,000	S/ -10,000	S/ -10,000
Gastos de ventas	S/ -	S/ -3,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad de operación	**S/ 195,381**	**S/ 168,314**	**S/ 205,948**	**S/ 186,493**	**S/ 282,307**	**S/ 353,635**	**S/ 434,298**	**S/ 524,389**
Ingresos financieros	S/ -	S/ 3,277	S/ 6	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos financieros	S/ -24,379	S/ -98,970	S/ -50,096	S/ -126,527	S/ -104,027	S/ -81,527	S/ -41,564	S/ -
Posición neta de cambio	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Enajenación de Activos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros egresos	S/ -473							
Resultado antes de impto renta	**S/ 170,529**	**S/ 72,621**	**S/ 155,857**	**S/ 59,967**	**S/ 178,280**	**S/ 272,108**	**S/ 392,734**	**S/ 524,389**
Impuesto a la renta corriente	**S/ -50,306**	**S/ -21,423**	**S/ -45,978**	**S/ -17,690**	**S/ -52,593**	**S/ -80,272**	**S/ -115,857**	**S/ -154,695**
Impuesto a la renta diferido								
Resultado del ejercicio	**S/ 120,223**	**S/ 51,198**	**S/ 109,880**	**S/ 42,277**	**S/ 125,688**	**S/ 191,836**	**S/ 276,878**	**S/ 369,694**
Depreciación	S/ 27,549	S/ 120,315	S/ 124,421	S/ 109,537	S/ 194,653	S/ 179,768	S/ 164,884	S/ 150,000

Tabla 24

Estado de resultados proyectado - escenario incremental

Escenario incremental					
	2026	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Ventas	S/ 268,881	S/ 565,548	S/ 864,963	S/ 1,167,273	S/ 1,472,636
Negocio data analítica	S/ 672,000	S/ 1,008,000	S/ 1,344,000	S/ 1,680,000	S/ 2,016,000
Ventas netas	**S/ 940,881**	**S/ 1,573,548**	**S/ 2,208,963**	**S/ 2,847,273**	**S/ 3,488,636**
Costo de venta - Mercadería	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Costo de venta - otros Costos	S/ -716,427	S/ -1,181,279	S/ -1,648,327	S/ -2,117,688	S/ -2,589,488
Eficiencias asociadas	S/ 27,920	S/ 65,138	S/ 111,718	S/ 167,732	S/ 233,255
Plan de operaciones	S/ -44,100	S/ -176,400	S/ -264,600	S/ -352,800	S/ -441,000
Utilidad bruta	**S/ 208,274**	**S/ 281,007**	**S/ 407,754**	**S/ 544,517**	**S/ 691,402**
Gastos administrativos	**S/ -917,635**	**S/ -894,554**	**S/ -949,974**	**S/ -1,006,073**	**S/ -1,062,868**
Gastos administrativos	S/ -710,605	S/ -731,923	S/ -753,881	S/ -776,497	S/ -799,792
Plan de Mkt BAU	S/ -44,300	S/ -21,831	S/ -21,693	S/ -21,576	S/ -21,476
Plan de nuevo neg.	S/ -67,200	S/ -100,800	S/ -134,400	S/ -168,000	S/ -201,600
Plan de RR. HH.	S/ -66,350	S/ -30,000	S/ -30,000	S/ -30,000	S/ -30,000
Plan de sostenibilidad	S/ -29,180	S/ -10,000	S/ -10.000	S/ -10,000	S/ -10,000
Gastos de ventas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad de operación	**S/ -19,454**	**S/ 76,359**	**S/ 147,687**	**S/ 228,350**	**S/ 318,441**
Ingresos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos financieros	S/ -76,430	S/ -53,930	S/ -31,430	S/ 8,533	S/ 50,096
Posición neta de cambio	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros ingresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Enajenación de activos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Otros egresos	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Resultado antes de impto renta	**S/ -95,891**	**S/ 22,423**	**S/ 116,251**	**S/ 236,877**	**S/ 368,531**
Impuesto a la renta corriente			**S/ -12,621**	**S/ -69,879**	**S/ -108,717**
Impuesto a la renta diferido					
Resultado del ejercicio	**S/ -95,891**	**S/ 22,423**	**S/ 103,630**	**S/ 166,998**	**S/ 259,814**
	S/ -	S/ 100,000	S/ 100,000	S/ 100,000	S/ 100,000

7.8. Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental

Tabla 25

Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental

Flujo de caja con proyecto	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
EBITDA	S/ 315,484	S/ 300,600	S/ 285,716	S/ 270,832	S/ 255,948
Impuestos	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978
- Inversión	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000
- Variación de capital de trabajo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Free Cash Flow to Firm	S/ 219,506	S/ 204,622	S/ 189,738	S/ 174,854	S/ 159,970
Flujo de caja sin proyecto	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
EBITDA	S/ 296,030	S/ 476,959	S/ 533,403	S/ 599,182	S/ 674,389
Impuestos	S/ -17,690	S/ -52,593	S/ -80,272	S/ -115,857	S/ -154,695
- Inversión	S/ -550,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000
- Variación de capital de trabajo	S/ -42,077	S/ -17,127	S/ -17,303	S/ -17,488	S/ -17,683
Free Cash Flow to Firm	S/ -313,737	S/ 357,240	S/ 385,828	S/ 415,838	S/ 452,011
Flujo de caja incremental	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
EBITDA	S/ -19,454	S/ 176,359	S/ 247,687	S/ 328,350	S/ 418,441
Impuestos	S/ 28,288	S/ -6,615	S/ -34,294	S/ -69,879	S/ -108,717
- Inversión	S/ -500,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
- Variación de capital de trabajo	S/ -42,077	S/ -17,127	S/ -17,303	S/ -17,488	S/ -17,683
Free Cash Flow to Firm	S/ -533,244	S/ 152,617	S/ 196,090	S/ 240,984	S/ 292,041
		S/ -380,626	S/ -184,536	S/ 56,448	S/ 348,489

7.9. Evaluación financiera

7.9.1. Costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC estimado para Innoteam es de 12.89 %, lo que representa la tasa mínima requerida de rentabilidad para las inversiones estratégicas. La interpretación financiera indica que todos los proyectos estratégicos deberán generar retornos superiores al 12.89 % para crear valor económico.

Tabla 26

Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

VAN	S/ 73,166
TIR	21 %

El análisis financiero realizado para el escenario incremental del proyecto muestra un VAN positivo de S/ 73,166 y una TIR de 21 %, resultados que evidencian la viabilidad económica y financiera de la estrategia propuesta para Innoteam. El VAN positivo indica que, luego de descontar los flujos futuros mediante el WACC, el proyecto genera valor económico adicional para la empresa y sus inversionistas. En otras palabras, la implementación de las estrategias planteadas permitiría obtener beneficios superiores al costo del capital invertido. Asimismo, la TIR obtenida de 21 % supera el WACC estimado de 12.89 %, lo cual demuestra que el rendimiento esperado del proyecto es mayor al retorno mínimo exigido por los inversionistas y acreedores. Por ello, financieramente el proyecto resulta rentable y sostenible en el horizonte de evaluación proyectado. Estos resultados reflejan que las iniciativas vinculadas al fortalecimiento comercial, desarrollo

de nuevos negocios, soluciones de data analítica y mejoras operativas contribuirían positivamente al crecimiento, rentabilidad y valorización futura de Innoteam.

7.10. Análisis financiero

Para el análisis financiero del negocio se emplearon los principales indicadores financieros enfocados en liquidez, gestión, apalancamiento y rentabilidad.

Tabla 27

Ratios financieros proyectados 2026–2030

Ratios de liquidez		**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Capital de trabajo	S/	-374,467	-180,356	254,881	-9,798	207,937	510,959	910,852	1,397,549
Capital de trabajo/ ingresos	%	-11 %	-10 %	9 %	0 %	5 %	10 %	16 %	22 %
Razón corriente	x	0.4	0.8	1.5	1.0	1.3	1.7	2.4	3.4
Ratio de caja/AC	x	0.7	0.2	0.2	0.5	0.7	0.7	0.8	0.8
Ratio de caja/ventas	x	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4
Ratios de gestión		**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Días CxC	Días	10	45	21	21	20	19	18	18
Días CxP	Días	5	2	1	3	3	3	3	3
Ciclo de conversión de efectivo	Días	-5	-43	-20	-18	-17	-16	-15	-15
Rotación de activo total	x	3.5	1.6	2.6	2.7	2.9	2.9	2.9	2.7
Ratios de apalancamiento		**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Deuda total/EBITDA	x	2.00	1.91	1.04	2.49	1.33	0.87	0.38	-
Deuda neta/EBITDA	x	1.24	1.46	0.55	1.56	0.25	-0.57	-1.29	-1.96
Patrimonio/activo total	%	33.5 %	33.9 %	47.2 %	16.4 %	29.7 %	44.0 %	60.6 %	75.4 %
Pasivo/Patrimonio	x	2	2	1	5	2	1	1	0
Cobertura de Intereses	x	4	13	7	11	5	5	4	4
Ratios de rentabilidad		**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
Margen bruto	%	29 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Margen operativo	%	6 %	9 %	7 %	6 %	9 %	11 %	11 %	12 %
Margen EBITDA	%	7 %	16 %	11 %	9 %	12 %	12 %	13 %	13 %
Margen neto	%	4 %	3 %	4 %	2 %	5 %	6 %	8 %	9 %
ROA	%	21 %	15 %	18 %	16 %	27 %	30 %	33 %	33 %
ROE (DuPont)	%	38 %	13 %	20 %	31 %	49 %	41 %	36 %	31 %
Margen neto	*x*	*4 %*	*3 %*	*4 %*	*2 %*	*5 %*	*6 %*	*8 %*	*9 %*
Rotación de activo	*x*	*3.51*	*1.62*	*2.57*	*2.72*	*2.90*	*2.88*	*2.86*	*2.73*
Apalancamiento financiero	*x*	*2.99*	*2.95*	*2.12*	*6.08*	*3.37*	*2.27*	*1.65*	*1.33*
ROIC	%	18 %	13 %	16 %	15 %	26 %	29 %	31 %	31 %
Caja	S/	167,961	131,167	162,355	313,484	562,449	901,001	1,221,889	1,630,939

7.11. Conclusiones del plan funcional de finanzas

- El plan financiero proyecta crecimiento sostenible para Innoteam durante el periodo 2026–2030.

- Las proyecciones financieras muestran generación positiva de utilidades y flujo de caja.
- La política financiera propuesta prioriza sostenibilidad, liquidez y reinversión estratégica.
- El WACC de 12.89 % constituye la tasa mínima requerida para la evaluación de inversiones.
- Los indicadores financieros proyectados evidencian viabilidad económica y capacidad de crecimiento.
- El enfoque estratégico en nichos tecnológicos especializados permitirá incrementar el margen operativo de la empresa en 15 %.
- Los indicadores ROA y ROE superiores al 25 % reflejan eficiencia en la utilización de activos y gestión del patrimonio.
- La liquidez corriente proyectada superior a 1.5 garantiza estabilidad financiera y capacidad de cumplimiento de obligaciones.
- El ROIC superior al 15 % demuestra que las inversiones estratégicas generan valor económico para la organización.
- La empresa presenta potencial para fortalecer su posicionamiento competitivo en el sector TI.

CAPÍTULO VIII. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para Innoteam, como empresa de TI ubicada en Lima, la implementación de un plan de responsabilidad social representa una oportunidad estratégica para consolidar su presencia a nivel nacional, generando valor compartido mediante la innovación tecnológica, el desarrollo del talento humano y el compromiso con la comunidad (Porter y Kramer, 2011). En el contexto actual, la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha consolidado como un elemento estratégico para las organizaciones, especialmente en el sector de TI, donde el impacto de las actividades trasciende lo económico hacia dimensiones sociales y ambientales (Carroll, 1991). En el Perú, diversas investigaciones evidencian que la implementación de la RSE, basada en estándares como la norma ISO 26000, contribuye significativamente al desarrollo sostenible, la mejora de la reputación corporativa y el fortalecimiento de la relación con los grupos de interés (International Organization for Standardization [ISO], 2010). El plan de responsabilidad social de Innoteam tiene como propósito integrar prácticas éticas, sociales y ambientales en la gestión organizacional, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar de sus grupos de interés (Carroll, 1991).

8.1. Objetivos

Promover prácticas éticas y responsables en todas las operaciones de la empresa. Contribuir al desarrollo de la comunidad mediante el acceso a las TI. Fomentar el desarrollo profesional y bienestar del talento humano. Reducir el impacto ambiental derivado de las operaciones tecnológicas, así como fortalecer la reputación corporativa y la relación con los *stakeholders*. Estos objetivos se alinean con el enfoque de creación de valor compartido, donde las empresas generan beneficios económicos y sociales de manera simultánea (Porter y Kramer, 2011).

8.2. Estrategias

La identificación y valoración de los stakeholders permite a Innoteam priorizar sus acciones de responsabilidad social, enfocándose principalmente en aquellos grupos con alto poder e interés, como clientes, accionistas y aliados estratégicos. Asimismo, facilita el diseño de estrategias diferenciadas que promuevan relaciones sostenibles, transparencia y generación de valor compartido (Mitchell et al., 1997). En este sentido, para plantear las estrategias que permitirán cumplir con el plan de responsabilidad social, Innoteam identifica, clasifica y valora a los *stakeholders*, como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

Cuadro de clasificación y valoración de stakeholders

Stakeholder	**Subgrupo**	**Clasificación y valoración**		**Puntaje total**	**Nivel de poder**	**Clasificación**	**Intereses/ expectativas**	**Estrategia de gestión**
		Influencia	**Interés**					
Grupos de interés internos	Colaboradores	3	3	6	Alto	Mantener satisfechos	Desarrollo profesional, estabilidad laboral, clima organizacional	Programas de capacitación y bienestar
	Accionistas	3	3	6	Alto	Mantener satisfechos	Rentabilidad, crecimiento sostenido	Reportes financieros y toma de decisiones estratégicas
Grupos de interés del entorno	Clientes	3	3	6	Alto	Mantener satisfechos	Calidad del servicio, cumplimiento de SLA, innovación	Comunicación constante y mejora continua
	Proveedores	2	3	5	Alto	Gestionar de cerca	Relación comercial estable, pagos oportunos	Gestión de contratos y alianzas estratégicas
	Aliados estratégicos	1	3	4	Medio	Mantener informados	Crecimiento conjunto, innovación	Desarrollo de proyectos colaborativos
	Competidores	1	1	2	Bajo	Monitorear	Competencia leal, posicionamiento	Análisis de mercado y *benchmarking*

Stakeholder	Subgrupo	Clasificación y valoración		Puntaje total	Nivel de poder	Clasificación	Intereses/ expectativas	Estrategia de gestión
		Influencia	Interés					
Grupos de interés del sector	Comunidad	1	3	4	Medio	Mantener informados	Impacto social, acceso a tecnología	Programas de responsabilidad social
	Estado/ reguladores	2	3	5	Alto	Gestionar de cerca	Cumplimiento normativo, tributación	Cumplimiento legal y auditorías
	Medios de comunicación y líderes de opinión	2	2	4	Medio	Mantener informados	Información transparente	Programas de responsabilidad social
	Medio ambiente	2	3	5	Medio	Mantener satisfechos	Cuidado del medio ambiente	Programas de responsabilidad social

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, Innoteam adopta las siguientes estrategias, cuya aplicación generará las siguientes ventajas a la organización: contribuye a la sostenibilidad financiera y reputacional; optimiza costos operativos y mejora la imagen corporativa; contribuye al posicionamiento en el mercado (top 30) y mejora la rentabilidad; fortalece el posicionamiento y diversificación de servicios; impacta directamente en el crecimiento de servicios y en la reputación y, por último, apoya la expansión de la capacidad operativa y mejora la calidad del servicio. Estas estrategias se sustentan en modelos de responsabilidad social que integran dimensiones económicas, sociales y ambientales (Carroll, 1991).

Tabla 29

Plan estratégico de responsabilidad social - objetivos e indicadores estratégicos 2026–2030

Ítem	Plan estratégico 2026–2030	Plan estratégico de RSE 20266–2030	Relación con objetivos estratégicos	Indicadores
Rentabilidad	1. Incrementar la eficiencia operativa para contribuir al aumento del margen operativo en un 15 %	Garantizar prácticas responsables en proveedores (cadena de suministro responsable)	Contribuye a la sostenibilidad financiera y reputacional.	Calificación de proveedores ≥ 95 % al 2030
	2. Optimizar la utilización de los recursos operativos para contribuir a alcanzar un ROA y ROE superior al 25 %	Minimizar el impacto ambiental de las operaciones (gestión ambiental y tecnología sostenible)	Optimiza costos operativos y mejora la imagen corporativa.	Cumplimiento de políticas internas > 95 %
Crecimiento	4. Implementar procesos estandarizados que aseguren la calidad del servicio y contribuyan al posicionamiento en el mercado	Fortalecer la confianza y reputación corporativa (ética, transparencia y buen gobierno)	Contribuye al posicionamiento en el mercado (top 30) y mejora la rentabilidad.	Cumplimiento de políticas internas > 95 %
	5. Desarrollar y escalar la oferta de servicios tecnológicos en un 25 % al 2030	Generar valor social mediante soluciones tecnológicas (innovación tecnológica con impacto social)	Fortalece el posicionamiento y diversificación de servicios.	Cumplimiento de programas sociales al 100 % al 2030
Sostenibilidad	6. Garantizar altos niveles de calidad en el servicio para alcanzar un 90 % de satisfacción del cliente	Garantizar altos niveles de satisfacción y confianza (responsabilidad con el cliente)	Impacta directamente en el crecimiento de servicios y reputación.	Satisfacción del cliente ≥ 90 % al 2030
	7. Fortalecer la gestión operativa del talento para alcanzar un nivel de satisfacción laboral del 90 %	Incrementar la satisfacción y productividad de los colaboradores (bienestar y desarrollo del talento humano)	Apoya la expansión de capacidad operativa y mejora la calidad del servicio.	Nivel de satisfacción laboral ≥ 90 % al 2030

8.3. Acciones estratégicas

Como base para el diseño de las acciones estratégicas del plan de RSE de Innoteam, se consideran seis ejes fundamentales que orientan su enfoque integral y sostenible. En primer lugar, la implementación de una cadena de suministro responsable busca garantizar prácticas éticas y sostenibles en la selección y gestión de proveedores. Asimismo, la gestión ambiental y el uso de tecnología sostenible reflejan el compromiso de la empresa con la reducción de su impacto ambiental. De igual manera, los principios de ética, transparencia y buen gobierno fortalecen la confianza de los grupos de interés y promueven una gestión corporativa responsable (Carroll, 1991). Por otro lado, la innovación tecnológica con impacto social permite generar soluciones que contribuyan al desarrollo de la sociedad. En cuanto a la responsabilidad con el cliente, se prioriza la calidad del servicio y la satisfacción continua. Finalmente, el bienestar y desarrollo del talento humano constituyen un pilar clave para fomentar un entorno laboral inclusivo, motivador y orientado al crecimiento profesional, consolidando así una estrategia de responsabilidad social alineada con los objetivos organizacionales de Innoteam (ISO, 2010). Dichas acciones estratégicas de responsabilidad social se presentan en la Tabla 30.

Tabla 30

Plan y acciones estratégicas de responsabilidad social 2026–2030

Plan estratégico de RSE 2026–2030	Estrategias de responsabilidad social	Acciones estratégicas de responsabilidad social
Garantizar prácticas responsables en proveedores (cadena de suministro responsable)	Contribuye a la sostenibilidad financiera y reputacional.	Evaluación de proveedores bajo criterios éticos y sostenibles Preferencia por proveedores con certificaciones ambientales o sociales Contratos con cláusulas de cumplimiento ético
Minimizar el impacto ambiental de las operaciones (gestión ambiental y tecnología sostenible)	Optimiza costos operativos y mejora la imagen corporativa.	Implementación de políticas de “oficina sin papel” Uso eficiente de energía en infraestructura tecnológica, como uso de equipos eficientes energéticamente "iluminación LED" Gestión responsable de residuos electrónicos (RAEE) Migración a soluciones *cloud* sostenibles
Fortalecer la confianza y reputación corporativa. (ética, transparencia y buen gobierno)	Contribuye al posicionamiento en el mercado (top 30) y mejora la rentabilidad.	Implementación de un código de ética y conducta empresarial Políticas de transparencia en la gestión financiera y operativa Cumplimiento de normativas y estándares internacionales Auditorías internas periódicas
Generar valor social mediante soluciones	Fortalece el posicionamiento y	Desarrollo de soluciones TI para sectores sociales (educación, salud, mypes)

Plan estratégico de RSE 2026–2030	Estrategias de responsabilidad social	Acciones estratégicas de responsabilidad social
tecnológicas (innovación tecnológica con impacto social)	diversificación de servicios.	Programas de voluntariado tecnológico Alianzas con instituciones educativas para formación en habilidades digitales
Garantizar altos niveles de satisfacción y confianza (responsabilidad con el cliente)	Impacta directamente en el crecimiento de servicios y reputación.	Implementación de sistemas de medición de satisfacción del cliente Mejora continua en servicios postventa (*help desk*, soporte técnico) Personalización de soluciones según necesidades del cliente Protección de datos y ciberseguridad
Incrementar la satisfacción y productividad de los colaboradores (bienestar y desarrollo del talento humano)	Apoya la expansión de capacidad operativa y mejora la calidad del servicio.	Programas de capacitación continua en SAP, Odoo, RPA y *Data Analytics*, y sesiones de capacitación regular centradas en la comprensión de las políticas de RSE Planes de línea de carrera y desarrollo profesional y programas de reconocimiento y recompensas para destacar el desempeño excepcional y el compromiso de los empleados. Programas de bienestar laboral (salud mental, equilibrio vida-trabajo) Políticas de inclusión, diversidad y equidad

8.4. Presupuesto del plan de RSE

El presupuesto del plan de RSE está orientado a financiar las iniciativas propuestas, asegurando su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo, este se presenta en la Tabla 31.

Tabla 31

Presupuesto del plan de responsabilidad social de Innoteam

Línea estratégica	Actividad principal	Presupuesto (S/)
Cadena de suministro responsable	Evaluación de proveedores bajo criterios éticos y sostenibles	200
	Preferencia por proveedores con certificaciones ambientales o sociales	200
	Contratos con cláusulas de cumplimiento ético	200
Gestión ambiental y tecnología sostenible	Implementación de políticas de “oficina sin papel”	200
	Uso eficiente de energía en infraestructura tecnológica, como uso de equipos eficientes energéticamente "iluminación LED"	840
	Gestión responsable de residuos electrónicos (RAEE)	540
	Migración a soluciones *cloud* sostenibles	1,200
Ética, transparencia y buen gobierno	Implementación de un código de ética y conducta empresarial	200
	Políticas de transparencia en la gestión financiera y operativa	200
	Cumplimiento de normativas y estándares internacionales	200
	Auditorías internas periódicas	200
Innovación tecnológica con impacto social	Desarrollo de soluciones TI para sectores sociales (educación, salud, mypes)	5,000
	Programas de voluntariado tecnológico	200
	Alianzas con instituciones educativas para formación en habilidades digitales	4,500

Línea estratégica	Actividad principal	Presupuesto (S/)
Responsabilidad con el cliente	Implementación de sistemas de medición de satisfacción del cliente	200
	Mejora continua en servicios postventa (*help desk*, soporte técnico)	200
	Personalización de soluciones según necesidades del cliente	200
	Protección de datos y ciberseguridad	1,600
Bienestar y desarrollo del talento humano	Programas de capacitación continua en SAP, Odoo, RPA y *Data Analytics*, y sesiones de capacitación regular centradas en la comprensión de las políticas de RSE	8,500
	Planes de línea de carrera y desarrollo profesional y programas de reconocimiento y recompensas para destacar el desempeño excepcional y el compromiso de los empleados	2,800
	Programas de bienestar laboral (salud mental, equilibrio vida-trabajo)	1,600
	Políticas de inclusión, diversidad y equidad	200
	Total estimado (S/)	29,180

8.5. Conclusiones del plan de RSE

El plan de RSE de Innoteam se consolida como una estrategia integral que articula prácticas éticas, sostenibles e innovadoras en todos los niveles de la organización. A través de la implementación de una cadena de suministro responsable, la gestión ambiental eficiente, el fortalecimiento de la ética y la transparencia, así como el cumplimiento de estándares internacionales y auditorías periódicas, la empresa asegura una operación alineada con principios de buen gobierno corporativo. Asimismo, la promoción de la innovación tecnológica con impacto social, el desarrollo de soluciones para sectores clave y las alianzas educativas refuerzan su compromiso con el desarrollo de la sociedad. En el ámbito comercial, la orientación al cliente mediante la mejora continua de servicios, la personalización de soluciones y la protección de datos fortalece la confianza y la satisfacción. Finalmente, el énfasis en el bienestar, la capacitación continua, la inclusión y el desarrollo del talento humano permite consolidar un entorno laboral sostenible y competitivo. En conjunto, estas acciones posicionan a Innoteam como una empresa responsable que genera valor compartido y contribuye al logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo. Este plan tiene un presupuesto de S/ 29,180.

CONCLUSIONES

1. El diagnóstico estratégico realizado a la empresa Innoteam permitió identificar que la organización posee fortalezas importantes relacionadas con su experiencia en servicios tecnológicos especializados, capacidad de adaptación al entorno digital y posicionamiento en soluciones empresariales como SAP, Odoo, RPA, analítica de datos y *staffing* de TI especializado. Estas capacidades constituyen ventajas competitivas que favorecen su crecimiento sostenible dentro del sector de las TI.
2. El análisis de la matriz FODA evidenció la existencia de oportunidades de expansión en el mercado tecnológico, impulsadas por la creciente demanda de transformación digital en las organizaciones. Sin embargo, también se identificaron debilidades internas y amenazas externas asociadas a la alta competitividad del sector, cambios tecnológicos constantes y dependencia del talento humano especializado; factores que requieren una adecuada gestión estratégica.
3. El plan de operaciones propuesto demuestra que la adecuada asignación de recursos humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura permite fortalecer la capacidad operativa de Innoteam, optimizando la eficiencia de los procesos y garantizando la continuidad de los servicios tecnológicos ofrecidos a sus clientes.
4. El análisis financiero desarrollado determinó un WACC de 12.89 %, indicador que representa la tasa mínima de rentabilidad requerida para que los proyectos de inversión generen valor económico para la empresa. Este resultado es coherente con el nivel de riesgo asociado a empresas tecnológicas medianas que operan en mercados emergentes como el Perú.
5. Las proyecciones financieras elaboradas para el periodo 2026–2030 muestran que la implementación del plan estratégico permite alcanzar niveles adecuados de rentabilidad, liquidez y sostenibilidad financiera, evidenciando la viabilidad económica del modelo de crecimiento propuesto para Innoteam.
6. La política financiera planteada, orientada al control del capital de trabajo, reinversión estratégica y evaluación de proyectos mediante indicadores financieros, contribuye al fortalecimiento de la estabilidad económica de la empresa y facilita la toma de decisiones alineadas con la generación de valor organizacional.

7. En términos generales, la investigación demuestra que Innoteam posee condiciones estratégicas, operativas y financieras favorables para consolidar su posicionamiento en el sector de las TI, siempre que mantenga un enfoque continuo en innovación, especialización tecnológica y mejora de procesos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar de manera progresiva el plan estratégico propuesto, priorizando inversiones en automatización de procesos, analítica de datos, soluciones ERP y transformación digital, con el fin de incrementar la competitividad y diversificar la cartera de servicios de Innoteam.
2. Fortalecer las estrategias de capacitación y retención del talento humano especializado, considerando que el capital intelectual constituye uno de los principales factores críticos de éxito dentro del sector tecnológico.
3. Mantener un monitoreo permanente de los indicadores financieros y operativos de la empresa, especialmente liquidez, rentabilidad, flujo de caja y retorno sobre la inversión, para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política financiera.
4. Evaluar continuamente nuevos proyectos de inversión utilizando criterios financieros como VAN, TIR y WACC, asegurando que las decisiones empresariales generen rentabilidad superior al costo de capital y contribuyan a la creación de valor económico.
5. Desarrollar estrategias comerciales orientadas a ampliar la participación de mercado en sectores con alta demanda de servicios tecnológicos, especialmente en automatización empresarial, inteligencia de negocios y *staffing* de TI especializado.
6. Fortalecer la infraestructura tecnológica y los mecanismos de ciberseguridad de la organización, con la finalidad de garantizar la continuidad operativa, la protección de la información y la confiabilidad de los servicios ofrecidos a los clientes.
7. Promover procesos de mejora continua y adopción de estándares de calidad en la gestión de servicios tecnológicos, permitiendo incrementar la eficiencia organizacional y consolidar la imagen corporativa de Innoteam en el mercado nacional e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems. *MIS Quarterly*, *25*(1), 107–136.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Alonso, M. (2024). *Qué son las cinco fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. https://asana.com/es/resources/porters-five-forces.

Andina. (2025). *El 33% de empresas quieren contratar profesionales en TI*.

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte de Inflación: Panorama de la economía mundial y nacional – Diciembre 2024*. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2024.html#ri-cap-1-2

Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Radiografía de la transformación digital en las firmas de América Latina y el Caribe*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., y Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.

Becker, B., y Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Academy of Management Journal*, *41*(1), 1–18.

Blank, S., Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. K&S Ranch.

Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Carrillo, S. (1 de abril de 2025). Educación en el Perú: Volver a las clases no es igual para todos. *La República*.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48.

Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7.ª ed.). Pearson.

Chiavenato. (2017). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *Un camino digital para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común - Informe Brundtland*. Naciones Unidas.

Concejo Nacional de Ciencia Tecnologia e Innovacion. (7 de julio de 2023). *Culminó la Semana De La Innovación 2023: CONCYTEC entregó reconocimiento a empresas que invirtieron en ciencia, tecnología e innovación*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/794027-culmino-la-semana-de-la-innovacion-2023-concytec-entrego-reconocimiento-a-empresas-que-invirtieron-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion

Congreso de la República del Perú. (2008). *Decreto Legislativo N.° 1034, Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas*. Diario Oficial El Peruano.

Congreso de la República del Perú. (2011). *Ley General del Ambiente. Ley Nº 28611*. https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N°-28611.pdf

Corporate Finance Institute. (2024). *Bargaining power of buyers*. https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/bargaining-power-of-buyers/.

Cuadros, A. (29 de noviembre de 2025). La fuerza laboral en Perú está envejeciendo, según INEI: ¿qué consecuencias tendrá sobre la economía? *La República*. https://larepublica.pe/economia/2025/11/25/la-fuerza-laboral-en-peru-esta-envejeciendo-segun-inei-que-consecuencias-tendra-sobre-la-economia-atmp-ntpe-2077825

Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset* (3.ª ed.). Wiley Finance.

Data & Service. (28 de agosto de 2025). *El Futuro de la Consultoría TI: Adopción de Tecnologías Disruptivas.* https://datayservice.com/blog/el-futuro-de-la-consultoria-ti-adopcion-de-tecnologias-disruptivas/

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business School Press.

Davenport, T. H., y Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, *96*(1), 108–116.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Pearson Education.

Deloitte, E. (2025). *Perspectivas económicas de Perú*.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.ª ed.). Pearson.

Espacio Impulsa. (2024). *Análisis estratégico: La matriz EFE y la matriz EFI*. https://espacioimpulsa.com/blog/matriz-efi-efe/

Garavan, T., Carbery, R., y Rock, A. (2021). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, *45*(2/3), 150–168.

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Grimaldi, L. (7 de enero de 2026). En Perú, el 45% de personas opta por reducir su jornada laboral en vez de tomar vacaciones, según un estudio de Bumeran. *Diario La República*. https://larepublica.pe/sociedad/2026/01/07/en-peru-el-45-de-personas-opta-por-reducir-su-jornada-laboral-en-vez-de-tomar-vacaciones-segun-un-estudio-de-bumeran-atmp-534653

Heizer, J., Render, B., y Munson, C. (2017). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (12.ª ed.). Pearson.

Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, *29*(4), 41–50.

Hireline. (2023). *Reporte del mercado laboral de TI en Latinoamérica*.

IEB School. (2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. https://www.iebschool.com/hub/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/

Inesdi Business Techschool y OBS Business School. (2024). *Think Digital Report 2024: Barómetro sobre la Transformación Digital en España y Latinoamérica* (4.ª ed.). Planeta Formación y Universidades. https://www.inesdi.com/sites/default/files/2025-01/_Libro%20P-0936_INESDI_Think%20Digital%20Report%202024%20final.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2022). *Política Nacional de Competencia del Perú.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (21 de febrero de 2025). *Sector servicios prestados a empresas aumentó 3,31% en diciembre de 2024*. Plataforma digital única del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/1113863-sector-servicios-prestados-a-empresas-aumento-3-31-en-diciembre-de-2024

Instituto Peruano de Economía. (15 de enero de 2025). *Crecimiento económico en el 2024.* https://ipe.org.pe/crecimiento-economico-en-el-2024/

International Organization for Standardization. (2010). *Guía de responsabilidad social* (Norma ISO 26000).

International Organization for Standardization. (2018). *Information Security Management Systems – Requirements*.

Isaza, J. (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento M.B.A.*, (11), 8–25.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16.ª ed.). Pearson.

Lauffat, E. (2016). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning, MX-Cengage.

López, A., y Ramos, D. (2013). ¿Pueden los servicios intensivos en conocimiento ser un motor de de crecimiento en América Latina? *Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales – CTS*, *8*(24), 81-113.

McKinsey & Company. (2021). *The state of AI in 2021*. McKinsey Global Institute.

Michael Page. (2024). *Estudio de remuneraciones y tendencias del mercado TI en Perú y Latinoamérica*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., y Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., y Patterson, J. L. (2016). *Purchasing and supply chain management* (6.ª ed.). Cengage Learning.

Mordor Intelligence. (2025). *South America IT market size & share analysis - growth trends and forecast (2025 – 2030)*. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/south-america-it-market

Nagle, T. T., Hogan, J. E., y Müller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6.ª ed.). Routledge.

Navarrete, C. (14 de diciembre de 2024). Defontana presentó las nuevas tendencias tecnológicas para la gestión empresarial en el Perú. *Corresponsables*. https://www.corresponsables.com/per/actualidad/defontana-presento-las-nuevas-tendencias-tecnologicas-para-la-gestion-empresarial-en-el-peru/

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2023). *Memoria Institucional Oefa 2022*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5215631/Memoria%20Institucional%20OEFA%202022.pdf?v=1696263503

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, Sistema Económico y Latinoamericano y del Caribe, y Fundación EU-LAC. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/07/sme-policy-index-latin-america-and-the-caribbean-2024_d0ab1c40/807e9eaf-es.pdf

Payne, A., y Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, *69*(4), 167–176.

Payne, A., y Frow, P. (2013). *Strategic customer management: Integrating relationship marketing and CRM* (2.ª ed.). Cambridge University Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78–101.

Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK-Guide) (7.ª ed.).

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, *14*(2–3), 152–174.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2023). *Tratamiento tributario de los servicios digitales y exportación de servicios*. Portal de Orientación e Información Institucional SUNAT.

Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development*.

Weinberger, K. (2009). *Estrategia de negocios*. USAID/Perú.

Whittington, O. R., y Pany, K. (2007). *Principios de auditoría*. McGraw-Hill.

World Bank. (2019). *World development report 2019: The changing nature of work*.

Wormell, I., Olesen, A. J., y Mikulás, G. (2011). *Information consulting: Guide to good practice*. Chandos Publishing.

Yee, L., Chui, M., Roberts, R., y Smit, S. (2025). *Technology Trends Outlook 2025*. McKinsey & Company.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., y Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.

ANEXOS

Anexo 1. Balotario de preguntas de profundidad en la entrevista a directivos de Innoteam

Balotario de preguntas de profundidad para entrevista a directivos de Innoteam

El presente balotario tiene como finalidad recopilar información estratégica, operativa, comercial y financiera de Innoteam, permitiendo identificar las causas estructurales de sus problemas estratégicos, así como las oportunidades de mejora para el diseño del planeamiento estratégico empresarial.

I. Preguntas generales sobre la empresa y dirección estratégica

1. ¿Cómo describiría actualmente la situación estratégica de Innoteam dentro del mercado de servicios tecnológicos?
2. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de Innoteam frente a otras empresas del sector TI?
3. ¿Qué visión tiene la empresa respecto a su crecimiento en los próximos cinco años?
4. ¿Cuáles considera que son actualmente los principales desafíos estratégicos que enfrenta la organización?
5. ¿Qué factores internos o externos limitan el crecimiento sostenible de la empresa?
6. ¿Cómo evalúa el nivel de adaptación de Innoteam frente a las nuevas tendencias tecnológicas y demandas del mercado?
7. ¿La empresa cuenta actualmente con objetivos estratégicos claramente definidos y comunicados a todas las áreas?

II. Posicionamiento de marca y presencia en el mercado

8. ¿Cómo percibe actualmente el posicionamiento de marca de Innoteam en el mercado TI?
9. ¿Qué factores considera que han influido en el bajo reconocimiento de la empresa dentro del sector?
10. ¿Qué estrategias comerciales o de marketing se han implementado para fortalecer la imagen corporativa?
11. ¿Considera que los clientes potenciales confían en la capacidad técnica y experiencia de Innoteam? ¿Por qué?
12. ¿Qué dificultades enfrenta la empresa para captar nuevos clientes?
13. ¿Cómo se diferencia Innoteam frente a empresas más consolidadas del mercado?
14. ¿Qué tan efectiva considera la presencia digital y comercial de la empresa?
15. ¿La empresa realiza actividades de branding, marketing digital o posicionamiento en redes profesionales?

III. Gestión comercial y ventas

16. ¿Cómo está estructurada actualmente el área comercial de Innoteam?
17. ¿Considera que la empresa cuenta con un equipo comercial suficiente y especializado?
18. ¿Qué limitaciones presenta actualmente el proceso de prospección y captación de clientes?
19. ¿Cómo se realiza el seguimiento de oportunidades comerciales y cierre de ventas?
20. ¿Qué indicadores utiliza la empresa para medir el desempeño comercial?
21. ¿Cuáles son las principales dificultades para incrementar la cartera de clientes?
22. ¿Qué tipo de clientes representan actualmente la mayor fuente de ingresos?
23. ¿Existen estrategias de fidelización y retención de clientes?
24. ¿Qué tan alineado considera el portafolio de servicios con las necesidades actuales del mercado tecnológico?
25. ¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer el área comercial?

IV. Portafolio de servicios y concentración de ingresos

26. ¿Cuáles son actualmente las líneas de negocio más rentables para Innoteam?
27. ¿Por qué considera que la demanda se concentra principalmente en staffing y consultoría SAP?

Balotario de preguntas de profundidad para entrevista a directivos de Innoteam
28. ¿Qué factores limitan el crecimiento de otras líneas de negocio como Odoo, *software factory* o capacitaciones?
29. ¿Qué riesgos representa para la empresa depender de pocos servicios para generar ingresos?
30. ¿La empresa cuenta con estrategias para diversificar sus fuentes de ingresos?
31. ¿Qué oportunidades identifica en nuevos servicios tecnológicos o mercados emergentes?
32. ¿Cómo evalúa el potencial de crecimiento de los servicios de automatización, analítica de datos y transformación digital?
33. ¿Qué servicios considera que podrían convertirse en nuevas unidades estratégicas de negocio?
V. Riesgo de comoditización del *staffing* de TI
34. ¿Cómo percibe la competencia en el mercado de *staffing* de TI?
35. ¿Considera que el *staffing* especializado compite principalmente por precio? ¿Por qué?
36. ¿Qué factores generan presión sobre los márgenes de rentabilidad en *staffing*?
37. ¿Cómo afecta la rotación de consultores especializados a la continuidad del servicio?
38. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para diferenciar su servicio de *staffing* frente a la competencia?
39. ¿Qué tan sostenible considera el modelo actual de staffing de Innoteam?
40. ¿La empresa cuenta con mecanismos de fidelización del talento especializado?
VI. Dependencia del talento especializado en SAP
41. ¿Qué tan dependiente es la empresa del talento especializado y certificado en SAP?
42. ¿Cuáles son las principales dificultades para captar y retener consultores SAP?
43. ¿Cómo impacta la escasez de talento SAP en los costos operativos de la empresa?
44. ¿La rotación del personal especializado afecta el cumplimiento de proyectos y satisfacción del cliente?
45. ¿Qué estrategias implementa la empresa para desarrollar talento interno especializado?
46. ¿Existe un plan de capacitación y certificación continua para los colaboradores?
47. ¿Cómo evalúa la estabilidad del mercado SAP en el mediano y largo plazo?
VII. Fortalezas organizacionales y cadena de valor
48. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de Innoteam?
49. ¿Cómo contribuye el capital humano especializado a la generación de valor para la empresa?
50. ¿Qué ventajas aportan las metodologías ágiles y aceleradores propios desarrollados por la organización?
51. ¿Cómo se integra la cadena de valor de Innoteam para ofrecer soluciones end-to-end?
52. ¿Qué procesos internos considera más eficientes y diferenciadores?
53. ¿Qué áreas operativas requieren mayor optimización o mejora?
54. ¿Cómo se gestionan actualmente los procesos de innovación y mejora continua?
55. ¿Qué tan preparada considera a la empresa para escalar sus operaciones?
VIII. Evaluación de factores internos (EFI)
56. ¿Qué recursos y capacidades considera críticos para el éxito de Innoteam?
57. ¿Cuáles son las principales debilidades internas que limitan el crecimiento de la organización?
58. ¿Qué factores internos representan actualmente un riesgo estratégico para la empresa?
59. ¿Cómo afecta la falta de posicionamiento comercial al desempeño global de la empresa?
60. ¿Qué impacto tiene la concentración de ingresos sobre la estabilidad financiera?
61. ¿Qué acciones considera prioritarias para fortalecer la competitividad de Innoteam?
62. ¿Qué capacidades organizacionales deberían desarrollarse para sostener el crecimiento futuro?
63. ¿Qué indicadores considera relevantes para medir el éxito del planeamiento estratégico?
IX. Innovación, tecnología y tendencias del mercado
64. ¿Qué tendencias tecnológicas considera más relevantes para el futuro de Innoteam?

Balotario de preguntas de profundidad para entrevista a directivos de Innoteam
65. ¿Cómo evalúa el impacto de la inteligencia artificial, automatización y analítica de datos en el negocio?
66. ¿La empresa cuenta con capacidad para adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos?
67. ¿Qué oportunidades identifica en la transformación digital de empresas peruanas?
68. ¿Cómo podría Innoteam incrementar su participación en proyectos de innovación tecnológica?
69. ¿Qué alianzas estratégicas considera importantes para el crecimiento de la empresa?

Anexo 2. Cálculo WACC

Metodología

βL=βU[1+(1−T)*E/D]

WACC (post-tax) = D/(D+E)*Kd*(1-t)+E/(D+E)*Ke … WACC(post-tax)=WACC(nominal)

donde: Ke = rf+B*[E(rm)-rf]+CRP

Estimación de la tasa de descuento

1. Esructura deuda / parimonio (S/)	
Deuda	343,510
Patrimonio	545,941

2. Beta reapalancado	
Patrimonio	545,941
Deuda financiera	343,510
D/E	62.92 %
Tasa imponible	29.50 %
Beta desapalancada	1.02
Beta re apalancada	**1.48**

3. Costo de capital		
Tasa libre de riesgo	4.18 %	**Rendimiento T-Bond a 10 años**
Beta re apalancado	1.48	
Prima por riesgo	5.48 %	**1928-2025**
Riesgo país	2.07 %	**Fuente: Damodaran**
Costo de capital US$ nominales	**14.35 %**	

$$r_e = R_f + [E(R_m) - R_f]\beta$$

Inflación esperada US$	2.0 %	**Reporte de inflación BCRP**
Inflación esperada S/	2.0 %	**Reporte de inflación BCRP**
Costo de capital S/ nominales	**14.35 %**	

4. WACC	
Costo de capital	14.35 %
Costo de la deuda	15.00 %
VM Deuda / (VM Capital + VM Deuda)	38.62 %
VM Capital / (VM Capital + VM Deuda)	61.38 %
Tasa imponible	29.50 %
WACC	**12.89 %**

Anexo 3. Estado de situación financiera de Innoteam

Activo	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activo corriente								
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/ 167,961	S/ 131,167	S/ 162,355	S/ 270,486	S/ 429,087	S/ 638,146	S/ 663,479	S/ 710,090
Cuentas por cobrar comerciales terceros	S/ 87,933	S/ 230,752	S/ 171,783	S/ 228,191	S/ 249,083	S/ 270,169	S/ 291,458	S/ 312,962
Cuentas por cobrar accionistas y personal	S/ -	S/ -	S/ 382,502	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Cuentas por cobrar diversas terceros	S/ -	S/ 218,564	S/ -					
Otros activos corrientes	S/ -	S/ -	S/ 37,635	S/ 37,635	S/ 37,635	S/ 37,635	S/ 37,635	S/ 37,635
Servicios prestados por anticipado	S/ 88	S/ -	S/ -					
Total activo corriente	**S/ 255,982**	**S/ 580,483**	**S/ 754,275**	**S/ 536,313**	**S/ 715,805**	**S/ 945,950**	**S/ 992,572**	**S/ 1,060,687**
Activo no corriente								
Activo diferido	S/ 89,407	S/ 88,232	S/ 43,948	S/ 58,379	S/ 63,724	S/ 69,118	S/ 74,565	S/ 80,067
Propiedad, planta y equipo	S/ 630,072	S/ 630,072	S/ 630,072	S/ 1,180,072	S/ 1,230,072	S/ 1,280,072	S/ 1,330,072	S/ 1,380,072
Depreciación, amortización y agotamiento acumulados	S/ -27,549	S/ -147,864	S/ -272,285	S/ -381,822	S/ -576,474	S/ -756,243	S/ -921,127	S/ -1,071,127
Total activo no corriente	**S/ 691,930**	**S/ 570,440**	**S/ 401,735**	**S/ 856,629**	**S/ 717,322**	**S/ 592,948**	**S/ 483,510**	**S/ 389,012**
Total activo	**S/ 947,912**	**S/ 1,150,923**	**S/ 1,156,010**	**S/ 1,392,942**	**S/ 1,433,127**	**S/ 1,538,898**	**S/ 1,476,082**	**S/ 1,449,699**
Pasivo	**S/**	**S/**	**S/**					
Pasivo corriente								
Tributos, contraprestaciones y aportes por pagar	S/ 121,326	S/ 104,263	S/ 252,880	S/ 340,165	S/ 396,800	S/ 453,703	S/ 510,887	S/ 568,368
Remuneraciones y participaciones por pagar	S/ 2,154	S/ 5,310	S/ 5,398	S/ 2,077	S/ 6,175	S/ 9,424	S/ 13,602	S/ 18,162
Cuentas por pagar comerciales terceros	S/ 31,557	S/ 8,513	S/ 8,281	S/ 22,612	S/ 26,377	S/ 30,160	S/ 33,961	S/ 37,782
Obligaciones financieras	S/ 445,006	S/ 552,663	S/ 232,835	S/ 232,835	S/ 232,835	S/ 232,835	S/ 116,418	S/ -
Cuentas por pagar diversas	S/ 30,406	S/ 90,090	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Total pasivo corriente	**S/ 630,449**	**S/ 760,839**	**S/ 499,394**	**S/ 597,690**	**S/ 662,187**	**S/ 726,122**	**S/ 674,867**	**S/ 624,312**
Pasivo no corriente								
Obligaciones financieras	S/ -	S/ -	S/ 110,675	S/ 610,675	S/ 460,675	S/ 310,675	S/ 160,675	S/ -
Total pasivo no corriente	**S/ -**	**S/ -**	**S/ 110,675**	**S/ 610,675**	**S/ 460,675**	**S/ 310,675**	**S/ 160,675**	**S/ -**

Activo	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio:								
Capital	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Resultados acumulados	S/ 144,934	S/ 315,463	S/ 388,084	S/ 161,439	S/ 182,577	S/ 308,265	S/ 500,101	S/ 638,540
Resultado del ejercicio	S/ 170,529	S/ 72,621	S/ 155,857	S/ 21,138	S/ 125,688	S/ 191,836	S/ 138,439	S/ 184,847
Total patrimonio	**S/ 317,463**	**S/ 390,084**	**S/ 545,941**	**S/ 184,577**	**S/ 310,265**	**S/ 502,101**	**S/ 640,540**	**S/ 825,387**
Total pasivo y patrimonio	**S/ 947,912**	**S/ 1,150,923**	**S/ 1,156,010**	**S/ 1,392,942**	**S/ 1,433,127**	**S/ 1,538,898**	**S/ 1,476,082**	**S/ 1,449,699**
Cuadre	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**	**S/ -**
Deuda financiera total	S/ 445,006	S/ 552,663	S/ 343,510	S/ 843,510	S/ 693,510	S/ 543,510	S/ 277,093	S/ -
Deuda financiera neta	S/ 277,045	S/ 421,496	S/ 181,155	S/ 573,024	S/ 264,423	S/ -94,636	S/ -386,387	S/ -710,090
CxC	S/ 87,933	S/ 230,752	S/ 171,783	S/ 228,191	S/ 249,083	S/ 270,169	S/ 291,458	S/ 312,962
CxP	S/ 31,557	S/ 8,513	S/ 8,281	S/ 22,612	S/ 26,377	S/ 30,160	S/ 33,961	S/ 37,782
Ciclo de conversión de efectivo	S/ 56,376	S/ 222,239	S/ 163,502	S/ 205,579	S/ 222,706	S/ 240,009	S/ 257,497	S/ 275,180
Variación de WK		**-165,863**	**58,737**	**-42,077**	**-17,127**	**-17,303**	**-17,488**	**-17,683**

Anexo 4. Flujo de caja proyectado 2026–2030 con y sin proyecto e incremental

Flujo de caja con proyecto	2026	2027	2028	2029	2030
EBITDA	S/ 315,484	S/ 300,600	S/ 285,716	S/ 270,832	S/ 255,948
Impuestos	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978	S/ -45,978
-Inversión	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000
- Variación de capital de trabajo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Free Cash Flow to Firm	S/ 219,506	S/ 204,622	S/ 189,738	S/ 174,854	S/ 159,970
Flujo de caja sin proyecto	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
EBITDA	S/ 296,030	S/ 476,959	S/ 533,403	S/ 599,182	S/ 674,389
Impuestos	S/ -17,690	S/ -52,593	S/ -80,272	S/ -115,857	S/ -154,695
-Inversión	S/ -550,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000	S/ -50,000
- Variación de capital de trabajo	S/ -42,077	S/ -17,127	S/ -17,303	S/ -17,488	S/ -17,683
Free Cash Flow to Firm	S/ -313,737	S/ 357,240	S/ 385,828	S/ 415,838	S/ 452,011
Flujo de caja incremental	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
EBITDA	S/ -19,454	S/ 176,359	S/ 247,687	S/ 328,350	S/ 418,441
Impuestos	S/ 28,288	S/ -6,615	S/ -34,294	S/ -69,879	S/ -108,717
-Inversión	S/ -500,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
- Variación de capital de trabajo	S/ -42,077	S/ -17,127	S/ -17,303	S/ -17,488	S/ -17,683
Free Cash Flow to Firm	S/ -533,244	S/ 152,617	S/ 196,090	S/ 240,984	S/ 292,041
		S/ -380,626	S/ -184,536	S/ 56,448	S/ 348,489

Anexo 5. Análisis económico vertical y horizontal

	ANALISIS VERTICAL %							
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18%	11%	14%	22%	36%	50%	60%	69%
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	9%	20%	15%	16%	16%	15%	14%	13%
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	0%	19%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Activos Corrientes	0%	0%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
Servicios Prestados por Anticipado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	27%	50%	65%	40%	54%	67%	76%	84%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Activo Diferido	9%	8%	4%	4%	4%	4%	4%	3%
Propiedad, Planta y Equipo	66%	55%	55%	82%	79%	71%	65%	58%
Depreciacion, Amortización y Agotamiento Acumulados	-3%	-13%	-24%	-27%	-37%	-42%	-45%	-45%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	73%	50%	35%	60%	46%	33%	24%	16%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Tributos, Contraprestaciones y Aportes por Pagar	13%	9%	22%	23%	24%	23%	23%	22%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	3%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%
Obligaciones Financieras	47%	48%	20%	16%	15%	13%	6%	0%
Cuentas por Pagar Diversas	3%	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	67%	66%	43%	41%	41%	39%	31%	25%
PASIVO NO CORRIENTE								
Obligaciones Financieras	0%	0%	10%	43%	29%	17%	8%	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0%	0%	10%	43%	29%	17%	8%	0%
PATRIMONIO:								
Capital	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultados Acumulados	15%	27%	34%	11%	15%	26%	39%	52%
Resultado del Ejercicio	18%	6%	13%	5%	15%	18%	22%	23%
TOTAL PATRIMONIO	33%	34%	47%	16%	30%	44%	61%	75%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	ANALISIS HORIZONTAL PEN						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	S/. -36.794	S/. 31.188	S/. 151.129	S/. 248.965	S/. 338.552	S/. 320.888	S/. 409.050
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	S/. 142.819	S/. -58.969	S/. 56.408	S/. 20.892	S/. 21.085	S/. 21.289	S/. 21.504
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	S/. -	S/. 382.502	S/.-382.502	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	S/. 218.564	S/.-218.564	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Otros Activos Corrientes	S/. -	S/. 37.635	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Servicios Prestados por Anticipado	S/. -88	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	S/. 324.501	S/. 173.792	S/.-174.964	S/. 269.857	S/. 359.638	S/. 342.177	S/. 430.554
ACTIVO NO CORRIENTE							
Activo Diferido	S/. -1.175	S/. -44.284	S/. 14.431	S/. 5.345	S/. 5.394	S/. 5.447	S/. 5.502
Propiedad, Planta y Equipo	S/. -	S/. -	S/. 550.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000	S/. 50.000
Depreciacion, Amortización y Agotamiento Acumulados	S/.-120.315	S/.-124.421	S/.-109.537	S/.-194.653	S/.-179.768	S/.-164.884	S/.-150.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	S/.-121.490	S/.-168.705	S/. 454.894	S/.-139.308	S/.-124.374	S/.-109.438	S/. -94.498
TOTAL ACTIVO	S/. 203.011	S/. 5.087	S/. 279.930	S/. 130.549	S/. 235.264	S/. 232.739	S/. 336.056
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Tributos, Contraprestaciones y Aportes por Pagar	S/. -17.063	S/. 148.617	S/. 77.837	S/. 41.701	S/. 48.471	S/. 49.892	S/. 51.339
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	S/. 3.156	S/. 88	S/. -1.826	S/. 7.649	S/. 4.923	S/. 5.493	S/. 5.523
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	S/. -23.044	S/. -232	S/. 13.703	S/. 2.772	S/. 3.222	S/. 3.317	S/. 3.413
Obligaciones Financieras	S/. 107.657	S/.-319.828	S/. -	S/. -	S/. -	S/.-116.418	S/.-116.418
Cuentas por Pagar Diversas	S/. 59.684	S/. -90.090	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	S/. 130.390	S/.-261.445	S/. 89.714	S/. 52.122	S/. 56.616	S/. -57.716	S/. -56.143
PASIVO NO CORRIENTE							
Obligaciones Financieras	S/. -	S/. 110.675	S/. 500.000	S/.-150.000	S/.-150.000	S/.-150.000	S/.-160.675
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	S/. -	S/. 110.675	S/. 500.000	S/.-150.000	S/.-150.000	S/.-150.000	S/.-160.675
PATRIMONIO:							
Capital	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Resultados Acumulados	S/. 170.529	S/. 72.621	S/.-226.645	S/. 72.718	S/. 228.427	S/. 328.647	S/. 440.455
Resultado del Ejercicio	S/. -97.908	S/. 83.236	S/. -83.139	S/. 155.709	S/. 100.220	S/. 111.808	S/. 112.418
TOTAL PATRIMONIO	S/. 72.621	S/. 155.857	S/.-309.784	S/. 228.427	S/. 328.647	S/. 440.455	S/. 552.874
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 203.011	S/. 5.087	S/. 279.930	S/. 130.549	S/. 235.264	S/. 232.739	S/. 336.056

	ANALISIS HORIZONTAL %						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	-22%	24%	93%	79%	60%	36%	33%
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	162%	-26%	33%	9%	8%	8%	7%
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	0%	0%	-100%	0%	0%	0%	0%
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	0%	-100%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Activos Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Servicios Prestados por Anticipado	-100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	127%	30%	-23%	47%	42%	28%	28%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Activo Diferido	-1%	-50%	33%	9%	8%	8%	7%
Propiedad, Planta y Equipo	0%	0%	87%	4%	4%	4%	4%
Depreciacion, Amortización y Agotamiento Acumulados	437%	84%	40%	51%	31%	22%	16%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-18%	-30%	113%	-16%	-17%	-18%	-20%
TOTAL ACTIVO	21%	0%	24%	9%	15%	13%	17%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Tributos, Contraprestaciones y Aportes por Pagar	-14%	143%	31%	13%	13%	12%	11%
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	147%	2%	-34%	214%	44%	34%	26%
Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	-73%	-3%	165%	13%	13%	12%	11%
Obligaciones Financieras	24%	-58%	0%	0%	0%	-50%	-100%
Cuentas por Pagar Diversas	196%	-100%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21%	-34%	18%	9%	9%	-8%	-9%
PASIVO NO CORRIENTE							
Obligaciones Financieras	0%	0%	452%	-25%	-33%	-48%	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0%	0%	452%	-25%	-33%	-48%	-100%
PATRIMONIO:							
Capital	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultados Acumulados	118%	23%	-58%	45%	98%	71%	56%
Resultado del Ejercicio	-57%	115%	-53%	214%	44%	34%	26%
TOTAL PATRIMONIO	23%	40%	-57%	97%	71%	56%	45%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21%	0%	24%	9%	15%	13%	17%