



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA FIRMA DE
CONSULTORÍA EN PERÚ”**

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

**Presentado por
Sr. Luis Eduardo Talledo Vergara**

Asesor: Profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, agosto 2023

Anexo II
Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

Documento: EPG- REV-V1xxx

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
Opción Libre

- A través del presente, Wilfredo Lafosse Quintana deja constancia que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PERÚ” presentado por el alumno:

- Luis Eduardo Talledo Vergara

, para optar al grado académico de magister en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 7 de julio de 2023, dando el siguiente resultado:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PERÚ”,

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	0 %	2 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte original completo

8 de julio de 2023

Agradezco a Dios por darme la fe y las fuerzas para seguir adelante; a mi madre, por siempre darme fuerzas y apoyarme; a mi padre, por seguir siendo mi profesor, y a mi novia, por entenderme y acompañarme en este camino.

A mi asesor de tesis, profesor Wilfredo Lafosse, por su constante apoyo y asesoría para sacar adelante este trabajo de investigación.

A la Universidad Adolfo Ibáñez y a la Universidad del Pacífico Business School, por la preparación profesional que me han brindado.

Sr. Luis Eduardo Talledo Vergara

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para la empresa de consultoría Advanced Business Advisory S.A.C., la cual viene operando en el mercado peruano desde el 2010, atendiendo a diferentes clientes del segmento medio.

Esta empresa viene operando en un contexto bastante dinámico a nivel local, regional y global derivado de distintos acontecimientos ambientales, políticos, económicos y sociales. Si bien han logrado generar una participación importante en el mercado medio, la competencia está siendo cada vez más fuerte con diferentes proveedores que intentan diferenciarse con servicios tradicionales y, en algunos casos, con servicios especializados. Adicionalmente, el contexto del país ha generado que muchas empresas del segmento medio decidan los servicios de consultoría principalmente por factores como el precio o las condiciones de pago, poniendo una presión fuerte en las finanzas de la compañía.

Al cierre del 2022 la empresa logró cerrar sus ventas en aproximadamente US\$ 3.3 millones, generando un margen bruto del 40% y un margen de operación del 12%. Si bien estos resultados son positivos en función del contexto actual y el nivel de competencia, se pronostica que estos indicadores pueden ir bajando hasta llegar a niveles del 9% en el margen de operación, lo cual generaría un nivel de riesgo importante para la compañía ante cualquier imprevisto o inversión necesaria.

La estrategia planteada tiene busca lograr la diversificación en base al valor diferencial de sus servicios, haciendo una transición del segmento del mercado medio al segmento de grandes corporaciones, con esto se busca competir en base al valor agregado que generen los servicios de consultoría a los clientes y no solamente por el precio de los servicios.

Para el desarrollo del plan estratégico se ha realizado el análisis del macro y microentorno identificando las oportunidades y amenazas, así como la definición de iniciativas por cada área funcional que acompañen la estrategia y los objetivos estratégicos.

La implementación de este plan estratégico para el periodo 2023-2025 permitiría aumentar las ventas hasta en un 30% anual y casi en un 100% al margen de operación con un Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de US\$ 245,057.43, con una tasa de descuento (WACC) de 6.56%.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	iii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes hasta el 2022	1
1.2 Problema central al cierre del ejercicio 2022.....	1
1.3 Propuesta de solución para periodo 2023-2025	2
1.4 Alcance de la propuesta	2
1.5 Limitaciones.....	2
1.6. Aspectos relevantes de la empresa.....	2
1.7 Análisis Canvas.....	3
1.7.1 Segmentos de cliente	3
1.7.2 Propuesta de valor	4
1.7.3 Relaciones con clientes.....	4
1.7.4 Canales	4
1.7.5 Fuentes de ingresos.....	4
1.7.6 Actividades clave.....	4
1.7.7 Recursos clave	5
1.7.8 Socios clave	5
1.7.9 Estructura de costos	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.1 Introducción del análisis externo y análisis de la industria.....	7
2.2 Análisis PESTL.....	7
2.2.1 Análisis político	7
2.2.2 Análisis económico	8
2.2.3 Análisis sociocultural	8
2.2.4 Análisis tecnológico.....	9
2.2.5 Análisis legal y regulatorio	10
2.3 Análisis de la industria y Cinco Fuerzas de Porter	11

2.3.1 Poder de negociación de los clientes	11
2.3.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	13
2.3.3 Amenaza de productos sustitutos	14
2.3.4 Poder de negociación de los proveedores.....	16
2.3.5 Rivalidad de los actuales competidores.....	17
2.4 Matriz de Perfil Competitivo (PC).....	18
2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	18

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO 20

3.1. Introducción del análisis interno	20
3.2. Análisis de áreas funcionales	20
3.2.1 Contabilidad y Finanzas	20
3.2.2 Recursos Humanos	20
3.2.3 Operaciones	20
3.2.4 Control calidad y riesgos	21
3.2.5 Marketing y Ventas	21
3.2.6 Tecnologías de Información	21
3.3 Análisis de cadena de valor	21
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
3.5 Matriz Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO).....	23
3.6. Estratégica genérica	24
3.7. Estrategia de crecimiento	24

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS..... 25

4.1 Definición de visión periodo 2023-2025	25
4.2 Definición de misión periodo 2023-2025	25
4.3 Definición de valores periodo 2023-2025	25
4.4 Objetivos	26
4.4.1 Objetivo general	26
4.4.2 Objetivos específicos.....	26
4.5 Matriz FODA cruzado	26
4.6 Estrategia de crecimiento periodo 2023-2025	28

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	29
5.1 Plan de Marketing	29
5.1.1 Objetivos de Marketing	29
5.1.2 Segmentación y posicionamiento	30
5.1.3 Mezcla de Marketing	30
5.1.4 Presupuesto de Marketing	31
5.2 Plan de Operaciones	32
5.2.1 Objetivos de Operaciones.....	32
5.2.2 Procesos más importantes.....	33
5.2.3 Iniciativas de Operaciones.....	34
5.2.4 Presupuesto de Operaciones	34
5.3 Plan de Recursos Humanos	35
5.3.1 Definición de tipo de empresa y organigrama.....	35
5.3.2 Objetivos de Recursos Humanos.....	36
5.3.3 Iniciativas de Recursos Humanos.....	37
5.3.4 Presupuesto de Recursos Humanos	38
5.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	38
5.4.1 Descripción de <i>stakeholders</i>	38
5.4.2 Objetivos de RSE	39
5.4.3 Iniciativas para lograr objetivos RSE.....	40
5.4.4 Presupuesto de RSE.....	40
CAPÍTULO VI. PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERA	42
6.1 Objetivos.....	42
6.2 Datos y supuestos.....	42
6.3 Inversión y estructura del financiamiento.....	42
6.4 Descripción de metodología a usar para la evaluación financiera.....	44
6.5 Resumen de estados financieros y flujo de caja.....	44
6.5.1 Estados financieros sin estrategia.....	44
6.5.2 Estados financieros con estrategia.....	45
6.6 Cálculo de la tasa de descuento COK y WACC	47
6.7 VAN y TIR.....	48

CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
NOTA BIOGRÁFICA	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis político	7
Tabla 2.	Análisis económico	8
Tabla 3.	Análisis sociocultural	9
Tabla 4.	Análisis tecnológico	9
Tabla 5.	Análisis legal y regulatorio	11
Tabla 6.	Matriz PC	18
Tabla 7.	Matriz EFE	19
Tabla 8.	Matriz EFI	23
Tabla 9.	Matriz VRIO	24
Tabla 10.	Objetivo de crecimiento	26
Tabla 11.	Objetivos de Marketing	29
Tabla 12.	Mezcla de Marketing	30
Tabla 13.	Presupuesto de Marketing	32
Tabla 14.	Objetivos de Operaciones	33
Tabla 15.	Iniciativas de Operaciones	34
Tabla 16.	Presupuesto de Operaciones	35
Tabla 17.	Objetivos de Recursos Humanos	36
Tabla 18.	Iniciativas de Recursos Humanos	37
Tabla 19.	Presupuesto de Recursos Humanos	38
Tabla 20.	Objetivos de RSE	39
Tabla 21.	Iniciativas para lograr objetivos de RSE	40
Tabla 22.	Presupuesto de RSE	41
Tabla 23.	Objetivos financieros	42
Tabla 24.	Inversiones	43
Tabla 25.	Estado financieros sin estrategia	44
Tabla 26.	Balance general al 31 de diciembre de 2022	45
Tabla 27.	Estado de resultados con estrategia	46
Tabla 28.	Cálculo del COK y WACC	47
Tabla 29.	Cálculo del VAN y de la TIR	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Canvas de la empresa.....	3
Figura 2.	Cadena de Valor.....	22
Figura 3.	Matriz FODA cruzado.....	27
Figura 4.	Organigrama.....	36

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes hasta el 2022

Advanced Business Advisory S.A.C. es una empresa dedicada a brindar servicios profesionales de consultoría para diferentes industrias, fundada en el año 2010 en la ciudad de Lima, Perú, por Luis Talledo.

Dentro de los servicios principales de consultoría que brinda se encuentran:

- Asesoría en capital humano.
- Asesoría en datos y analytics.
- Asesoría en tecnología.
- Asesoría en procesos.

Durante los primeros años tuvieron crecimientos importantes tanto en cantidad de personas como en ingresos; sin embargo, poco antes de la pandemia originada por el COVID-2019 se empezaron a reducir estos incrementos hasta llegar a una caída en ingresos de -10.3% al cierre del 2022 y de -6.7% en márgenes operativos debido a incrementos en el costo salarial de mercado de consultoría.

Basado en estos resultados, el contexto extremadamente cambiante del mercado peruano y mundial, así como los retos que se tienen identificados para el futuro cercano, se ha decidido realizar un plan estratégico para el periodo 2023-2025 con el objetivo de recuperar los índices de crecimiento y margen, así como incrementar su participación de mercado.

1.2 Problema central al cierre del ejercicio 2022

Los principales problemas que enfrenta la empresa se pueden resumir en:

- **Competencia.** Durante los últimos cinco años se han desarrollado nuevas empresas de consultoría boutique, así como el ingreso de empresas de consultoría mundiales que anteriormente no tenían presencia en Perú o solamente para algunas cuentas relevantes. Este incremento de competencia ha generado que se compita con empresas consultoras de menor tamaño con precios muchos más bajos y/o con empresas de consultoría globales con mucho mayor experiencia en los servicios ofrecidos.
- **Talento.** Debido a la alta competencia en el mercado peruano y a los cada vez más demandados perfiles especializados (sobre todo en servicios de tecnología) el costo salarial promedio aumentó considerablemente y conseguir algunos perfiles se ha vuelto una tarea bastante compleja; adicionalmente, el nivel de rotación aumentó

considerablemente por la cantidad importante de ofertas tanto locales como del extranjero ahora que el trabajo remoto se ha vuelto normal.

- **Mercado.** Las empresas del mercado peruano están desarrollando capacidades internas para realizar aquellas labores para las que normalmente se contrataban servicios de consultoría externa, adicionalmente cuentan con procesos de contratación cada vez más complejos que conllevan a darle mucha importancia a la valoración económica de los servicios y en modelos financieros que generan ganancias solamente al finalizar los proyectos, lo cual genera retos importantes de flujo de caja para las empresas de consultorías más pequeñas.

Estos problemas han generado una serie de dificultades tanto financieras como de ejecución de servicios debido a la necesidad de contratar a consultores con menor experiencia y aceptar proyectos donde no se contaba con suficiente experiencia.

1.3 Propuesta de solución para periodo 2023-2025

Se plantea desarrollar un plan estratégico para el periodo 2023-2025 que permita generar un foco específico de portafolio de servicios por tipo de clientes, un plan de desarrollo y retención de talento, así como estrategias financieras que permitan generar un desarrollo sostenible para la compañía.

1.4 Alcance de la propuesta

Se definen como puntos relevantes de alcance las siguientes dimensiones:

- **Alcance geográfico.** Mercado peruano donde actualmente opera la compañía.
- **Alcance de tiempo.** El periodo para desarrollar la estrategia es 2023-2025.
- **Alcance de análisis.** Evaluar la mejor estrategia en términos de finanzas, mercados, servicios y talento.

1.5 Limitaciones

El plan estratégico se desarrollará basado en los retos actuales del mercado peruano y considerando las estrategias conocidas de los competidores, así como las necesidades actuales de los clientes y potenciales.

1.6 Aspectos relevantes de la empresa

Advanced Business Advisory S.A.C. es una empresa dedicada a servicios profesionales de consultoría operando principalmente en el mercado medio con un portafolio de servicios tradicionales.

Dentro de los servicios principales de consultoría que brinda se encuentran:

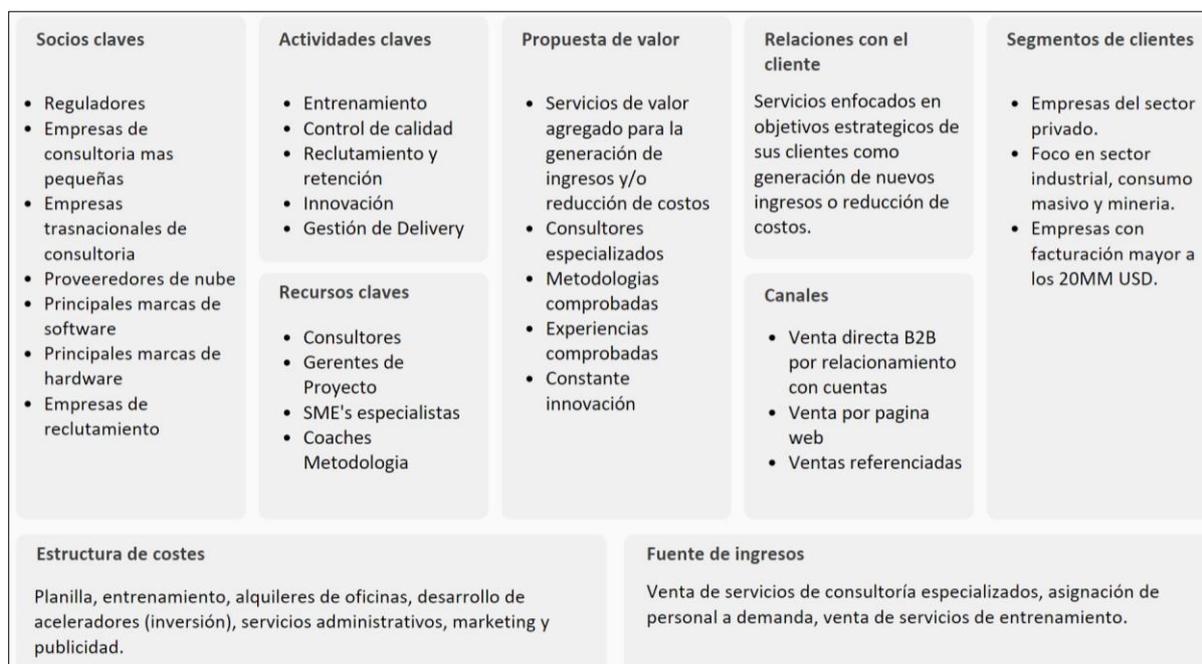
- **Asesoría en capital humano.** Servicios relacionados a gestión de personas dentro de las organizaciones como gestión de cambio, reclutamiento, definición de estructuras organizativas y salariales, entre otros.
- **Asesoría en datos y analytics.** Servicios relacionados con la definición de procesos de gobierno y calidad de datos, definición de estructuras organizativas de áreas de datos, así como definición de políticas y procesos relacionados.
- **Asesoría en tecnología.** Diseño, implementación y soporte de tecnologías como ERP, CRM, SRM, entre otros.
- **Asesoría en procesos.** Servicios relacionados a diseño, reingeniería, modelamiento de procesos en base a nuevas prácticas, búsqueda de eficiencias, minería de procesos, entre otros.

1.7 Análisis Canvas

El modelo de negocio de la empresa se centra en generar valor para sus clientes mediante servicios profesionales que les permitan tener planes de largo plazo, incremento en ingresos y/o reducción de costos. A continuación, se presenta el análisis Canvas con el detalle del modelo de negocio:

Figura 1

Canvas de la empresa



Nota: Adaptado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

1.7.1 Segmentos de cliente

- Empresas del sector privado, por ahora no se tiene foco en el sector estatal.

- Foco en empresas del sector industrial, consumo masivo, servicios profesionales y minería.

1.7.2 Propuesta de valor

Como propuesta de valor se cuenta con servicios profesionales que ayudan a las organizaciones a cumplir sus objetivos estratégicos ayudándolos con reducción de costos, incremento de ingresos, definición de estrategias y planes de implementación, entre otros.

1.7.3 Relaciones con clientes

La relación con sus clientes está definida principalmente por la confianza en el conocimiento del equipo a través de diferentes proyectos, siendo considerados asesores estratégicos para la toma de decisiones relevantes.

1.7.4 Canales

De acuerdo con la estrategia de la compañía, aproximadamente el 70% de ingresos se dan por venta recurrente en cuentas estratégicas; sin embargo, también ocurren ventas referenciadas a nuevos clientes como venta por oportunidades identificadas en la página *web* de la compañía.

1.7.5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso de la empresa están relacionados a distintas formas de servicios como:

- Venta de servicios especializados por precio fijo.
- Venta de servicios especializados por precio relacionado a los ahorros o ingresos generados en los estados financieros.
- Venta por asignación de personal en modelo tiempo y materiales.
- Venta por servicios de entrenamiento.

1.7.6 Actividades clave

Las principales actividades de la empresa son:

- **Gestión de *delivery*.** Proceso de ejecución de los proyectos clave, de ello depende la recompra y las referencias a otros clientes, así como no generar desviaciones sobre presupuesto para mantener márgenes saludables.
- **Entrenamiento.** Actividades relacionadas a la capacitación del personal en gestión de proyectos, herramientas tecnológicas a implementar, herramientas tecnológicas de productividad y monitoreo interno, entre otros.
- **Control de calidad.** Definición y seguimiento de riesgos por proyecto buscando mantener las líneas base de cronograma, presupuesto y calidad.

- **Reclutamiento y retención.** En base a la alta competencia de recursos en el mercado las actividades de reclutamiento son claves, así como las de retención para mantener al personal que se contratará.
- **Innovación.** Procesos que buscan la generación de nuevos servicios, eficiencia en los servicios actuales, mejora en procesos de soporte para reducir costos de operación, entre otros.

1.7.7 Recursos clave

Los recursos más importantes de la empresa son:

- **Gerentes de proyecto.** Encargados de la gestión correcta de los proyectos dentro de las líneas base definidas.
- **Consultores.** Encargados de la ejecución de los proyectos y son quienes tienen los conocimientos más especializados.
- **Asesores de metodología.** Expertos en la metodología a utilizar en cada proyecto (Safe, Agile, Waterfall, entre otros) que se encargan de ayudar a los gerentes de proyecto para que las metodologías se ejecuten de forma correcta.
- **SME especialistas.** Consultores de varios años de experiencia que tienen especialización en alguna industria o tecnología en específica, su función es realizar QA a las implementaciones desde el punto de vista técnico, así como apoyar a los consultores con menor experiencia para solucionar las dudas que pudieran tener.

1.7.8 Socios clave

Los principales socios son:

- **Reguladores.** Generan nuevas regulaciones que muchas veces se convierten en servicios de consultoría.
- **Empresas de consultoría más pequeñas.** Se utilizan para subcontratar parte de los servicios cuando se tienen picos de demanda.
- **Empresas trasnacionales de consultoría.** En algunos casos estas empresas subcontratan a la empresa.
- **Proveedores de nube.** Relevantes para servicios específicos de transformación de arquitectura tecnológica.
- **Principales marcas de *software*.** Relevantes para servicios específicos de transformación de implementación tecnológica.
- **Principales marcas de *hardware*.** Relevantes para servicios específicos de transformación de arquitectura tecnológica.

- **Empresas de reclutamiento.** Necesarios para la contratación en temporadas pico tanto de consultores como de ejecutivos de mayor cargo.

1.7.9 Estructura de costos

Los principales costos que se tienen en la actualidad son:

- **Costo salarial.** Relacionado al costo del personal necesario para la ejecución de los servicios.
- **Entrenamiento.** Gastos de cursos, eventos de entrenamiento, licencias de plataformas *e-learning*, entre otros.
- **Servicios de nube.** Utilizados para los sistemas *backoffice* de la compañía, así como para las plataformas de entrenamiento y el CRM.
- **Hardware y mantenimiento.** Para algunos servicios por requerimientos de clientes regulados se requiere contar con *data centers* propios para el respaldo de información.
- **Licencias de soluciones tecnológicas.** Necesarias para operar las plataformas relacionadas a la operación.
- **Desarrollo de aceleradores.** Inversión de horas-hombre para el desarrollo de aceleradores para los diferentes servicios del portafolio.
- **Servicios administrativos.** Costo del personal, procesos y plataformas de las áreas de soporte.
- **Marketing y publicidad.** Gastos relacionados a generación de demanda en canales *offline* y *online*.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Introducción análisis externo y análisis de la industria

En un mundo cada vez más competitivo, dinámico y globalizado las empresas enfrentan diferentes desafíos constantemente y su capacidad de adaptarse a dichos cambios puede significar la diferencia entre crecer sostenidamente o no lograr sobrevivir. En el Perú este análisis se hace más relevante debido a las características del mercado, donde se tiene un entorno político, económico y empresarial con diferentes retos y con un dinamismo importante; adicionalmente, se debe considerar que las empresas de consultoría, al estar enfocadas en brindar servicios profesionales, tienen alta dependencia de la situación de sus clientes y de cuánto están dispuestos a gastar en este tipo de servicios.

Dentro del presente capítulo se analizará el contexto que acompaña al desarrollo de negocio de Advanced Business Advisory desde diferentes perspectivas macro y micro, se analizarán las amenazas y oportunidades en cada uno de los entornos y se buscarán estrategias para mitigar los riesgos y para aprovechar las oportunidades. Finalmente, se buscará proporcionar una base sólida de conocimiento y análisis sobre los factores externos y análisis de industria que permitan a la compañía tener un plan estratégico que sea adaptable al mercado peruano.

2.2 Análisis PESTL¹

2.2.1 Análisis político

El sector político en Perú tiene gran impacto en las diferentes inversiones del sector empresarial debido a la incertidumbre que genera la inestabilidad de los diferentes poderes políticos del país. Se tienen diferentes impactos como los siguientes:

Tabla 1

Análisis político

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Inestabilidad política	Inestabilidad en el sector político tanto a nivel ejecutivo como legislativo desde hace varios años sin lograr acuerdos entre los diferentes partidos políticos	Control de gastos en servicios de consultoría y reducción de proyectos debido a incertidumbre	Amenaza
Corrupción y burocracia	Problemas en distintos sectores debido a problemas de corrupción tanto en el sector privado como estatal generando riesgos para las empresas de consultoría asociadas	Control de gastos en servicios de consultoría y reducción de proyectos debido a incertidumbre	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

¹ David, 2013.

Tabla 1**Análisis político** (continúa de la página anterior)

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Tensión política con países de la región (México, Colombia, etcétera)	Problemas entre los diferentes gobiernos por opiniones sobre situación en Perú generando problemas diplomáticos	Posibles impactos tributarios por relaciones entre países que hagan complejo un modelo de operación con alcance regional	Amenaza
Aparición de partidos de extrema derecha y/o izquierda	Nuevos partidos con ideas extremas de solución a los diferentes problemas del país	Control de gastos en servicios de consultoría y reducción de proyectos debido a incertidumbre	Amenaza
Incertidumbre regulatoria	Constantes intentos de nuevas regulaciones que generan incertidumbre en el sector empresarial	Control de gastos en servicios de consultoría y reducción de proyectos debido a incertidumbre	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

La perspectiva política del país es uno de los factores que genera mayor desaceleración en las inversiones, generación de proyectos y gastos en servicios de consultoría, por lo mismo las empresas de este sector deben de buscar adaptarse a estas situaciones y tratar de encontrar oportunidades y estrategias para no verse impactadas por estos eventos.

2.2.2 Análisis económico

La situación económica del Perú y a nivel global tiene distintos factores que generan riesgos para los servicios de consultoría, tal como se detalla a continuación:

Tabla 2**Análisis económico**

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Desaceleración económica	Debido a la inestabilidad política-social así como los factores externos globales	Reducción de contratación de servicios de consultoría por control de gastos	Amenaza
Fluctuaciones monetarias	Variaciones del tipo de cambio que impactan a diversas industrias que dependen de insumos importados	Mayores costos para empresas de consultoría	Amenaza
Costo de financiamiento	Las tasas de interés han seguido subiendo desde hace varios meses, limitando las inversiones en proyectos	Financiamiento más caro impactando en la rentabilidad de las empresas de consultoría y reducción de gasto de diferentes industrias	Amenaza
Inflación y aumento de costos	Impacto en la rentabilidad de las empresas y, por lo tanto, en los gastos en consultoría	Reducción de contratación de servicios de consultoría	Amenaza
Volatilidad en precios de materias primas	Fluctuaciones en diversos insumos generando impacto importante en diferentes sectores	Reducción de contratación de servicios de consultoría	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

Estos impactos se han incrementado desde la pandemia, lo que genera la búsqueda de estrategias para que las empresas de consultoría puedan convivir en este contexto.

2.2.3 Análisis sociocultural

Debido a diferentes factores sobre la situación económica y política en Perú, desde hace varios años, ciertos grupos mayoritarios a nivel social presentan diferentes puntos de

inconformidad, formándose distintos movimientos en contra de la situación política y económica del país, generando impactos en los resultados de las empresas y, por lo tanto, amenazas que afectan a las empresas del sector de consultoría. Ver la tabla XX:

Tabla 3

Análisis sociocultural

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Inestabilidad social por descontento sobre la situación económica del Perú	Amplio porcentaje de la población peruana no se encuentra contenta con los resultados que se vienen dando en el país desde hace varios años	Disminución de la demanda de servicios de consultoría debido a posibles pérdidas de las empresas por manifestaciones sociales	Amenaza
Complicaciones de movilidad para empleados en el Perú	Debido a distintas manifestaciones se pueden ver bloqueadas algunas vías de comunicación como carreteras y aeropuertos	Cierre de carreteras generando imposibilidad de movilidad de los empleados evitando que puedan estar presentes en los proyectos	Amenaza
Cambios de foco de las empresas por manifestaciones sociales	Debido a distintas manifestaciones las empresas cambian sus foco de atención para buscar estrategias de mitigación ante estos eventos	Proyectos en ejecución que deben quedar en <i>stand by</i> debido al cambio de foco de las organizaciones ante manifestaciones	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

2.2.4 Análisis tecnológico

La democratización de nuevas tecnologías, la alta competitividad, el contexto global y las diversas regulaciones a las que se enfrentan las compañías generan la necesidad de implementar nuevas tecnologías de forma recurrente y la oportunidad para empresas de consultoría en el diseño, implementación y operación de dichas tecnologías. A continuación, el detalle de oportunidades y amenazas relacionadas con la perspectiva tecnológica:

Tabla 4

Análisis tecnológico

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Uso de inteligencia artificial y automatización en diferentes industrias	Corriente de uso de estas tecnologías para automatizar y mejorar diferentes procesos	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de estas tecnologías en diversas empresas	Oportunidad
Mayor conectividad 5G y 4G a nivel nacional	Aparición de conectividad en diferentes lugares a nivel nacional generando la oportunidad de implementar diversas tecnologías	Habilitan la oportunidad de implementar nuevas tecnologías en zonas donde anteriormente no era posible	Oportunidad
Necesidad de analítica de datos	Cada vez las empresas implementan mas tecnologías de soporte a sus procesos por lo que se generan mas datos apareciendo la necesidad de gestionar de manera adecuada estos datos	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de estas tecnologías en diversas empresas	Oportunidad
Ataques cibernéticos	Diversos ataques por múltiples medios a diferentes empresas en búsqueda de robo de información y activos en general	Generación de demanda de servicios que buscan proteger a las empresas sobre estos ataques	Oportunidad

Nota: Adaptado de David, 2013.

Tabla 4**Análisis tecnológico** (continúa de la página anterior)

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Adopción de tecnologías emergentes	Implementación de nuevas tecnologías en búsqueda de ahorro en costos o generación de ingresos	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de estas tecnologías en diversas empresas	Oportunidad
Transformación digital	Búsqueda incremental de las organizaciones de nuevos modelos de negocio y transformaciones a través de uso de tecnologías emergentes	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de planes e iniciativas de transformación digital	Oportunidad
Tecnologías para sostenibilidad	Necesidad de utilización de tecnologías para controlar el cumplimiento de objetivos relacionados a sostenibilidad	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de estas tecnologías en diversas empresas que tienen como foco la inversión en Sostenibilidad	Oportunidad
<i>Cloud computing</i>	Facilidad y oferta mayor de servicios <i>cloud</i> para diferentes casos de uso	Generación de demanda de servicios relacionada a la implementación de estas tecnologías en diversas empresas que buscan las capacidades de <i>cloud</i> para sus iniciativas de innovación y eficiencias	Oportunidad
Automatización de procesos	Utilización de diversas tecnologías para automatizar diferentes procesos repetitivos	Disminución de servicios de consultoría debido a la automatización de tareas a través de uso de tecnologías	Amenaza
Desintermediación	Utilización de diversas tecnologías para acceder a información de manera directa y automática	Acceso directo a información por el uso de tecnología que reduzca la necesidad de servicios de consultoría	Amenaza
Escasez de habilidades tecnológicas	Baja oferta en el mercado laboral de consultores con conocimiento en tecnologías especializadas	Debido a la rápida aparición de nuevas tecnologías y la baja oferta de talento en el mercado peruano	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

2.2.5 Análisis legal y regulatorio

La generación de nuevas leyes en Perú puede generar tanto oportunidades como amenazas para las empresas de consultoría. Tradicionalmente las leyes que buscan fomentar el desarrollo de diversos sectores como el minero, agrario, gas natural, entre otros, así como iniciativas para el desarrollo de energías renovables y de responsabilidad sobre el cambio climático, generan oportunidades para las empresas de consultoría debido a la creación de demanda de servicios para el cumplimiento de dichas leyes. Por el lado de las amenazas, los cambios en la legislación tributaria y en regulaciones laborales pueden generar impactos fiscales y costos salariales adicionales. En la siguiente tabla se analizó en detalle el entorno legal:

Tabla 5**Análisis legal y regulatorio**

Variable	Aspectos relevantes	Posible impacto	Categorización
Ley de Protección de Datos Personales	Regulación para el tratamiento de datos personales en los procesos corporativos	Necesidad de servicios de consultoría para cumplimiento	Oportunidad
Ley de Promoción de la Inversión en el Sector Agrario	Regulación para impulsar el crecimiento del sector agrario como incentivos tributarios, fomento de inversión, desarrollo sostenible, entre otros	Generación de demanda de servicios de consultoría en empresas del sector agrario	Oportunidad
Ley de Cambio Climático	Regulación para establecer las bases frente al cambio climático en el Perú, considerando políticas, planes, entre otros	Generación de demanda de servicios relacionados a cumplir con esta ley	Oportunidad
Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica	Promueve la innovación tecnológica mediante incentivos, políticas, entre otros	Generación de demanda de servicios relacionados a implementación de tecnologías	Oportunidad
Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía	Promueve el desarrollo de negocios en la Amazonía brindando diferentes incentivos	Generación de demanda en servicios para empresas que quieran ampliar sus susursales	Oportunidad
Ley de Comercio Electrónico	Promueve la protección al consumidor en el mercado electrónico	Generación de demanda en servicios relacionados al cumplimiento de esta ley en comercios electrónicos	Oportunidad
Cambios en la legislación tributaria	Se cuenta con cambios recurrentes en diferentes legislaciones tributarias	Posibles impactos fiscales por cambios en leyes tributarias	Amenaza
Regulaciones laborales	Cambios constantes respecto a los derechos y obligaciones del empleador frente a sus empleados	Posibles impactos fiscales y financieros por cambios en regulaciones laborales	Amenaza

Nota: Adaptado de David, 2013.

2.3 Análisis de la industria y Cinco Fuerzas de Porter²

2.3.1 Poder de negociación de los clientes

Con respecto al poder de negociación de los clientes, este varía dependiendo del segmento de clientes que se analice. Para el presente análisis se considerará el mercado medio alto (actual mercado donde se desarrolla la compañía) y el mercado de grandes cuentas (mercado donde se apunta a desarrollar a la compañía). Sobre este análisis se ha considerado lo siguiente:

- **Concentración de mercado.** Para el mercado de cuentas grandes donde se apunta el nivel de concentración es alto tanto geográficamente (principalmente Lima) como por cantidad de clientes, esto genera que las grandes cuentas tengan un alto poder de negociación para servicios de consultoría y esto se vea reflejado en diferentes factores como condiciones de pago, valoración, tiempos de ejecución, entre otros.

² Porter, 1997.

- **Importancia de servicios de consultoría.** Dependiendo de la madurez y de la aspiración de las compañías, los servicios de consultoría cobran mayor importancia. Se puede decir que, en el contexto actual, donde el nivel de competitividad entre las diferentes industrias es alto y se tiene mucho dinamismo en el mercado global, las empresas cada vez requieren mayor apoyo especializado en temas relacionados a gestión de cambio, fusiones y adquisiciones, implementación de tecnologías, reducción de costos, transformación digital, entre otros.
- **Sensibilidad al precio**
 - Mercado medio. En este segmento el precio tiene una ponderación protagónica en las decisiones de los clientes por servicios de consultoría; por ello, actualmente la compañía en estudio compite con servicios de tamaño medio debido a que en los servicios más estratégicos y, por lo tanto, de mayor valor, la diferencia de precios con la competencia se hace más grande.
 - Mercado grandes cuentas. En este segmento se valora el precio como un factor relevante pero no como decisor clave; sin embargo, es importante considerar que antes y después de la pandemia el precio cobró una relevancia mayor también en este segmento.
- **Disponibilidad de alternativas.** Dependiendo del servicio de consultoría, se pueden encontrar alternativas de proveedores; para los servicios tradicionales se pueden encontrar proveedores locales, regionales y globales, y para los servicios de última generación (por ejemplo, relacionados a inteligencia artificial) normalmente aparecen primero proveedores globales, luego regionales y, finalmente, locales. En conclusión, hay muy pocos servicios especializados donde la oferta de proveedores es baja; en promedio, para los servicios tradicionales los clientes cuentan con al menos cinco alternativas en el mercado.
- **Nivel de dependencia.** Tradicionalmente, para los servicios especializados (como los de implementación de tecnologías), existe una mayor dependencia durante la implementación por el conocimiento especializado. Durante la etapa de operación muchas compañías generan conocimiento interno y el nivel de dependencia es bajo. Este nivel de dependencia también depende de la estrategia de tercerización de las compañías que en el caso de Perú, las que han ido creciendo en los últimos años sobre todo en servicios relacionados a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Es importante considerar que el nivel de dependencia en el

segmento de grandes cuentas normalmente es menor debido a que tienen talento interno y un nivel de madurez más desarrollado.

- **Análisis de lealtad y retención de clientes.** El nivel de lealtad de los clientes en el mercado peruano se puede considerar como alto, ya que valoran el conocimiento de su modelo de negocio; sin embargo, el nivel de oferta con las diferentes consultoras sumado a un entorno que busca constantemente tener organizaciones más eficientes ha generado que esta lealtad pueda pasar de proveedor a proveedor en poco tiempo.
- **Reputación y referencias.** El nivel de referencias positivas sobre proyectos anteriores puede ser un factor de negociación importante para servicios de consultoría por su naturaleza. En el caso de la compañía en estudio, cuenta con buenas referencias en el mercado medio, pero aún tiene que generar credenciales en el mercado de grandes cuentas.
- **Factores externos.** El impacto de los factores externos como económicos o políticos pueden generar que el poder de negociación de los clientes sea mayor debido a que puede reducirse la demanda de servicios de consultoría y tener una guerra de precios entre las consultoras.

En base a este análisis se concluye que el poder de negociación de los clientes en el mercado medio es alto debido a la alta valoración por precios y la alta competencia; por el contrario, en el mercado de cuentas grandes el poder de negociación es medio debido a la valoración por otros factores diferentes al precio y la competencia intermedia para este segmento.

2.3.2 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores esta varía dependiendo del segmento de clientes que se analice. Para el caso de la compañía en estudio se considera el mercado medio alto (actual mercado donde se desarrolla la compañía) y el mercado de grandes cuentas (mercado donde espera desarrollarse la compañía). Sobre este contexto se ha considerado lo siguiente:

- **Barreras de entrada de la industria.** La complejidad de ingresar al sector de consultoría dependerá del foco de servicios que el nuevo competidor busque tener, esto debido que las principales barreras existentes están relacionadas al talento: a más especializado el servicio menos oferta de talento en el mercado peruano. En algunos casos, como servicios tradicionales de gestión de proyectos, se puede conseguir y/o desarrollar talento de una manera medianamente rápida, pero

servicios de implementación de tecnologías como Machine Learning contarán con menos oferta de talento en el mercado y un mayor tiempo de desarrollo de la capacidad.

- **Economías de escala.** Este punto se hace relevante para cierto tipo de servicios, principalmente los orientados al soporte donde se requiere una cantidad importante de consultores, debido a ello se puede manejar mejores tarifas por atención a diferentes clientes de soporte en paralelo. Este punto para un nuevo competidor sería complejo de alcanzar y tendría que enfocarse en servicios diferentes al soporte, donde la cantidad de consultores no haga una gran diferencia. De igual forma, es importante considerar que, para todos los casos de servicios profesionales, tener una cantidad importante de consultores puede ayudar a los procesos comerciales y de ejecución.
- **Diferenciación de producto.** Para los nuevos competidores será complicado igualar las metodologías generadas por los competidores actuales, así como cualquier activo desarrollado, esto hace que la amenaza de nuevos competidores en servicios especializados sea baja y en servicios tradicionales (donde no es tan relevante la metodología y/o los activos) la amenaza pueda ser más alta ya que no hay diferenciación.

En base a este análisis se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores en el mercado medio es alta debido a la alta valoración por precios y la baja barrera de entrada debido a que existe mayor foco en servicios tradicionales; por el contrario, en el mercado de cuentas grandes, la amenaza es media-baja debido a la valoración por otros factores diferentes al precio como metodologías, activos, experiencia y referencias.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a la amenaza de servicios sustitutos las empresas solo tienen dos opciones adicionales a contratar servicios de consultoría: hacerlo internamente con recursos propios o hacerlo de manera mixta con algunos recursos de empresas de consultoría y otros internos.

Considerando dichas opciones se realizó el siguiente análisis:

- **Servicios sustitutos.** Para servicios tradicionales, es decir, de baja complejidad, muchos clientes prefieren contratar recursos propios por tema de costos, por los rangos salariales de las personas que pueden hacer estos trabajos internamente versus los costos de consultoría muchas empresas deciden por los recursos internos; esto definitivamente también depende mucho del nivel de madurez de la

organización y de su estrategia de tercerización. Para los servicios de complejidad media, algunas organizaciones con foco en reducción de costos optan por servicios con equipos mixtos entre recursos internos y recursos tercerizados; por último, para servicios de especialización alta, el nivel de amenaza de productos sustitutos es bastante bajo sobre todo en cuentas de mercado medio. En el mercado de grandes cuentas se puede ver un nivel de madurez más alto para algunos servicios como Data Analytics, RPA, entre otros.

- **Calidad y rendimiento de sustitutos.** Considerando los servicios sustitutos posibles mencionados en el punto anterior, el rendimiento y la calidad dependerán de los procesos de contratación y desarrollo de las empresas sobre los recursos internos dedicados para ejecutar internamente estos servicios. En el caso de servicios con equipo mixto, la calidad de la ejecución de proyecto dependerá de diversos factores como la definición clara de las responsabilidades de cada parte, el nivel de especialización del proyecto, y el nivel de conocimiento de los recursos internos.
- **Diferencia de costos.** En el caso de los servicios sustitutos mencionados (recursos propios y equipo mixtos), el costo en estricto es menor a contratar servicios de consultoría; sin embargo, es importante considerar que muchas veces, por realizar trabajos con recursos propios sin contar con la experiencia y metodologías de una empresa de consultoría, el proyecto puede demorar más y, por lo tanto, terminar siendo igual de costoso.
- **Disponibilidad y accesibilidad.** Para ejecutar de manera interna o mixta los servicios de consultoría se requiere de disponibilidad de consultores en el mercado, la misma que -dependiendo del conocimiento- puede ser mayor o menor. Para los servicios tradicionales se requieren conocimientos con alta oferta en el mercado, con lo cual se pueden conseguir en un menor periodo de tiempo los recursos; sin embargo, para servicios especializados donde se requiere conocimientos con oferta media o baja de consultores, el periodo de contratación puede ser alto y sobre todo, costoso.
- **Tendencias en el mercado.** Dentro de los puntos a evaluar para saber la amenaza por servicios sustitutos es importante considerar las tendencias de tercerización que existen en el mercado peruano. De este análisis se desprende que para los servicios

tradicionales el nivel de tercerización es medio o bajo, y para servicios de alta especialización el nivel de tercerización es aún bajo.

Basado en este análisis se puede concluir que en el caso de cuentas grandes, los servicios tradicionales tienen una alta amenaza de productos sustitutos y para servicios especializados, una baja amenaza de productos sustitutos.

2.3.4 Poder de negociación de los proveedores

En el sector de consultoría los proveedores están divididos en dos grandes grupos. El primero serían los proveedores relacionados a procesos de soporte como, por ejemplo, materiales de oficina, servicios administrativos, mantenimientos de edificios, entre otros; el segundo grupo serían los proveedores que brindan asignación de personas a las empresas de consultoría cuando tienen una temporada alta y/o requieren recursos de alta especialización para un servicio puntual donde no se hace necesaria la contratación directa del consultor por la empresa de consultoría. El análisis se basará en el nivel del poder de negociación de los proveedores en el segundo grupo ya que tienen una relevancia mucho mayor en el sector de consultoría. Para ello se han evaluado los siguientes aspectos:

- **Proveedores clave.** Empresas de servicios de menor tamaño que tienen como clientes a las empresas de consultoría de mayor envergadura, donde su principal fuente de ingresos viene por la colocación de recursos en modo de subcontratación para la ejecución de proyectos vendidos y ejecutados por empresas de consultoría de mayor tamaño.
- **Concentración de proveedores.** Para este tipo de proveedores el nivel de concentración es bajo ya que existen dependiendo de tipo de servicio varias empresas ofertando sus servicios.
- **Importancia del proveedor.** Dependiendo del momento, los proveedores de recursos pueden tener mayor o menor importancia para la empresa de consultoría; si se tiene una temporada baja de proyectos y/o la empresa de consultoría cuenta con los recursos necesarios para la ejecución de sus proyectos, entonces el poder de negociación de los proveedores es bajo. En cambio, en momentos de temporada alta y/o cuando la empresa de consultoría no cuenta con los recursos necesarios, entonces el nivel de negociación de los proveedores de recursos es alto.
- **Costo de cambio de proveedor.** Considerando que en la mayoría de los casos los proveedores de recursos asignan a profesionales sin comprometerse a algún alcance en particular, el costo de pasar de un proveedor de recursos a otros es bajo.

Basado en este análisis se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores para la industria es bajo.

2.3.5 Rivalidad de los actuales competidores

Dentro del análisis de rivalidad de los competidores actuales se considerará la rivalidad en el segmento de grandes cuentas donde se busca tener mayor participación:

- **Concentración del mercado.** Pocos competidores globales que cuenten con metodologías, aceleradores, activos digitales, experiencia en proyectos regionales y globales. Entre los más relevantes que están presentes son EY y NTT Data.
- **Competencia de precios.** Dependiendo de los competidores participan dentro de cada licitación, la competencia por precios puede ser mayor o menor. Normalmente en el mercado de cuentas grandes el tamaño de las empresas de consultoría competidoras es, en promedio, el mismo. Es importante considerar que sobre todo en la etapa postpandemia, la valorización de los servicios de consultoría es un factor de decisión muy importante y que es independiente del segmento de clientes.
- **Estructura de costos.** Para las empresas que compiten en el mercado de grandes cuentas, la estructura de costos es parecida teniendo adicional a los costos de personal, costos relacionados a las actividades de soporte, de aseguramiento de calidad y de innovación.
- **Agilidad.** Para las empresas de consultoría de gran envergadura los tiempos de respuesta en procesos comerciales son parecidos, así como para la ejecución de los servicios. Tradicionalmente las empresas de consultoría de menor tamaño tienen más agilidad debido a que cuentan con menos procesos internos de aprobación.
- **Experiencia en industria.** Uno de los puntos que valoran más los clientes del segmento de grandes cuentas en servicios de consultoría es la experiencia especializada en su industria, este punto genera un alto nivel de competencia entre las empresas de consultoría.
- **Diferenciación de servicios.** A través de sus metodologías, activos digitales y *frameworks* desarrollados, las empresas de consultoría buscan diferenciar sus servicios para salir de la competencia por precios, esto genera en el sector un alto nivel de competencia que busca diferenciarse.
- **Barreras de salida.** En el segmento de grandes cuentas las barreras de salida están relacionadas a posibles demandas por no finalización de servicios comprometidos, esto genera que las barreras de salida en el sector de consultoría sean de nivel medio.

Este análisis demuestra que existe un alto nivel de rivalidad y de competencia entre las empresas de consultoría; sin embargo, se puede considerar que en el segmento de grandes corporaciones y de servicios especializados el nivel de rivalidad es medio por la baja concentración de proveedores especializados.

2.4 Matriz de Perfil Competitivo (PC³)

Para el análisis del perfil competitivo se han seleccionado dos competidores principales del segmento de grandes cuentas y los principales factores de éxito para las empresas de consultoría en el mercado peruano para dicho segmento:

Tabla 6

Matriz PC

	Peso	EY		NTT		Advanced Business Advisory S.A.C.	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Experiencia especializada por industria	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Calidad en proyectos y reputación	0.12	3	0.48	3	0.36	3	0.24
Experiencia en proyectos	0.10	3	0.40	4	0.30	2	0.20
Relaciones en grandes cuentas	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Conocimiento del mercado local	0.08	4	0.32	4	0.24	3	0.16
Adaptabilidad y agilidad	0.08	2	0.32	3	0.24	3	0.16
Innovación constante	0.05	2	0.20	3	0.15	2	0.10
Metodologías comprobadas	0.12	3	0.48	2	0.36	3	0.24
Activos digitales y aceleradores	0.05	2	0.20	2	0.15	3	0.10
Base de conocimiento regional y global	0.10	3	0.40	2	0.30	2	0.20
Gestión financiera sólida	0.08	3	0.32	3	0.24	3	0.16
Totales		4.00		3.00		2.00	

Nota: Adaptado de David, 2013.

Del análisis se identifica que la compañía Advanced Business Advisory tiene el menor puntaje de los tres competidores, esto hasta cierto punto es esperado porque es un segmento donde recién está ingresando.

2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para el análisis de la matriz EFE se identificaron tanto las oportunidades como las amenazas presentes para empresas de consultoría del mercado peruano; cada uno de estos factores fueron ponderados de acuerdo con su importancia y calificados de acuerdo con la realidad actual de la compañía.

Según el análisis realizado, el entorno obtuvo una ponderación de 3.60 en cuanto a las oportunidades, un valor de 1.55 en cuanto a las amenazas, que en conjunto suman 5.15 puntos, lo que significa que hay más oportunidades que amenazas y que las empresas del sector pueden aprovecharlas si tienen el plan estratégico adecuado.

³ David, 2013.

Tabla 7**Matriz EFE**

Factores clave del éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Uso de nuevas tecnologías	0.04	3	0.12
Inversión en planes de transformación digital	0.10	4	0.40
Conciencia sobre el cuidado del medio ambiente	0.05	3	0.15
Crecimiento económico	0.08	4	0.32
Internacionalización de empresas peruanas	0.05	4	0.20
Nivel de competencia alto entre clientes	0.05	3	0.15
Inversión extranjera	0.05	3	0.15
Cumplimiento normativo	0.03	3	0.09
Sectores en desarrollo	0.07	4	0.28
Fuente de recursos naturales con precios al alza	0.05	3	0.15
			2.01
Factores clave del éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Amenazas			
Volatilidad económica	0.06	1	0.06
Inestabilidad política, social y regulatoria	0.07	1	0.07
Escasez de talento y alta rotación	0.05	1	0.05
Evolución tecnológica	0.03	2	0.06
Dependencia de clientes clave	0.08	2	0.16
Globalización del empleo	0.04	2	0.08
Desarrollo de capacidades propias de los clientes	0.06	2	0.12
Barreras de entradas baja	0.04	2	0.08
	100%		0.68
Total			2.69

Nota: Adaptado de David, 2013.

CAPÍTULO III. ANALISIS INTERNO

3.1 Introducción al análisis interno

En el presente capítulo se realizará un estudio profundo de la compañía para identificar sus fortalezas y debilidades mediante un análisis de sus recursos y capacidades usando herramientas como el análisis de cadena de valor y sus áreas funcionales, análisis de Matriz VRIO y Matriz EFI. Este análisis interno servirá para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, luego, con esas fortalezas se determinarán las ventajas competitivas y, finalmente, su estrategia genérica.

3.2 Análisis de áreas funcionales

Dentro de las áreas de la empresa cada una cumple un rol importante teniendo en algunos casos fortalezas y en otros debilidades, las mismas que se analizarán a continuación:

3.2.1 Contabilidad y Finanzas

Se encargan de controlar la situación financiera, apalancamiento de corto y largo plazo, así como la planificación financiera de mediano y largo plazo. Hoy en día los niveles de margen operativo se encuentran alrededor de 42% con gastos aproximados de 31% generando márgenes de última línea de aproximadamente 11%, por lo que la compañía busca incrementarlos entre el 15% y 20%.

Actualmente esta área está gestionando de manera correcta los activos financieros de la compañía, pero requiere generar capital de trabajo de mayor largo plazo ya que desarrollan sus servicios con capital de muy corto plazo basado en la ejecución de servicios.

3.2.2 Recursos Humanos

Esta área en particular es realmente importante en el desarrollo de negocios para la compañía, esto porque tiene a cargo conseguir los consultores a tiempo para el desarrollo de proyectos, lograr tener planes efectivos de desarrollo de conocimiento, así como estrategias de retención para reducir al máximo los niveles de rotación de personal.

Actualmente esta área está generando el conocimiento necesario pero los tiempos de contratación no son los esperados por las áreas de ejecución de proyectos, así mismo la rotación se encuentra en niveles de aproximadamente 23% y se busca reducirlos en alrededor del 15%.

3.2.3 Operaciones

Dentro de las actividades principales de esta área está la definición de metas de utilización de consultores, tarifas, rangos salariales, seguimiento de utilización, estructuración de *pricing* de proyecto, entre otros.

Uno de los principales problemas de esta área es la definición de rangos salariales lo cuales, para algunas posiciones, están generando complicaciones para contratar personal llevando a contratar consultores con mayores sueldos de los que su experiencia amerita, generando sobre costos e impactando en los márgenes operativos de la compañía.

3.2.4 Control de calidad y riesgos

Área clave para la visión de largo plazo de la compañía, encargada de controlar la calidad y riesgos tanto para propuestas comerciales como para la ejecución de los servicios. Se encarga de la definición de políticas, procedimientos, puntos de control, herramientas, entre otros.

Uno de los principales retos de esta compañía es tener los puntos de control sin llegar a generar lentitud en los procesos comerciales o en una necesidad muy alta de equipo de gestión para el cumplimiento de los procedimientos de calidad en la ejecución de los servicios.

3.2.5 Marketing y Ventas

A pesar de ser una empresa de consultoría en el segmento B2B es relevante generar mayor posicionamiento de marca, así como una estrategia comercial que permita ingresar al segmento de grupos económicos más grandes del país.

Hoy en día tienen como principal reto la generación de un posicionamiento de marca en diferentes segmentos de mercado, así como una estrategia comercial que se adapte a cada segmento de clientes donde la compañía tiene objetivos de venta.

3.2.6 Tecnologías de Información

Adicional a las herramientas de soporte para la operación, la compañía utiliza diferentes tecnologías para la ejecución de servicios por lo que se convierte en un área que forma parte de la ventaja competitiva de la compañía.

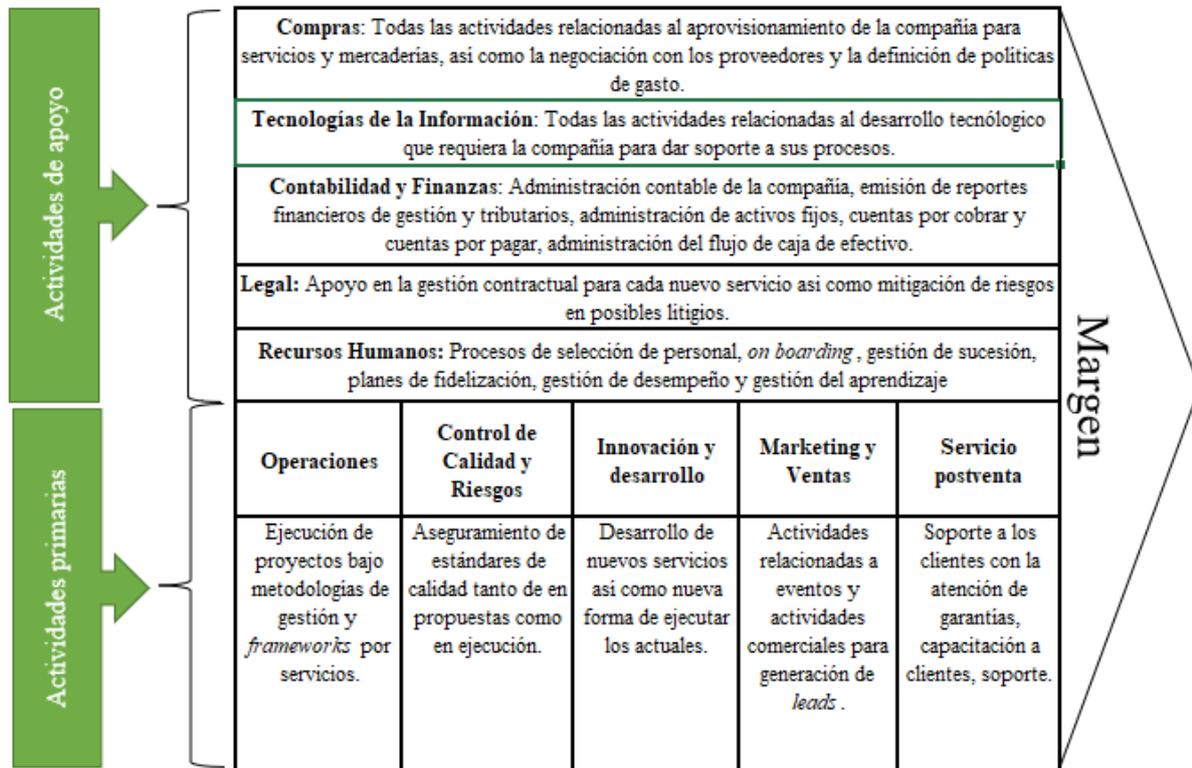
Parte de los retos de esta área se encuentran en tener un rol más estratégico y en proponer nuevos servicios basados en la utilización de nuevas tecnologías.

3.3 Análisis de cadena de valor⁴

En la situación actual de la compañía se presenta una cadena de valor tradicional donde se cuenta con inversiones relevantes en áreas de talento, tecnología y operaciones; sin embargo, se requiere analizar si esta cadena de valor está alineada a los planes estratégicos de la compañía a largo plazo. Con este análisis se verificarán las fortalezas y debilidades halladas anteriormente.

⁴ Porter, 1985.

Figura 2
Cadena de Valor



Nota: Adaptado de Porter, 1985.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según el análisis interno realizado a la compañía en estudio se preparó la matriz EFI, para ello se trabajó identificando las principales fortalezas y debilidades, así como el impacto que tienen dentro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de Advanced Business Advisory.

Dentro de las principales fortalezas se puede identificar una rápida adaptación a los cambios durante el proceso de ejecución de los servicios, así como robustos procesos de control de calidad tanto para elaboración de propuestas como para la ejecución de servicios. Por el lado de las debilidades, las más relevantes están relacionadas a deficientes procesos de reclutamiento, así como un débil manejo financiero debido a la fluctuación de asignación de los consultores.

Tabla 8**Matriz EFI**

Factores clave de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Fortaleza			
Amplia cartera de servicios que se integran entre sí. ofreciendo un enfoque multidisciplinario	0.08	3	0.24
Metodologías y <i>frameworks</i> de trabajo comprobados y alineados a las mejores prácticas del mercado	0.06	3	0.18
Liderazgo con amplios conocimientos en servicios de consultoría y reconocido en el mercado	0.04	3	0.12
Diferentes activos digitales que permiten la implementación de proyectos de manera eficiente	0.05	3	0.15
Capacidad de adaptación rápida ante cambios en el mercado	0.15	4	0.60
Reputación y referencias positivas	0.05	3	0.15
Excelencia en ejecución de proyectos	0.05	4	0.20
Robustos procesos de control de calidad para propuestas y proyectos	0.07	4	0.28
			1.92
Factores clave de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Debilidades			
Deficiente gestión financiera debido a fluctuaciones de asignación de los consultores	0.08	1	0.08
Deficientes procesos de innovación para nuevos servicios	0.07	2	0.14
Falta de conocimiento especializado en nuevas tecnologías como Machine Learning, Blockchain e Inteligencia Artificial.	0.08	2	0.16
Dependencia de un número limitado de clientes.	0.05	2	0.10
Falta de agilidad en procesos de contratación de recursos	0.15	1	0.15
Falta de especialización por industria (minería, consumo)	0.02	2	0.04
			0.67
Total			2.59

Nota: Adaptado de David, 2013.

En base a la evaluación de la matriz EFI se obtuvo una calificación ponderada de 2.58, resultado que indica que sus fortalezas son ligeramente más relevantes que sus debilidades lo cual presenta una oportunidad para desarrollar y explotar más las fortalezas, así como trabajar para reducir el impacto de las debilidades.

3.5 Matriz Valioso, Raro, Inimitable, Organización (VRIO)

Se utilizó la Matriz VRIO como parte del análisis interno de la compañía con el objetivo de obtener las ventajas competitivas de la empresa. Para ello se analizan las Fortalezas indicadas en EFI.

Tabla 9**Matriz VRIO**

Recursos	Categoría	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Base de conocimiento y metodologías	Gestión	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Assets digitales para aceleración de servicios	Tecnológico	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Alianzas estratégicas	Organizativo	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Herramientas de gestión de proyectos	Tecnológico	Si	No	No	No	Paridad competitiva
Red de contactos de alto nivel ejecutivo	Humano	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Planes de desarrollo alineados a visión estratégica	Humano	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Posicionamiento como marca de calidad	Gestión	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Frameworks especializados por portafolio	Gestión	SI	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Capacidades	Categoría	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Líderes con amplio conocimiento en consultoría	Humano	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Personal con certificaciones en diferentes metodologías	Humano	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Capacidad de adaptarse a cambios de contexto	Gestión	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Excelencia en la ejecución	Gestión	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Desarrollo constante de nuevos servicios	Gestión	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Clima laboral que impulsa el trabajo en equipo	Humano	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal

Nota: Adaptado de Barney y Hesterly, 2010.

Como conclusión del análisis de la matriz VRIO se puede observar que algunas de las ventajas se vislumbran como sostenibles en el tiempo, lo cual puede ayudar a la compañía en su ambición de crecimiento sostenido, así como ingresar al segmento de grupos económicos más grandes de Perú.

3.6 Estratégica genérica

En función a las ventajas competitivas halladas se determinó que la estrategia genérica según David (2013) (basado, a su vez en Porter) es la de enfoque mejor valor. Esto implica ofrecer al segmento de clientes un servicio de calidad a precios similares a los de la competencia.

3.7 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con la matriz de Ansoff (David, 2013) se buscará una estrategia mixta de diversificación para los nuevos servicios especializados en el segmento de grandes cuentas, y de penetración de mercado para los servicios tradicionales en el mercado medio.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS, GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1 Definición de visión periodo 2023-2025

La visión ha sido propuesta por la propia compañía en estudio: Ser una de las empresas líderes de consultoría, convirtiéndonos en los socios estratégicos de confianza de nuestros clientes, destacándonos por nuestros servicios de alta calidad, la innovación constante y las relaciones estratégicas de largo plazo.

4.2 Definición de misión periodo 2023-2025

La misión ha sido propuesta por la propia compañía en estudio: Nuestra misión es brindar soluciones para retos y oportunidades estratégicas de nuestros clientes, teniendo una visión holística de lo necesario para el éxito de cada proyecto, generando impactos para nuestros clientes, nuestros profesionales y la sociedad en la que nos desarrollamos.

4.3 Definición de valores periodo 2023-2025

Los valores propuestos para Advanced Business Advisory, los cuales están alineados a la visión estratégica de la compañía, son:

- **Integridad.** En todos los servicios, con todos los clientes y en todo momento.
- **Excelencia en el servicio.** Prioridad para tener los mejores resultados en la entrega de los diferentes servicios.
- **Orientación al cliente.** Entregar propuestas de solución enfocadas en las necesidades reales de los clientes, buscando soluciones que resuelvan problemas reales.
- **Trabajo en equipo.** Brindar apoyo constante a los miembros del equipo para la búsqueda del bien común.
- **Innovación constante.** En todos los servicios y en la búsqueda de nuevos, innovación para dar mejores soluciones a sus clientes.
- **Diversidad e inclusión.** Ambiente de respeto que fomente la diversidad de todo tipo.

El cumplimiento de estos valores serán el puente entre la situación actual y la visión futura deseada para la compañía.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo principal

El objetivo general del presente plan estratégico es lograr el crecimiento de Advanced Business Advisory en el periodo 2023-2025 en el segmento de grandes cuentas, mediante la identificación de brechas sobre la situación deseada e implementando acciones concretas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4.4.2 Objetivos específicos

- **Objetivos de rentabilidad.** El objetivo de rentabilidad de la empresa es pasar de un margen bruto de 40% al cierre del 2022 a 47% al cierre del 2025. Desde el punto de vista del EBITDA se busca pasar de un 13% al cierre del 2022 a un 24% al cierre del 2025.
- **Objetivos de crecimiento.** El objetivo de crecimiento es lograr lo siguiente para el periodo 2023-2025:

Tabla 10

Objetivo de crecimiento

	BASE	PROYECCIÓN		
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS (en US\$)	3,350,000.00	4,020,000.00	4,824,000.00	5,788,800.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

- **Objetivos de solvencia.** Para lograr la solvencia de la empresa se tendrá como objetivos:
 - Contar con un fondo de reserva de al menos 15% de los ingresos anuales para cualquier contingencia.
 - Lograr que los días de capital de trabajo estén por debajo de 90 días.
 - Invertir en activos de innovación y capacitaciones por un total de US\$ 50,000.
 - Reducir el plazo promedio de cobro a clientes en un 30%.
 - Obtener una satisfacción de clientes del 95% al año 2025
 - Obtener un excelente clima laboral con un porcentaje de satisfacción laboral de 90% al 2025.

4.5 Matriz FODA cruzado

Como parte de la definición de la estrategia se realizó el análisis FODA cruzado para identificar iniciativas tanto ofensivas como defensivas para el uso de fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del mercado. A continuación, el detalle del análisis:

Figura 3

Matriz FODA cruzado

<p style="text-align: center;">Factores externos</p> <p style="text-align: center;">Factores internos</p>	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de nuevas tecnologías -Inversión en planes de transformación digital -Conciencia en el cuidado del medio ambiente -Crecimiento económico -Internacionalización de empresas peruanas -Nivel de competencia alto entre clientes -Inversión extranjera -Cumplimiento normativo -Sectores en desarrollo -Fuente de recursos naturales con precios al alza 	<ul style="list-style-type: none"> -Volatilidad económica -Inestabilidad política, social y regulatoria -Escasez de talento y alta rotación -Evolución tecnológica -Dependencia de clientes clave -Globalización del empleo -Desarrollo de capacidades propias en los clientes -Barrera de entrada bajas en el sector de consultoría
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> -Marca reconocida y establecida en el mercado solo en el segmento de mercado medio -Alta rotación de personal debido a un mercado laboral bastante competitivo -Deficiente gestión financiera debido a fluctuaciones de asignación de los consultores -Deficientes procesos de innovación para nuevos servicios -Falta de conocimiento especializado en nuevas tecnologías como Machine Learning, Blockchain e Inteligencia Artificial. -Dependencia de un numero limitado de clientes. -Falta de agilidad en procesos de contratación de recursos -Falta de especialización por industria (Minería, Consumo) 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de eventos para generar eminencia -Establecer un programa de referidos para nuevas contrataciones -Establecer alianzas con principales gremios de industrias foco -Establecer incentivos para iniciativas de innovación -Desarrollo de plan aprendizaje para nuevas tecnologías emergentes -Incrementar participación de mercado en grandes cuentas -Desarrollo de conocimientos de agilidad y programa de incentivos para proyectos ágiles 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de plan de generación de eminencia en redes sociales -Definición de controles financieros asociados a solvencia -Fortalecer la imagen de marca a través de estrategias de Marketing -Fortalecer la gestión financiera y control de costos -Disminuir la rotación de personal mediante iniciativas de aprendizaje y clima
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> -Amplia cartera de servicios que se integran entre sí -Metodologías y <i>frameworks</i> de trabajo comprobados y alineados a las mejores prácticas del mercado -Liderazgo con amplios conocimientos en servicios de consultoría -Diferentes activos digitales -Capacidad de adaptación rápida ante cambios en el mercado -Sólidas alianzas con marcas de tecnologías globales -Planes de entrenamiento definidos para sus consultores -Reputación y referencias positivas -Excelencia en ejecución de proyectos -Robustos procesos de control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificación de portafolio de servicios -Aperturar oficinas en otras provincias de Perú -Establecer alianzas con principales universidades -Servicios especializados en áreas emergentes -Implementar portafolio de servicios relacionados a ESG -Generación de comunidad con clientes antiguos y nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de activos que generen eficiencia en los servicios -Digitalización de procesos de backoffice en búsqueda de eficiencias -Oferta de servicios relacionados a reducción de costos y con cobro al éxito -Utilizar al liderazgo para utilizar las amenazas como oportunidades -Definición de servicios con facturación al éxito y enfocados en reducción de costos

Nota: Adaptado de David, 2013.

4.6 Estrategia de crecimiento periodo 2023-2025

Para el periodo 2023-2025 se tiene como objetivo estratégico el crecimiento de la compañía, principalmente en el segmento de grandes cuentas. Para ello, en base a la matriz de Ansoff, se utilizará una estrategia de diversificación; es decir, se busca obtener nuevos clientes dentro del mercado de grandes cuentas con foco en nuevos servicios especializados:

- Definición de cuentas clave del segmento de grandes corporaciones, así como sus necesidades asociadas a su industria.
- Definición del portafolio de servicios asociado a cada cuenta definida como clave.
- Desarrollo constante de activos de innovación.
- Identificación y contratación de profesionales con experiencia relevante en los servicios definidos como estratégicos.
- Plan de desarrollo de capacidades internas para los servicios estratégicos.
- Establecer y fortalecer las relaciones con alianzas claves, principalmente de tecnologías.
- Desarrollo de referencias y casos de éxito.
- Definición y ejecución de estrategia de marketing tanto *offline* (eventos) como *online* (redes sociales).
- Identificación de consultoras especializadas en tecnologías emergentes que puedan ser adquiridas para ofrecer dichos servicios.
- Contratar a uno o dos ejecutivos de alto nivel con relacionamiento comprobado en grandes cuentas.

Estas iniciativas serán medidas de manera bimensual para accionar de manera ágil sobre aquellas en las que no se esté logrando el avance esperado.

CAPÍTULO V. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

5.1 Plan de Marketing

Dado que la empresa desea ingresar a un segmento de grandes cuentas donde se tiene poca participación actualmente, la estrategia e iniciativas de Marketing cobran gran relevancia para cumplir los objetivos. Dentro del plan de marketing desarrollado para este plan estratégico se han definido objetivos e iniciativas asociadas a aumentar presencia de marca en el canal digital y *offline*, desarrollar un alto nivel de relacionamiento, evidenciar conocimiento del mercado de los servicios ofrecidos, aumentar el porcentaje de compra, entre otros. Este plan ha sido definido teniendo con mirada final la visión y objetivos estratégicos de la compañía.

5.1.1 Objetivos de Marketing

Para el área de Marketing se han definido los siguientes objetivos específicos que van asociados a los objetivos estratégicos de la compañía:

Tabla 11

Objetivos de Marketing

Objetivos de Marketing	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Contar con notas promedio de encuestas arriba de 4.6 sobre 5 para todos los servicios	Implementar programa de encuestas a clientes de manera trimestral para evaluar nivel de satisfacción	Promedio de notas de encuestas mayor a 4.6 sobre 5	4.4	4.5	4.6
Incrementar las ventas en un 25% anual hasta el 2025	Implementar plan de cuentas estratégicas	Lograr porcentaje de recompra de 40% del total de cuentas al 70% para el 2025	\$ 4,020,000.00	\$ 4,824,000.00	\$ 5,788,800.00
Aumentar mayor presencia de marca en canal digital y tradicional	Implementar utilización de LinkedIn Salesnavigator y monitoreo de avance de publicaciones	Implementar al menos 1 evento presencial por trimestre y generar una comunidad activa en LinkedIn de al menos 20,000 seguidores en la cuenta oficial	- 10,000 seguidores - 2 eventos por año	- 15,000 seguidores - 3 eventos por año	- 20,000 seguidores - 4 eventos por año
Desarrollar relacionamiento de alto nivel con cuentas clave	Contratar 1 ejecutivo de alto nivel que cuenten con relacionamiento en grandes corporaciones	Contar con relacionamiento de alto nivel en el 80% de las cuentas mas relevantes de Perú y definidas como estratégicas	60%	70%	80%
Lograr que el 100% de los clientes del segmento cuentas corporativas conozcan el portafolio de servicios	Realizar presentaciones de portafolio a todo el segmento de grandes corporaciones	Cantidad de clientes que conozcan del portafolio sobre el total de cuentas corporativas <i>target</i>	80%	90%	100%
Ser reconocido como <i>partner</i> líder en mercado peruano para cuentas corporativas	Ejecución de inversiones de desarrollo de relación en grandes cuentas	Contar con al menos 20% de participación de mercado de cuentas	15%	18%	20%
Incrementar el posicionamiento de la relación con las principales alianzas mediante reuniones bimensuales con los líderes de las alianzas	Implementar mapa de relacionamiento con alianzas clave y actividades de seguimiento bimensual	Cantidad de reuniones anuales por alianza	2	4	6

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.1.2 Segmentación y posicionamiento

- **Segmentación.** El mercado peruano puede dividirse en los siguientes segmentos:
 - **Cuentas Mercado en desarrollo.** Empresas de facturación menor a US\$ 20 millones anuales, cuya contratación de servicios de consultoría son acotados y cuyo factor de decisión principal es el precio.
 - **Cuentas Mercado Medio.** Empresas de facturación entre US\$ 20 millones y US\$ 100 millones, cuya contratación de servicios de consultoría es mediana y los factores de decisión son el precio y valor en el alcance del servicio.
 - **Cuentas Mercado Grandes corporaciones.** Empresas de facturación mayor a US\$ 100 millones, cuya contratación de servicios de consultoría es mayor, y los factores de decisión son valor agregado, alcance, experiencia de consultores y precio.

Hoy en día la empresa en estudio se desenvuelve en el segmento del Mercado Medio, pero como parte del plan estratégico para el periodo 2023-2025 se busca tener mayor participación en el segmento de grandes cuentas.

- **Posicionamiento.** Se buscará posicionar la marca en estudio en las empresas del mercado de grandes corporaciones como una empresa de consultoría innovadora, con servicios especializados y excelencia, con una excelente calidad de servicio y consultores con conocimientos especializados, con costos competitivos por la utilización de diferentes tecnologías que le permiten ser más eficiente.

5.1.3 Mezcla de Marketing

A continuación, se detallan las iniciativas que buscan el cumplimiento de los objetivos de marketing, orientadas a tener un mayor posicionamiento entre las grandes corporaciones:

Tabla 12

Mezcla de Marketing

Objetivos de Marketing	Iniciativas	Metrica
Lograr contar con notas promedio de encuestas arriba de 4.6 sobre 5 para todos los servicios	Implementar programa de encuestas a clientes de manera trimestral para evaluar nivel de satisfacción	Promedio de notas de encuestas mayor a 4.6 sobre 5
Lograr incrementar las ventas en un 25% anual hasta el 2025	Implementar plan de cuentas estratégicas	Lograr porcentaje de recompra de 40% del total de cuentas al 70% para el 2025
Aumentar mayor presencia de marca en canal digital y tradicional	Implementar utilización de LinkedIn Salesnavigator y monitoreo de avance de publicaciones	Implementar al menos 1 evento presencial por trimestre y lograr generar comunidad activa en LinkedIn de al menos 20,000 seguidores en la cuenta oficial
Desarrollar relacionamiento de alto nivel con cuentas clave	Contratar 1 ejecutivo de alto nivel que cuenten con relacionamiento en grandes corporaciones	Contar con relacionamiento de alto nivel en el 80% de las cuentas más relevantes de Perú y definidas como estratégicas

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 12**Mezcla de Marketing** (continúa de la página anterior)

Objetivos de Marketing	Iniciativas	Metrica
Lograr que el 100% de los clientes del segmento cuentas corporativas conozcan el portafolio de servicios	Realizar presentaciones de portafolio a todo el segmento de grandes corporaciones	Cantidad de clientes que conozcan del portafolio sobre el total de cuentas corporativas <i>target</i>
Ser reconocido como <i>partner</i> líder en mercado peruano para cuentas corporativas	Ejecución de inversiones de desarrollo de relación en grandes cuentas	Contar con al menos 20% de participación de mercado de cuentas corporativas
Incrementar el posicionamiento de la relación con las principales alianzas mediante reuniones bimensuales con los líderes de las alianzas	Implementar mapa de relacionamiento con alianzas clave y actividades de seguimiento bimensual	Cantidad de reuniones anuales por alianza

Nota: Elaboración propia, 2023.

Adicionalmente, se ha realizado el análisis e identificación de las 7P del Marketing Mix de servicios:

- **Producto.** Orientación a servicios especializados de consultoría con foco en implementación de tecnologías innovadoras.
- **Precio.** Basado en un precio fijo por servicio y no por hora-hombre. En el segmento de grandes cuentas se buscará que el precio no sea el principal factor de decisión.
- **Plaza.** Principalmente Lima, Perú, pero posteriormente se buscará expandir la empresa a otras provincias y países.
- **Promoción.** Enfocada en la generación de eminencia en canales digitales y eventos, con expertos en temas de coyuntura actual.
- **Personas.** Con foco en la excelencia durante la ejecución y alto compromiso con la calidad de atención.
- **Procesos.** Se contará con procesos de calidad y riesgos comerciales y de ejecución de proyectos para asegurar la satisfacción de clientes.
- **Presencia física.** Se cuenta con una oficina en Lima, más adelante se buscará abrir sucursales en Trujillo y en Arequipa. También se promoverá el trabajo híbrido.

5.1.4 Presupuesto de Marketing

Para esta área se han definido las siguientes estimaciones para ejecutar las iniciativas:

Tabla 13**Presupuesto de Marketing**

Objetivos de Marketing	Iniciativas	2023	2024	2025
Contar con notas promedio de encuestas arriba de 4.6 sobre 5 para todos los servicios	Implementar programa de encuestas a clientes de manera trimestral para evaluar nivel de satisfacción	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Incrementar las ventas en un 25% anual hasta el 2025	Implementar plan de cuentas estratégicas	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Aumentar mayor presencia de marca en canal digital y tradicional	Implementar utilización de LinkedIn Salesnavigator y monitoreo de avance de publicaciones	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Desarrollar relacionamiento de alto nivel con cuentas clave	Contratar 1 ejecutivo de alto nivel que cuente con relacionamiento en grandes corporaciones	80,000.00	80,000.00	80,000.00
Lograr que el 100% de los clientes del segmento cuentas corporativas conozcan el portafolio de servicios	Realizar presentaciones de portafolio a todo el segmento de grandes corporaciones	-	-	-
Ser reconocido como <i>partner</i> líder en mercado peruano para cuentas corporativas	Ejecución de inversiones de desarrollo de relación en grandes cuentas	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Incrementar el posicionamiento de la relación con las principales alianzas mediante reuniones bimensuales con los líderes de las alianzas	Implementar mapa de relacionamiento con alianzas clave y actividades de seguimiento bimensual	2,000.00	2,000.00	2,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.2 Plan de Operaciones

Considerando el objetivo estratégico de ingresar a un nuevo segmento de grandes cuentas, la excelencia en la ejecución de los proyectos cobra mayor relevancia. Adicionalmente, se busca tener un crecimiento importante para el periodo 2023-2025 pero debe ser de manera rentable y sostenible en el tiempo, por ello el plan de Operaciones cobra gran relevancia para llevar a la realidad todos los planes de las diferentes áreas.

Siendo una empresa de servicios la correcta ejecución de los proyectos es clave para el éxito y crecimiento de la organización. Se han definido diferentes objetivos para este frente asociados a la calidad en los servicios, satisfacción de clientes, conocimiento de metodologías de gestión, niveles de utilización de profesionales, entre otros. Estos objetivos e iniciativas han sido definidos considerando la visión y objetivos estratégicos para el periodo 2023-2025.

5.2.1 Objetivos de Operaciones

Para el área de Operaciones se han definido los siguientes objetivos específicos que van asociados a los objetivos estratégicos de la compañía:

Tabla 14**Objetivos de Operaciones**

Objetivos de Operaciones	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Reducir costo de calidad a 3% anual como máximo	Implementar proceso de control de calidad para proyectos y esquema de coaches para proyectos mayores a S/ 1 millón	Costo de calidad por desfases en proyectos menor a 3% sobre los ingresos anuales	5%	4%	3%
Tener cero problemas de proyectos llevados a litigios	Implementar proceso de control de riesgos de con seguimiento a los lideres de proyecto sobre los avances	No contar con litigios relacionados a problemas en proyectos	0 Litigios	0 Litigios	0 Litigios
Lograr conocimientos en metodologías ágiles	Desarrollo del plan de capacitación en metodologías ágiles con niveles de conocimiento por rol y certificaciones	80% de los consultores participaron en capacitaciones de metodologías ágiles	60%	70%	80%
Cumplir con el nivel de utilización esperado para los consultores	Implementar control de utilización mensual y considerar el indicador como objetivo para ascenso y, en el caso de no cumplimiento, de baja de la empresa	Nivel de utilización arriba del 75% promedio para los consultores	68%	73%	75%
Lograr un porcentaje de bateo mayor para la generación de proyectos ganados	Implementar proceso estándar de calificación de oportunidades y considerar el bateo como indicador de cumplimiento de gerentes	Bateo mayor al 30% del total de oportunidades con propuesta presentada	25%	28%	30%

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.2.2 Procesos más importantes

Dentro del área de operaciones se pueden identificar como procesos claves de atención y de inversión de mejora continua a los siguientes:

- **Proceso para la elaboración de iniciativas de innovación.** Actividades relacionadas a la búsqueda constante de soluciones innovadoras que mejoren los procesos internos de la compañía, nuevos servicios para clientes, y ser más eficientes en la ejecución de proyectos y tareas de áreas de soporte.
- **Proceso para la ejecución de proyectos.** Actividades relacionadas a la ejecución propia de una consultoría. Este proceso y las metodologías relacionadas son clave para lograr la recompra de los clientes, las referencias a nuevos clientes, y el cumplimiento de presupuesto asignado.
- **Proceso para facturación y cobranza.** Actividades relacionadas a la emisión de facturación y seguimiento de cobranza de los proyectos en curso.
- **Proceso para el control de la calidad y los riesgos.** Actividades relacionadas a definir políticas de control de riesgos, implementar puntos de control para asegurar la ejecución correcta de los servicios.

- **Proceso de preventa para nuevas oportunidades.** Actividades relacionadas a determinar la mejor solución y alcance para cada necesidad de los clientes a quienes se les presentará una propuesta.

Estos procesos y su calidad cumplen un rol protagónico dentro del plan estratégico de la compañía, por ello es clave que se destinen los recursos necesarios para la definición de roles y responsabilidades, métricas de seguimiento, iniciativas de innovación y control de riesgos.

5.2.3 Iniciativas de Operaciones

Para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones se han definido las siguientes iniciativas:

Tabla 15

Iniciativas de Operaciones

Objetivos de Operaciones	Iniciativas	Métricas
Reducir costo de calidad a 3% anual como máximo	Implementar proceso de control de calidad para proyectos y esquema de <i>coaches</i> para proyectos mayores a S/ 1 millón	Costo de calidad por desfases en proyectos menor a 3% sobre los ingresos anuales
Tener cero problemas de proyectos llevados a litigios	Implementar proceso de control de riesgos de con seguimiento a los líderes de proyecto sobre los avances	No contar con litigios relacionados a problemas en proyectos
Lograr conocimientos en metodologías ágiles	Desarrollo de plan de capacitación en metodologías ágiles con niveles de conocimiento por rol y certificaciones	80% de los consultores participaron en capacitaciones de metodologías ágiles
Lograr cumplir con el nivel de utilización esperado para los consultores	Implementar control de utilización mensual y considerar el indicador como objetivo para ascenso y en el caso de no cumplimiento de baja de la empresa	Nivel de utilización arriba del 75% promedio para los consultores
Lograr un porcentaje de bateo mayor para la generación de proyectos ganados	Implementar proceso estándar de calificación de oportunidades y considerar el bateo como indicador de cumplimiento de gerentes	Bateo mayor al 30% del total de oportunidades con propuesta presentada

Nota: Elaboración propia, 2023.

Estas iniciativas buscan definir las bases para el cumplimiento de los objetivos de Operaciones, cada una de ellas será medida periódicamente de acuerdo con las métricas definidas.

5.2.4 Presupuesto de Operaciones

Para el área de Operaciones se han definido las siguientes estimaciones para la ejecución de las iniciativas:

Tabla 16**Presupuesto de Operaciones**

Objetivos de Operaciones	Iniciativas	2023	2024	2025
Reducir costo de calidad a 3% anual como máximo	Implementar proceso de control de calidad para proyectos y esquema de coaches para proyectos mayores a S/ 1 millón	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Tener cero problemas de proyectos llevados a litigios	Implementar proceso de control de riesgos de con seguimiento a los líderes de proyecto sobre los avances	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Lograr conocimientos en metodologías ágiles	Desarrollo del plan de capacitación en metodologías ágiles con niveles de conocimiento por rol y certificaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Cumplir con el nivel de utilización esperado para los consultores	Implementar control de utilización mensual y considerar el indicador como objetivo para ascenso y, en el caso de no cumplimiento, de baja de la empresa	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Lograr un porcentaje de bateo mayor para la generación de proyectos ganados	Implementar proceso estándar de calificación de oportunidades y considerar el bateo como indicador de cumplimiento de gerentes	3,000.00	3,000.00	3,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.3 Plan de Recursos Humanos

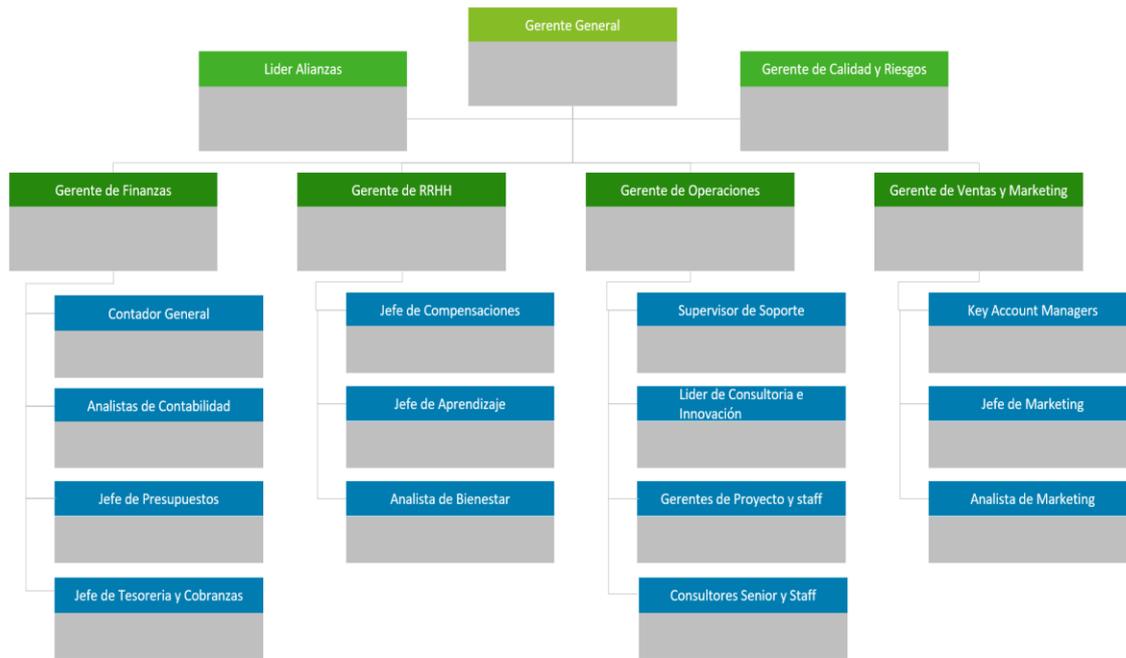
En las empresas de consultoría los procesos de Recursos Humanos pueden generar una gran diferencia por la naturaleza de ser una empresa de servicios especializados, donde el conocimiento de los consultores, su baja rotación y el tiempo de contratación son temas claves para el éxito y cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para el presente plan estratégico se han definido una serie de objetivos e iniciativas relacionadas a los procesos de Recursos Humanos, estos buscan tener un crecimiento sostenido en cantidad de personal, planes de desarrollo, tiempos de contratación, y manejo de clima laboral. Cada uno de estos objetivos e iniciativas están en línea con la visión y objetivos estratégicos de la compañía.

5.3.1 Definición de tipo de empresa y organigrama

Advanced Business Advisory se ha definido como una empresa jurídica de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) debido a la estructura de gobierno y roles que se buscan tener para sustentar el crecimiento de la organización, y por tener socios cuyo riesgo será sobre el capital aportado.

En términos de organigrama se planifica tener la siguiente estructura para el periodo 2023-2025:

Figura 4
Organigrama



Nota: Elaboración propia, 2023.

Esta estructura tiene como objetivo soportar el crecimiento de la organización de manera sostenible en los siguientes años. Se busca tener una organización no muy recargada de posiciones, y por lo tanto de costo salarial, pero con suficientes roles como para ejecutar adecuadamente de las iniciativas estratégicas de cada área funcional.

5.3.2 Objetivos de Recursos Humanos

Para el área de Recursos Humanos se han definido los siguientes objetivos específicos que van asociados a los objetivos estratégicos de la compañía:

Tabla 17

Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Tener una rotación de personal menor al 20% en todos los niveles de la organización	Definir y comunicar nuevo plan de carrera y esquema salarial	Total de personas que salen de la empresas sobre el total de empleados	30%	25%	20%
Crecimiento del <i>headcount</i> de 50 a 100 personas	Implementar progama de alianzas con universidades para nuevas contrataciones	Contar con un equipo de 100 personas en las diferentes oficinas a nivel nacional	75	85	100

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 17**Objetivos de Recursos Humanos** (continúa de la página anterior)

Objetivos de Recursos Humanos	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Lograr conocimiento en tecnologías emergentes	Desarrollo de plan de conocimiento en tecnologías emergentes por nivel de carrera	Contar con al menos el 80% del personal capacitado en tecnologías emergentes y al menos el 40% certificado	60%	70%	80%
Fortalecer clima laboral dentro de la empresa	Implementar programa de bienestar con bono para actividades con este foco e implementar una línea de salud mental	Contar con promedio de nota mayor a 4.5 sobre 5 en las encuestas internas sobre clima laboral	4.2	4.3	4.5
Reducir el impacto por rotación y/o ascensos	Implementar programa de sucesión para identificar recursos claves y trabajar en su retención	Cero impacto en costo de calidad de proyectos relacionado a rotación de personal o ascensos	0%	0%	0%
Reducir los tiempos de contratación de nuevo personal	Implementación de RPA y ML para procesos de reclutamiento	Contar con un tiempo menor a 1.5 meses de contratación personal nuevo desde la solicitud formal colocada	2.5	2	1.5

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.3.3 Iniciativas de Recursos Humanos

Para el área de Recursos Humanos se han planteado las siguientes iniciativas y sus respectivas métricas que buscan, principalmente, el desarrollo de conocimientos necesarios para el portafolio estratégico de servicios, reduciendo la rotación y agilizando el proceso de contratación. El detalle a continuación:

Tabla 18**Iniciativas de Recursos Humanos**

Objetivos de Recursos Humanos	Iniciativas	Métrica
Tener una rotación de personal menor al 20% en todos los niveles de la organización	Definir y comunicar nuevo plan de carrera y esquema salarial	Total de personas que salen de la empresas sobre el total de empleados
Crecimiento del <i>headcount</i> de 50 a 100 personas	Implementar programa de alianzas con universidades para nuevas contrataciones	Contar con un equipo de 100 personas en las diferentes oficinas a nivel nacional
Lograr conocimiento en tecnologías emergentes	Desarrollo de plan de conocimiento en tecnologías emergentes por nivel de carrera	Contar con al menos el 80% del personal capacitado en tecnologías emergentes y al menos el 40% certificado
Fortalecer el clima laboral dentro de la empresa	Implementar programa de bienestar con bono para actividades con este foco e implementar una línea de salud mental	Contar con promedio de nota mayor a 4.5 sobre 5 en las encuestas internas sobre clima laboral
Reducir el impacto por rotación y/o ascensos	Implementar programa de sucesión para identificar recursos claves y trabajar sobre su retención	Cero impacto en costo de calidad de proyectos relacionado a rotación de personal o ascensos
Reducir los tiempos de contratación de nuevo personal	Implementación de RPA y ML para procesos de reclutamiento	Contar con un tiempo menor a 1.5 meses de contratación personal nuevo desde la solicitud formal colocada

Nota: Elaboración propia, 2023.

La implementación de estas iniciativas requiere del soporte no solo de personas del área de Recursos Humanos sino de toda la organización, debido a que -en varios casos- tienen un impacto en los costos de operación, tecnologías a usar en la organización, entre otros factores.

5.3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Para las iniciativas de Recursos Humanos se ha realizado una estimación que se presenta en la siguiente tabla. Estos presupuestos están relacionados a las horas-hombre necesarias, licencias, equipos, y nuevas contrataciones.

Tabla 19

Presupuesto de Recursos Humanos

Objetivos de Recursos Humanos	Iniciativas	2023	2024	2025
Tener una rotación de personal menor al 20% en todos los niveles de la organización	Definir y comunicar nuevo plan de carrera y esquema salarial	8,000.00	4,000.00	4,000.00
Crecimiento del <i>headcount</i> de 50 a 100 personas	Implementar programa de alianzas con universidades para nuevas contrataciones	8,000.00	2,000.00	2,000.00
Lograr conocimiento en tecnologías emergentes	Desarrollo de plan de conocimiento en tecnologías emergentes por nivel de carrera	12,000.00	15,000.00	15,000.00
Fortalecer clima laboral dentro de la empresa	Implementar programa de bienestar con bono para actividades con este foco e implementar una línea de salud mental	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Reducir el impacto por rotación y/o ascensos	Implementar programa de sucesión para identificar recursos claves y trabajar en su retención	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Reducir los tiempos de contratación de nuevo personal	Implementación de RPA y ML para procesos de reclutamiento	20,000.00	28,000.00	25,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La empresa quiere destacarse por ser una organización no solamente rentable sino también con responsabilidad social empresarial, marcada por iniciativas de apoyo a la sociedad, transparencia, diversidad y por ser una empresa atractiva para las diferentes generaciones que cada vez son más conscientes del impacto de ser socialmente responsable.

Siendo una empresa de consultoría la mejor forma de apoyar es en base al conocimiento con el que cuenta, por ello se han definido objetivos e iniciativas relacionadas con ayudar a los clientes a reducir su huella de carbono, servicios pro-bono para comunidades, tener foco en diversidad, y un clima interno adecuado que permita un equilibrio entre la vida personal y laboral.

5.4.1 Descripción de *stakeholders*

Los principales *stakeholders* a tener en consideración en el plan de RSE para una empresa de consultoría son los siguientes:

- **Directivos de la empresa de consultoría.** Debido a la importancia de la ética en los negocios, su ejemplo hacia los demás empleados y su inversión para las iniciativas es muy importante.
- **Empleados.** Ellos ejecutan los valores de la compañía en el día a día, así como las iniciativas definidas.
- **Clientes.** Debido a la importancia de darles a los clientes de la compañía una imagen de empresa responsable, así como la ejecución de iniciativas en conjunto.
- **Comunidad.** Es relevante, ya que la empresa trabajará con ellos en la ejecución de las iniciativas que generen impacto positivo en la sociedad donde se desarrollan los servicios de consultoría.
- **Proveedores.** Se buscan relaciones de negocios éticas y responsables con la sociedad.
- **Gobierno y reguladores.** Debido a la relevancia de las regulaciones en términos de RSE y para priorizar en conjunto las iniciativas de apoyo a las comunidades.

Cada uno de estos *stakeholders* es representativo para el plan de RSE y debe de existir un plan de comunicación con ellos sobre los objetivos de la compañía, así como iniciativas para su cumplimiento.

5.4.2 Objetivos de RSE

Para los temas de RSE se han definido los siguientes objetivos específicos que van asociados a los objetivos estratégicos de la compañía:

Tabla 20

Objetivos de RSE

Objetivos de RSE	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Contar con portafolio de servicios probono para comunidades afectadas por cambios climáticos	Implementar portafolio de servicios probono para comunidades afectadas por cambios climáticos	Portafolio de servicios probono implementado y comunicado	Portafolio creado y comunicado	Portafolio creado y comunicado	Portafolio creado y comunicado
Contar un perfiles diversos en todos los niveles de la organización	Implementar programa de diversidad en contrataciones y promociones	Contar con al menos 30% de participación de grupos minoritarios en cada nivel de la organización sobre el total de empleados	20%	25%	30%
Desarrollo de portafolio enfocado a ayudar a reducir huella de carbono de clientes	Implementar portafolio de servicios con foco en reducción de huella de carbono	Portafolio implementado y comunicado a equipo comercial	Portafolio creado y comunicado	Portafolio creado y comunicado	Portafolio creado y comunicado
Renovación y comunicación de programa de ética y transparencia	Implementar programa de ética y central de ética	Programa de ética establecido y comunicado a toda la organización	Programa establecido y comunicado	Programa establecido y comunicado	Programa establecido y comunicado
Reducción de personas con problemas de estrés y ansiedad laboral	Implementar programa de salud mental con psicólogos gratuitos para los empleados	Contar con 0 renuncias o problemas relacionados a temas de salud mental	0	0	0

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 20**Objetivos de RSE** (continúa de la página anterior)

Objetivos de RSE	Iniciativas	Métrica	2023	2024	2025
Reducir el impacto de huella de carbono en servicios de consultoría	Implementar salas de video conferencias en las oficinas y Office 365 para todos los empleados	Reducir al 90% los viajes proyecto para el 2025	Reducción al 70%	Reducción al 80%	Reducción al 90%

Nota: Elaboración propia, 2023.

5.4.3 Iniciativas para lograr objetivos RSE

Para el cumplimiento de los objetivos de RSE se han definido las siguientes iniciativas:

Tabla 21**Iniciativas para lograr los objetivos de RSE**

Objetivos de RSE	Iniciativas	2023	2024	2025
Contar con portafolio de servicios pro bono para comunidades afectadas por cambios climáticos	Implementar portafolio de servicios pro bono para comunidades afectadas por cambios climáticos	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Contar un perfiles diversos en todos los niveles de la organización	Implementar programa de diversidad en contrataciones y promociones	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Desarrollo de portafolio enfocado a ayudar a reducir huella de carbono de clientes	Implementar portafolio de servicios con foco en reducción de huella de carbono	\$ 10,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Renovación y comunicación de programa de ética y transparencia	Implementar programa de ética y central de ética	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Reducción de personas con problemas de estrés y ansiedad laboral	Implementar programa de salud mental con psicólogos gratuitos para los empleados	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
Reducir el impacto de huella de carbono en servicios de consultoría	Implementar salas de video conferencias en las oficinas y Office 365 para todos los	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Estas iniciativas, en su mayoría, van de la mano con la implementación de programas y servicios que busquen contar con procesos transparentes, ayuda para los empleados y aporte a la comunidad y el medio ambiente.

5.4.4 Presupuesto de RSE

Para el plan de RSE se ha realizado el siguiente presupuesto por iniciativa:

Tabla 22**Presupuesto de RSE**

Objetivos de RSE	Iniciativas	2023	2024	2025
Contar con portafolio de servicios probono para comunidades afectadas por cambios climáticos	Implementar portafolio de servicios probono para comunidades afectadas por cambios climáticos	12,000.00	8,000.00	8,000.00
Contar un perfiles diversos en todos los niveles de la organización	Implementar programa de diversidad en contrataciones y promociones	12,000.00	8,000.00	8,000.00
Desarrollo de portafolio enfocado a ayudar a reducir la huella de carbono de los clientes	Implementar portafolio de servicios con foco en reducción de la huella de carbono	10,000.00	8,000.00	8,000.00
Renovación y comunicación del programa de ética y transparencia	Implementar el programa de ética y central de ética	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reducción de personas con problemas de estrés y ansiedad laboral	Implementar programa de salud mental con psicólogos gratuitos para los empleados	11,000.00	11,000.00	11,000.00
Reducir el impacto de huella de carbono en servicios de consultoría	Implementar salas de video conferencias en las oficinas y Office 365 para todos los empleados	5,000.00	5,000.00	5,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

Se debe de considerar que en algunas iniciativas el gasto para los años 2024 y 2025 es de mantenimiento, y que el gasto principal ocurrirá durante el 2023 durante la implementación.

CAPÍTULO VI. PLAN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 Objetivos

El objetivo del plan financiero es analizar la factibilidad numérica de la estrategia, así como la del retorno de inversión del presupuesto direccionado a las iniciativas. Se analizará el costo de oportunidad para los inversionistas, así como la estructura de financiamiento.

De acuerdo con la meta trazada para este plan estratégico se busca lograr un margen EBITDA de:

Tabla 23

Objetivos financieros

	PROYECCIÓN		
	2023	2024	2025
MARGEN EBITDA	13%	20%	24%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.2 Datos y supuestos

- **Datos**
 - Al cierre del ejercicio 2022 la facturación fue de US\$ 3'350,000, generando un margen bruto del 40%.
 - Por la dinámica del mercado el crecimiento en ventas se daría entre el 5% al 7% año a año sin implementar ninguna iniciativa relacionada al plan estratégico.
 - En el escenario actual se visualiza un aumento más acelerado de los costos salariales que el crecimiento de ingresos.
- **Supuestos**
 - La inflación se mantiene en los niveles y según las proyecciones que se tienen a la fecha de elaboración de este plan estratégico.
 - El tipo de cambio se mantiene en los niveles y según las proyecciones que se tienen a la fecha de elaboración de este plan estratégico.

6.3 Inversión y estructura del financiamiento

Se ha determinado un monto de inversión para cada iniciativa planteada dentro del plan estratégico y para todo el periodo 2023-2025. El total de la inversión para el 2023 es de US\$ 280,000; para el 2024, US\$ 271,000, y para el 2025, US\$ 268,000.

Basado en los resultados del ejercicio 2022 y la proyección de ingresos esperada para los siguientes años se decide utilizar recursos propios para estas inversiones y no buscar apalancamientos externos. A continuación, el detalle de las inversiones:

Tabla 24
Inversiones

Objetivos de Operaciones	Iniciativas	2023	2024	2025
Reducir costo de calidad a 3% anual como máximo	Implementar proceso de control de calidad para proyectos y esquema de <i>coaches</i> para proyectos mayores a S/ 1 millón	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Tener cero problemas de proyectos llevados a litigios	Implementar proceso de control de riesgos de con seguimiento a los líderes de proyecto sobre los avances	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Lograr conocimientos en metodologías ágiles	Desarrollo de plan de capacitación en metodologías ágiles con niveles de conocimiento por rol y certificaciones	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Lograr cumplir con el nivel de utilización esperado para los consultores	Implementar control de utilización mensual y considerar el indicador como objetivo para ascenso y en el caso de no cumplimiento de baja de la empresa	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Lograr un porcentaje de bateo mayor para la generación de proyectos ganados	Implementar proceso estándar de calificación de oportunidades y considerar el bateo como indicador de cumplimiento de gerentes	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Objetivos de Marketing	Iniciativas	2023	2024	2025
Lograr contar con notas promedio de encuestas arriba de 4.6 sobre 5 para todos los servicios	Implementar programa de encuestas a clientes de manera trimestral para evaluar nivel de satisfacción	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Lograr incrementar las ventas en un 25% anual hasta el 2025	Implementar plan de cuentas estratégicas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Aumentar mayor presencia de marca en canal digital y tradicional	Implementar utilización de LinkedIn Salesnavigator y monitoreo de avance de publicaciones	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Desarrollar relacionamiento de alto nivel con cuentas clave	Contratar 1 ejecutivo de alto nivel que cuenten con relacionamiento en grandes corporaciones	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00
Lograr que el 100% de los clientes del segmento cuentas corporativas conozcan el portafolio de servicios	Realizar presentaciones de portafolio a todo el segmento de grandes corporaciones	\$ -	\$ -	\$ -
Ser reconocido como partner líder en mercado peruano para cuentas corporativas	Ejecución de inversiones de desarrollo de relación en grandes cuentas	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Incrementar el posicionamiento de la relación con las principales alianzas mediante reuniones bimensuales con los líderes de las alianzas	Implementar mapa de relacionamiento con alianzas clave y actividades de seguimiento bimensual	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Objetivos de Recursos Humanos	Iniciativas	2023	2024	2025
Contar tener una rotación de personal menor al 20% en todos los niveles de la organización	Definir y comunicar nuevo plan de carrera y esquema salarial	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Crecimiento del <i>headcount</i> de 50 a 100 personas	Implementar programa de alianzas con universidades para nuevas contrataciones	\$ 8,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Lograr conocimiento en tecnologías emergentes	Desarrollo de plan de conocimiento en tecnologías emergentes por nivel de carrera	\$ 12,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Fortalecer clima laboral dentro de la empresa	Implementar programa de bienestar con bono para actividades con este foco e implementar una línea de salud mental	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Reducir el impacto por rotación y/o ascensos	Implementar programa de sucesión para identificar recursos claves y trabajar sobre su retención	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Reducir los tiempos de contratación de nuevo personal	Implementación de RPA y ML para procesos de reclutamiento	\$ 20,000.00	\$ 28,000.00	\$ 25,000.00
Objetivos de RSE	Iniciativas	2023	2024	2025
Contar con portafolio de servicios <i>probono</i> para comunidades afectadas por cambios climáticos	Implementar portafolio de servicios <i>probono</i> para comunidades afectadas por cambios climáticos	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Contar un perfiles diversos en todos los niveles de la organización	Implementar programa de diversidad en contrataciones y promociones	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Desarrollo de portafolio enfocado a ayudar a reducir huella de carbono de clientes	Implementar portafolio de servicios con foco en reducción de huella de carbono	\$ 10,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Renovación y comunicación de programa de ética y transparencia	Implementar programa de ética y central de ética	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Reducción de personas con problemas de estrés y ansiedad laboral	Implementar programa de salud mental con psicólogos gratuitos para los empleados	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
Reducir el impacto de huella de carbono en servicios de consultoría	Implementar salas de video conferencias en las oficinas y Office 365 para todos los empleados	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Totales		\$ 272,000.00	\$ 263,000.00	\$ 260,000.00

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.4 Descripción de metodología a usar para evaluación financiera

Para la determinación de los flujos de análisis marginal se han realizados dos proyecciones para los estados financieros al cierre del 2022. La primera proyección se ha elaborado sin realizar la implementación de ninguna estrategia o iniciativa; se ha tenido en cuenta un crecimiento en ventas entre 5% al 7% propio del dinamismo del mercado y un aumento salarial de acuerdo a temas inflacionarios de alrededor del 3%. La segunda proyección incluye la ejecución de las iniciativas durante el 2023, generando impacto durante ese año hacia los siguientes. Para determinar las nuevas proyecciones se ha evaluado qué iniciativas generarán nuevos ingresos y cuáles reducirían los costos.

6.5 Resumen de estados financieros y flujo de caja

6.5.1 Estados financieros sin estrategia

Tabla 25

Estado financieros sin estrategia

ESTADO DE RESULTADOS (\$)	BASE		PROYECCION	
	2022	2023	2024	2025
	60%	61%	63%	64%
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS	\$ 3,350,000.00	\$ 3,517,500.00	\$ 3,728,550.00	\$ 3,989,548.50
COSTO DE VENTA DE SERVICIOS AL CLIENTE	\$ 2,010,000.00	\$ 2,145,675.00	\$ 2,348,986.50	\$ 2,553,311.04
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,340,000.00	\$ 1,371,825.00	\$ 1,379,563.50	\$ 1,436,237.46
MARGEN BRUTO	40%	39%	37%	36%
GASTOS GENERALES	\$ 924,000.00	\$ 977,640.00	\$ 1,023,368.40	\$ 1,065,607.70
ADMINISTRACION	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
AREAS DE SOPORTE	\$ 525,000.00	\$ 556,500.00	\$ 578,760.00	\$ 596,122.80
TELECOMUNICACIONES	\$ 120,000.00	\$ 127,200.00	\$ 134,832.00	\$ 142,921.92
ALQUILER DE OFICINAS	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38
GASTOS DE MARKETING	\$ 30,000.00	\$ 31,800.00	\$ 33,708.00	\$ 35,730.48
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION	\$ 15,000.00	\$ 15,900.00	\$ 16,854.00	\$ 17,865.24
GASTOS DE PERSONAL APOYO	\$ 12,000.00	\$ 12,720.00	\$ 13,483.20	\$ 14,292.19
GASTOS DE COMPUTADORAS	\$ 60,000.00	\$ 63,600.00	\$ 67,416.00	\$ 71,460.96
GASTOS DE VIAJES	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
DEPRECIACION	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
OTROS GASTOS	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 416,000.00	\$ 394,185.00	\$ 356,195.10	\$ 370,629.76
MARGEN DE OPERACIÓN	12%	11%	10%	9%
GASTOS FINANCIEROS		\$ 24,000.00	\$ 16,887.62	\$ 8,921.76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 416,000.00	\$ 370,185.00	\$ 339,307.48	\$ 361,707.99
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	\$ 124,800.00	\$ 111,055.50	\$ 101,792.24	\$ 108,512.40
UTILIDAD NETA	\$ 291,200.00	\$ 259,129.50	\$ 237,515.23	\$ 253,195.59
MARGEN NETO	9%	7%	6%	6%
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 2,022.00	\$ 2,023.00	\$ 2,024.00	\$ 2,025.00
NOPAT	\$ 291,200.00	\$ 275,929.50	\$ 249,336.57	\$ 259,440.83
DEPRECIACION	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCL	\$ 321,200.00	\$ 305,929.50	\$ 279,336.57	\$ 289,440.83

Nota: Elaboración propia, 2023.

Tabla 26**Balance general al 31 de diciembre de 2022**

BALANCE GENERAL AL 31/12/2022					
(\$)					
ACTIVO CORRIENTE	\$	446,000.00	PASIVO CORRIENTE		
CAJA	\$	30,000.00	PROVEEDORES	\$	5,000.00
BANCOS	\$	370,000.00	TRIBUTOS		
CUENTAS POR COBRAR	\$	46,000.00	DEUDA CP		
ACTIVO NO CORRIENTE	\$	90,000.00	PASIVO NO CORRIENTE		
ACTIVOS FIJOS	\$	90,000.00	DEUDA LARGO PLAZO	\$	200,000.00
			PATRIMONIO		
			CAPITAL	\$	331,000.00
TOTAL ACTIVOS	\$	536,000.00	TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$	536,000.00

ESTRUCTURA FINANCIERA 2022		
CONCEPTO	IMPORTE	%
DEUDA	\$ 200,000.00	37.66%
PATRIMONIO	\$ 331,000.00	62.34%
TOTAL DEUDA + PATRIMONIO	\$ 531,000.00	100.00%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Como se puede observar, cada año se viene reduciendo la rentabilidad de la compañía en diferentes niveles, esto genera un riesgo financiero relevante ante cualquier eventualidad o pico de costos en los cuales la empresa puede verse afectada.

6.5.2 Estados financieros con estrategia

Para la proyección de los estados financieros con el impacto de las iniciativas se han realizado estimaciones de ahorro en costos salariales así como la generación de nuevos ingresos, los mismos que se han aplicado año a año de acuerdo con las métricas indicadas para cada objetivo estratégico de cada área funcional.

Posteriormente se ha realizado el análisis de flujo de caja incremental basado en el diferencial de los estados financieros con iniciativas y sin iniciativas aplicadas.

Tabla 27

Estado de resultados con estrategia

ESTADO DE RESULTADOS (\$)				
	BASE	PROYECCION		
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS POR VENTAS DE SERVICIOS	\$ 3,350,000.00	\$ 4,020,000.00	\$ 4,824,000.00	\$ 5,788,800.00
COSTO DE VENTA DE SERVICIOS AL CLIENTE	\$ 2,010,000.00	\$ 2,251,200.00	\$ 2,604,960.00	\$ 3,068,064.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,340,000.00	\$ 1,768,800.00	\$ 2,219,040.00	\$ 2,720,736.00
MARGEN BRUTO	40%	44%	46%	47%
GASTOS GENERALES	\$ 924,000.00	\$ 977,640.00	\$ 1,023,368.40	\$ 1,065,607.70
ADMINISTRACIÓN	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
ÁREAS DE SOPORTE	\$ 525,000.00	\$ 556,500.00	\$ 578,760.00	\$ 596,122.80
TELECOMUNICACIONES	\$ 120,000.00	\$ 127,200.00	\$ 134,832.00	\$ 142,921.92
ALQUILER DE OFICINAS	\$ 24,000.00	\$ 25,440.00	\$ 26,966.40	\$ 28,584.38
GASTOS DE MARKETING	\$ 30,000.00	\$ 31,800.00	\$ 33,708.00	\$ 35,730.48
ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	\$ 15,000.00	\$ 15,900.00	\$ 16,854.00	\$ 17,865.24
GASTOS DE PERSONAL APOYO	\$ 12,000.00	\$ 12,720.00	\$ 13,483.20	\$ 14,292.19
GASTOS DE COMPUTADORAS	\$ 60,000.00	\$ 63,600.00	\$ 67,416.00	\$ 71,460.96
GASTOS DE VIAJES	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
DEPRECIACIÓN	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
OTROS GASTOS	\$ 36,000.00	\$ 38,160.00	\$ 40,449.60	\$ 42,876.58
INVERSIÓN INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		\$ 280,000.00	\$ 271,000.00	\$ 268,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 416,000	\$ 511,160	\$ 924,672	\$ 1,387,128
MARGEN DE OPERACIÓN	12%	13%	19%	24%
GASTOS FINANCIEROS		24,000	16,888	8,922
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	416,000	487,160	907,784	1,378,207
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	124,800	146,148	272,335	413,462
UTILIDAD NETA	291,200	341,012	635,449	964,745
MARGEN NETO	9%	8%	13%	17%
EBITDA	\$ 446,000.00	\$ 541,160.00	\$ 954,671.60	\$ 1,417,128.30
MARGEN EBITDA	13%	13%	20%	24%
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 2,022.00	\$ 2,023.00	\$ 2,024.00	\$ 2,025.00
NOPAT		\$ 357,812.00	\$ 647,270.12	\$ 970,989.81
DEPRECIACION		\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
INVERSION	\$ -280,000.00	\$ -271,000.00	\$ -268,000.00	
FCL	\$ -280,000.00	\$ 116,812.00	\$ 409,270.12	\$ 1,000,989.81
FLUJO DE CAJA INCREMENTAL		2023	2024	2025
FLUJO DE CAJA CON ACCIONES	\$ -280,000.00	\$ 116,812.00	\$ 409,270.12	\$ 1,000,989.81
FLUJO DE CAJA SIN ACCIONES		\$ 305,929.50	\$ 279,336.57	\$ 289,440.83
FCL INCREMENTAL	\$ -280,000.00	\$ -189,117.50	\$ 129,933.55	\$ 711,548.98

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.6 Cálculo de la tasa de descuento COK y WACC

Tabla 28

Cálculo del COK y WACC

COSTO DE CAPITAL PROPIO (COK)

FÓRMULA:

$$COK = R_F + \beta \times (R_M - R_F)$$

RF: TASA LIBRE DE RIESGO
 RM: RENDIMIENTO DE MERCADO
 (RM-RF): PRIMA POR RIESGO DE MERCADO
 β : BETA

DATOS		
Variable	Valor	Fuente
$\beta\mu$:	0.99	BETA DESAPALANCADO DEL SECTOR SERVICIOS INFORMÁTICOS ESTADOS UNIDOS
RF:	4.06%	RENDIMIENTO BONOS ESTADOS UNIDOS 10 AÑOS
RM:	10.50%	RENDIMIENTO PROMEDIO DEL SECTOR
(RM-RF):	6.44%	
D:	37.66%	
E:	62.34%	
D/E:	0.6042	
TAX:	30%	
Kd:	12%	COSTO DE LA DEUDA

CÁLCULO DEL β DEL PLAN

FÓRMULA:

$$\beta_p = (1 + D/E \times (1 - TAX)) \times \beta\mu$$

	1.42
--	------

CÁLCULO DEL β DEL PLAN

$$\beta_p = (1 + D/E \times (1 - TAX)) \times \beta\mu$$

β_p 1.42

CÁLCULO DEL COK

COK 13.20%

Nota: Elaboración propia, 2023.

6.7 VAN y TIR

Tabla 29

Cálculo del VAN y de la TIR

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL		2023	2024	2025	
FLUJO DE CAJA CON ACCIONES	\$	-280,000.00	\$ 116,812.00	\$ 409,270.12	\$ 1,000,989.81
FLUJO DE CAJA SIN ACCIONES		\$ 305,929.50	\$ 279,336.57	\$ 289,440.83	
FCL INCREMENTAL	\$	-280,000.00	\$ -189,117.50	\$ 129,933.55	\$ 711,548.98

VAN	169,773.16
TIR	27%
WACC	11.39%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Basado en los flujos diferenciales y el valor positivo del VAN y del TIR a comparación con el WACC, se toma la decisión de proceder con la ejecución de las inversiones.

CONCLUSIONES

- Como organización de consultoría los procesos relacionados al talento son claves, desde un proceso de reclutamiento ágil y efectivo, hasta un proceso de retención que permita mantener la inversión realizada en el desarrollo de cada profesional de la empresa. No manejar esto como actividad clave puede generar problemas importantes en la gestión de los proyectos.
- En un mercado tan competitivo es importante buscar eficiencias en la ejecución de los procesos internos y proyectos, para ello es importante identificar e implementar tecnologías que permitan ejecutar los proyectos de manera más rápida y con menos errores. Algunas tecnologías que pueden utilizarse son RPA, ML, IA, Cloud, entre otras.
- La etapa comercial permitirá a la empresa lograr un crecimiento sostenido y generar una imagen de la marca en el mercado, por ello es importante contar con un plan comercial que incluya cuentas, servicios y estrategias de *go to market*.
- En empresas de consultoría es clave lograr tener la mayor ocupación de proyectos para el personal durante el año, por ello la dinámica comercial debe ser constante para lograr que los periodos de no asignación sean menores, esto puede generar un gran impacto en el margen de la compañía.

RECOMENDACIONES

- La preparación de un plan estratégico para una empresa de consultoría es clave para asegurar el largo plazo, este plan debe contener perspectivas de talento, financiera, operación y mercado.
- Si bien los planes estratégicos son importantes, las empresas de consultoría deben monitorear constantemente los cambios en el contexto político, económico, social e inclusive climático a nivel local, regional y global. La estrategia de una consultora debe considerar la capacidad de adaptarse y responder rápidamente hacia estos cambios dinámicos de contexto.
- Es clave realizar el control de los costos salariales, gastos, precios de venta, entre otros desde la perspectiva financiera, para asegurar una operación rentable y sostenible en el tiempo.
- Es importante contar con una definición de la diferenciación que tendrá la empresa, sea esta por reducción de costos o por calidad de servicios, pero debe estar definida ya que muchas de las acciones a ejecutar derivadas de un plan estratégico dependerán del camino que se decida tomar.
- La ejecución correcta de los servicios pueden ser la diferencia entre el éxito o el fracaso; por ello, contar con metodologías de ejecución de proyectos, un correcto seguimiento y relacionamiento de alto nivel, son claves para la continuidad de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J., y Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. Editorial Pearson.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva. El análisis de las fuerzas competitivas*. Editorial Continental, S.A. de C.V.

NOTA BIOGRÁFICA

Sr. Luis Eduardo Talledo Vergara

Es Ingeniero de Sistemas titulado por la Universidad de Lima, cuenta con estudios de postgrado en Transformación Digital y Gestión de Proyectos por la Universidad Católica del Perú y la Universidad del Pacífico. Además, tiene una Maestría en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico (titulación en proceso) y una Maestría en Transformación Digital por la IE Business School de España. Luis cuenta con más de 15 años de experiencia en áreas de tecnología, principalmente en consultoría, desempeñándose en diferentes roles como consultor, gerente de proyecto, director de programa y socio líder, con foco en implementaciones de soluciones tecnológicas y en la gestión comercial de las mismas.