

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FABARI CONSULTORES SAC

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Jose Ives Huaytan Matallana

Código 900357

Asesor

Wolfgang Mario Grozo Costa

Lima – Perú

Octubre de 2023





**CASE STUDY: STRATEGIC PLAN FOR THE
COMPANY FABARI CONSULTING INC.**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	11
1.1 La razón de ser de la empresa: Visión y Misión	11
1.2 Valores de la empresa – Código de Ética	12
1.3 Objetivos Estratégicos.....	14
1.3.1 Objetivos de largo plazo	14
1.3.2 Objetivos de corto plazo	15
1.4 Análisis del Entorno.....	17
1.4.1 Análisis Peste	17
1.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos	18
1.4.3 Matriz del Perfil Competitivo	20
1.4.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos	21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1 La cadena de valor	23
2.1.1 Actividades primarias	24
2.1.2 Actividades secundarias o de apoyo	25
2.2 La ventaja competitiva – Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	25
2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	26
2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	27
2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	27
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	27
2.2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	28
2.3 Habilidades distintivas – Bloques de formación.....	29
2.3.1 Innovación.....	30
2.3.2 Calidad	30
2.3.3 Eficiencia	31
2.3.4 Respuesta al cliente	31

2.4	La Matriz FODA	32
2.5	Matriz PEYEA	32
2.5.1	Factores de la fortaleza financiera	33
2.5.2	Factores de la estabilidad del entorno	34
2.5.3	Factores de la ventaja competitiva	34
2.5.4	Factores de la Fortaleza de la industria	35
2.6	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	36
2.7	Estrategia de penetración de mercado.....	37
2.8	Estrategia de diversificación relacionada.....	38
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		40
3.1	Estructura Organizacional.....	40
3.1.1	Organización Lineal	40
3.2	Sistemas de Dirección.....	42
3.3	Capacitación y motivación del personal	43
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		44
4.1	El Mapa Estratégico	44
4.1.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	46
4.1.2	Perspectiva de Procesos Internos	48
4.1.3	Perspectiva del Cliente.....	49
4.1.4	Perspectiva Financiera	53
4.2	Cuadro de Mando Integral	55
4.2.1	Indicadores de Gestión, metas e iniciativas	56
CONCLUSIONES		64
RECOMENDACIONES		66
REFERENCIAS.....		67
BIBLIOGRAFÍA		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Presupuesto Anual	59
Tabla 4.2 Presupuesto de Gastos Administrativos.....	60
Tabla 4.3 Ratio de Liquidez y Ratio de Caja.....	61
Tabla 4.4 Estado de Ganancias y Pérdidas	62
Tabla 4.5 Balance General.....	63



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Código de Ética	13
Figura 1.2 Objetivos Financieros	14
Figura 1.3 Objetivos Estratégicos	15
Figura 1.4 Objetivos financieros de corto plazo	16
Figura 1.5 Objetivos de corto plazo de perspectivas estratégicas.....	16
Figura 1.6 Análisis externo - Principales variables	17
Figura 1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos	19
Figura 1.8 Matriz del Perfil Competitivo.....	20
Figura 1.9 Análisis interno - Principales variables	21
Figura 1.10 Matriz de Evaluación de los Factores Internos	22
Figura 2.1 La Cadena de Valor	24
Figura 2.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	25
Figura 2.4 Matriz FODA	32
Figura 2.5 Factores determinantes de los ejes de la matriz Peyea	33
Figura 2.6 Matriz Peyea.....	36
Figura 2.7 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	37
Figura 3.1 Estructura lineal actual	41
Figura 3.2 Estructura funcional futura.....	41
Figura 4.1 Mapa Estratégico	45
Figura 4.2 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	46
Figura 4.3 Perspectiva de Procesos Internos	48
Figura 4.4 Perspectiva del Cliente	50
Figura 4.5 Perspectiva Financiera.....	53
Figura 4.6 Cuadro de Mando Integral.....	56

RESUMEN

La gestión de los negocios es una actividad cada vez más especializada y que requiere de un gran nivel de compromiso y esfuerzo, pero también de mucho conocimiento técnico y profesional para poder adaptar la empresa a un ambiente cambiante de alta competencia, exigencia de los clientes y retornos sobre la inversión que pueden variar de manera significativa por problemas de salud como una pandemia, ambientales, políticas entre otras poniendo, en ocasiones, en riesgo la propia continuidad de cualquier empresa.

Este trabajo de investigación se ha enfocado, desde la propia experiencia del autor como emprendedor, en el impacto positivo que tiene en una empresa que comienza sus actividades cuando se tiene una misión y visión bien definidas desde el inicio del emprendimiento, como aspectos clave para trabajar en la dirección correcta en base a una sola idea común presente y de largo plazo en todos los integrantes de la organización. El análisis de los factores externos e internos para definir las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas que toda empresa enfrenta y proponer un grupo inicial de objetivos estratégicos acompañados de sus respectivas iniciativas, indicadores y metas que le permitan ser exitosa a largo plazo basados en el cuadro de mando integral han sido parte fundamental de esta propuesta.

Línea de investigación: 5200-31.a2

Palabras clave: Visión, valores, objetivos estratégicos, indicadores, metas.

ABSTRACT

Business management is an increasingly specialized activity that requires a high level of commitment and effort, but also a lot of technical and professional knowledge to be able to adapt the company to an environment of high competition, customer demands and returns on investment that may vary significantly due to health problems such as a pandemic, environmental, political difficulties, and other issues, sometimes putting at risk the very continuity of any company.

This research work has focused on the positive impact it has on a company that begins its activities and that intends to do so in a planned way with a management based on values and ethics, defining strategic objectives accompanied by a set of initiatives, key performance indicators and goals that allow it to be successful in the long term. In addition, the importance of defining a mission and vision from the beginning of a business undertaking is highlighted as key aspects to work in the right direction as elements that generate a single idea in all members of the organization.

Line of research: 5200-31.a2

Keywords: Vision, values, strategic objectives, key performance indicators, goals.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo representa el desarrollo de un emprendimiento personal tras más de dos décadas de experiencia profesional en la banca, las finanzas y la reestructuración de empresas.

La problemática permanente que ha venido enfrentando nuestro país, desde hace algunos años, con situaciones excepcionales tanto en el ámbito político, de salud, climático y económico junto con algunos acontecimientos específicos en el resto del mundo como conflictos bélicos y un generalizado proceso inflacionario y de altas tasas de interés han generado la impostergable necesidad de repensar nuestros negocios y de adaptarlos a las nuevas tendencias de producción y consumo, así como a las nuevas tecnologías.

La situación descrita requiere redefinir la razón de ser y el camino a seguir de toda organización para perdurar en el tiempo alcanzando sus objetivos, lo que le permitirá generar valor para sus accionistas y contribuir a la sociedad en la que se desenvuelve.

Como los últimos años han demostrado, esto no es posible sin una sólida base financiera y de gestión que permita que la empresa pueda reaccionar y tenga alternativas frente a situaciones adversas que pueden presentarse de manera absolutamente imprevista y que tienen un impacto incluso global.

Mi propósito, por tanto, con el desarrollo de este trabajo es establecer bases conceptuales y prácticas que me permitan liderar mi empresa en los años venideros desempeñando un rol clave en orientar a los empresarios en el camino de la reorganización y oportuna adaptación al entorno, en tanto que construyo el legado que humildemente me gustaría dejar como ejemplo de lucha, esfuerzo y logro de objetivos a mi familia.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se describirán tanto el propósito con el que se creó la empresa además de la proyección que se espera deba alcanzar durante los próximos años. el tipo de servicios que presta y la finalidad que debe guiar todas sus acciones en el día a día y que le permitirán trascender a la etapa inicial en la que se encuentra, lograr sus objetivos y consolidarse en el mercado como un referente en la asesoría financiera y de reorganización empresarial.

Para lograr lo antes mencionado definiré aquí el propósito, los valores y los objetivos que serán la base de la actividad de la compañía en cada asesoría que brinde.

1.1 La razón de ser de la empresa: Visión y Misión

En este capítulo se definirán tanto que es lo que la empresa busca alcanzar en el largo plazo como el propósito con el que se creó.

Empezaré con la Visión, que según David, F. (2013) “una *declaración de visión* debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. (p.45).

Con este concepto en mente, la Visión de Fabari Consultores SAC es la siguiente: Ser una referencia en el servicio de consultoría financiera y de reestructuración empresarial.

A partir de la visión ya definida, preparamos ahora una declaración de misión que permite que la empresa dirija todas sus actividades con la finalidad de lograr ser ese punto de referencia esperado en nuestro mercado a lo largo de los años.

En ese sentido, según David, F. (2013) la declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. (p. 45).

Además de ello, según David, F. (2013) “la declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y

académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve componentes”. (p. 49).

Principalmente los componentes a tomarse en cuenta son: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la sostenibilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados.

Tomando en cuenta dichos componentes que deben formar parte de la misión es que dicha declaración en el caso de Fabari Consultores SAC es la siguiente:

Ayudar a las pequeñas y medianas empresas peruanas a alcanzar el máximo potencial de sus negocios, ofreciéndoles un servicio de asesoría financiera y de reestructuración, cuando corresponda, personalizado e integral, basado en el análisis de datos y una conducta ética y de reserva de la información que nos permita perdurar en el tiempo, desarrollando las habilidades de los colaboradores y reconociendo sus logros con una compensación motivadora y una filosofía de trabajo balanceado. Contribuiremos a potenciar la comunidad empresarial peruana difundiendo conceptos de gestión de negocios y financieros modernos que mitiguen el riesgo de situaciones de crisis futuras y permitan gestionar de manera oportuna y adecuada dichas situaciones en el momento que se presenten. Nuestra gestión empresarial estará basada en un enfoque de rentabilidad y reinversión en conocimiento, tecnología y difusión de ideas innovadoras que nos permitan ofrecer al mercado soluciones que den la solidez financiera necesaria para perdurar en el tiempo.

Es importante tener en cuenta que en este momento Fabari es una empresa nueva que no tiene personal adicional contratado, sin embargo, planteo la misión con visión de futuro y de desarrollo de un equipo de excelencia

1.2 Valores de la empresa – Código de Ética

En este acápite definiremos los valores que darán forma a la cultura organizacional de la empresa como un sello distintivo de todas sus acciones y del desempeño de sus accionistas, equipo directivo y colaboradores.

Según Arroyo, J. (2018) la Ética se puede definir como la disciplina normativa, basada en la razón, que se encarga de discriminar cuáles actos se califican como correctos y cuáles son incorrectos. Su propósito es el examen y la explicación de los actos humanos:

la conducta, las actitudes y otras manifestaciones del ser humano ante los acontecimientos diarios. (p. 88).

Los valores y la ética por cierto se aplican a la actividad empresarial, determinando la cultura organizacional con la que realizará sus actividades cualquier empresa. En nuestro caso, valores como compromiso, servicio personalizado, honestidad, transparencia, responsabilidad social e innovación serán las principales guías con las que ofreceremos nuestros servicios a nuestros clientes, buscando un desarrollo mutuo y ser un soporte permanente de confianza en el mercado.

Estos valores, una vez establecidos, darán paso al código de ética de la compañía ya que como comenta Arroyo, J. (2018) el código de ética es un instrumento promotor de la ética organizacional, que integra los valores corporativos. Su propósito es impulsar, consolidar y velar por una cultura de valores y principios éticos que guíen la labor cotidiana de los trabajadores y la toma de decisiones de las autoridades administrativas de la entidad. (p.93).

Dicho lo anterior a continuación se muestra el Código de Ética inicial basado en los valores mencionados en el segundo párrafo de esta página.

Figura 1.1

Código de Ética

Principios	Concepto
Compromiso con colaboradores y clientes	Nos enfocamos en ofrecer un servicio oportuno, de calidad en el que nuestros clientes puedan confiar plenamente
Conducta veraz en todas nuestras acciones	Nuestras opiniones y recomendaciones estarán basadas en información real y analizada de manera objetiva
Desarrollo empresarial	Tenemos una vocación de innovar con el uso de nuevas tecnologías aportando dichos conocimientos a nuestros clientes
Responsabilidad frente a la sociedad	Queremos contribuir al desarrollo de las empresas en el país, fortaleciendo su capacidad de gestión y difundiendo los valores éticos que nos guían

Es así que, las declaraciones de misión y visión se apoyarán en los valores corporativos definidos y el código de ética formando la cultura organizacional basada en valores que será el conjunto de principios, valores y en general forma de comportarse de todos los integrantes de la empresa al momento de prestar servicios y ejecutar todas y cada una de sus actividades, haciendo posible que a través del tiempo la empresa construya una sólida imagen y reputación que la distinga e identifique plenamente.

1.3 Objetivos Estratégicos

Teniendo en cuenta que Fabari Consultores SAC es una empresa nueva que recién inicia sus actividades, los objetivos definidos para las cuatro perspectivas en el cuadro integral de mando tienen un carácter estratégico ya que marcarán la evolución de la empresa durante los próximos años.

Pese a ello, según David, F. (2013) “en las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos” (p. 133).

1.3.1 Objetivos de largo plazo

En este numeral presento los objetivos financieros y estratégicos que se han definido para la empresa y que están contenidos en el balanced scorecard detallado en el numeral 4.2.

Es así que, la siguiente figura presenta los objetivos financieros definidos para la Empresa alineados a la necesidad que tiene la compañía de hacerse un lugar en el mercado e ir generando un portafolio de clientes que permita tener un flujo cierto de ingresos que haga autosostenible el negocio.

Figura 1.2

Objetivos Financieros

Objetivos Financieros
1. Incrementar ventas
2. Generar varias fuentes de ingresos
3. Mantener estable la estructura de costos
4. Estandarizar plazo de ejecución
5. Implementar herramientas de gestión financiera

Además de los objetivos financieros se ha definió el grupo de objetivos estratégicos de largo plazo que se muestra en la figura 1.3. Todos corresponden al resultado de la evaluación de factores externos, internos y análisis FODA y está

contenidos en el cuadro de mando integral con sus iniciativas de corto plazo, indicadores y metas para el año 2024.

Figura 1.3

Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos
1. Diversificar oferta de servicios
2. Difundir capacidades al mercado
3. Desarrollar alianzas estratégicas
4. Retención de clientes
5. Establecer proceso para generar propuestas
6. Mejorar interacción con áreas de apoyo
7. Crear un sistema de información gerencial
8. Determinar el ciclo de cada servicio
9. Capacitación de personal
10. Desarrollar Tecnologías de Información
11. Integrar la Organización
12. Clima laboral

1.3.2 Objetivos de corto plazo

Estos objetivos han sido definidos pensando en el primer año completo de operación que como se ha indicado será el próximo año, como un período muy importante para verificar si la orientación de la empresa es la correcta y evaluar al final de ese período o el nivel de avance logrado y los cambios y correcciones que se requiera realizar.

Tal como comenta D'Alessio, F. (2008) “los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo” (p. 379).

De ese modo, las dos figuras siguientes presentan el detalle de los objetivos financieros y relacionados a los estratégicos de corto plazo para el año 2024 definidos al ser de corto plazo como Iniciativas para no redundar con el mismo término, alineados a los factores críticos de éxito definidos en la matriz y que, desde mi punto de vista, guiarán todas las actividades que lleve a cabo durante el próximo año como la base para lograr establecer de manera completa y permanente los objetivos financieros y estratégicos definidos en el numeral precedente.

Los objetivos financieros de corto plazo entonces son los siguientes:

Figura 1.4

Objetivos financieros de corto plazo

Iniciativas Financieras
1. Inscripción en 3 gremios empresariales
2. Servicios diferenciados, específicos
3. Establecer honorario fijo y de éxito
4. Seguimiento mensual a la ejecución
5. Definir plazo con la propuesta
6. Presupuesto anual
7. Flujo de Caja
8. Definir ratio y seguimiento mensual

Los objetivos de corto plazo ligados a las demás perspectivas estratégicas son los siguientes:

Figura 1.5

Objetivos de corto plazo de perspectivas estratégicas

Iniciativas de Aprendizaje, Procesos y Clientes
1. Propuestas de servicios específicos
2. Diseñar página web y crear cuentas en redes
3. Contratar community manager
4. Enviar encuesta y procesar respuestas
5. Identificar necesidades adicionales de clientes
6. Enviar plantilla de datos a los clientes
7. Corregir fallas administrativas
8. Definir modelo de reporte
9. Seguimiento de cada actividad por servicio
10. Cursos segundo y tercer trimestre del año
11. Comenzar proceso en julio
12. Elaborar Plan de Integración (Visión, Misión, Objetivos y Perfiles de puestos)
13. Iniciar estudio en último trimestre de 2024

1.4 Análisis del Entorno

En el presente acápite me enfocaré en el análisis de los factores externos e internos, análisis con el que más adelante se definirán las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

1.4.1 Análisis Peste

Como paso previo a definir las matrices MEFE, MPC, MEFI y FODA, analizaré aquí de manera breve los principales elementos que comprenden el análisis Peste.

Teniendo en cuenta el escenario globalizado actual, tal como dice D'Alessio, F. (2008) “el cual puede ser evaluado usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE)”. (p. 113).

Para precisar lo anterior, menciono a continuación las principales variables a tomar en cuenta en esas cinco dimensiones para analizar el entorno externo:

Figura 1.6

Análisis externo - Principales variables

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico
Estabilidad política	Situación económica	Cultura y ámbito familiar	Uso de tecnologías	Desastres naturales
Seguridad jurídica	Tasas de interés	Valores y ética	Análisis de datos	Protección del medio ambiente
Corrupción	Inflación	Estilo de gestión		
Seguridad y orden interno	Riesgo país	Transparencia		
Conflictos sociales	Informalidad en el sector	Capacitación del personal		
	Acceso al crédito	Conocimiento técnico		

En cuanto a las variables política y económica, es necesario tener en cuenta la coyuntura actual tal como publicó (Banco Central de Reserva del Perú, Síntesis del Reporte de Inflación Setiembre, 2023, p. 2). la actividad económica nacional se contrajo 0,5 por ciento en el primer semestre de este año, resultado que se caracterizó principalmente por la contracción de la inversión privada y una desaceleración pronunciada del consumo privado, en un contexto de conflictos sociales y baja confianza del consumidor y empresarial.

Queda claro entonces el contexto recesivo y de desconfianza que viene afectando a nuestro país, situación que tiene un impacto negativo en la evolución de los negocios y que requiere que las empresas reestructuren no solo la forma de financiarse sino también

sus procesos de aprovisionamiento logístico, políticas de crédito y adecúen sus pagos a los ingresos que puedan efectivamente lograr en un contexto de baja demanda.

Además de ello, en el mismo informe se establece que (Banco Central de Reserva del Perú, Síntesis del Reporte de Inflación Setiembre, 2023, p. 5). se espera una tasa de inflación de 3,8 por ciento para el cierre del año, lo que implica una revisión al alza respecto a lo esperado en el Reporte de junio (3,3 por ciento). Esta revisión se debe a los eventos climáticos adversos que afectan los precios de los alimentos de forma transitoria. Es decir, la inflación un año más estará en un nivel superior al rango meta de 1% a 3% que forma parte del objetivo macroeconómico del ente rector. Esto, junto con la coyuntura de altas tasas de interés y algunos fenómenos climatológicos pronosticados afectarán nuestra economía en los próximos meses y por ende a muchos negocios.

Respecto de ello, según (Banco Central de Reserva del Perú, Síntesis del Reporte de Inflación Setiembre, 2023, p.3). “la proyección del presente Reporte asume condiciones cálidas fuertes hasta diciembre de 2023 y un Fenómeno El Niño (FEN) global y costero moderados en el primer trimestre de 2024”.

Algunas otras variables como las sociales y tecnológicas se han tomado como base para definir los objetivos financieros y estratégicos de largo plazo junto con sus correspondientes indicadores, metas e iniciativas que están detallados y explicados en todo el capítulo IV de este trabajo.

Una vez definidas las principales variables a tener en cuenta para el análisis, paso a detallar las matrices desarrolladas siempre teniendo en cuenta que Fabari Consultores SAC se trata de un emprendimiento nuevo que por el momento no tiene una estructura organizacional y de personal definido, razón por la que en el presente trabajo se proyecta la evolución futura que se espera logre más adelante.

1.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Mediante esta matriz he determinado las principales oportunidades que la empresa tendrá que aprovechar en los sucesivos para impulsar sus actividades, así como las amenazas que se tendría que evitar o mitigar de alguna forma de manera tal que de materializarse no tengan un impacto permanente o incluso impidan la continuidad de este emprendimiento en el mercado.

Con esas consideraciones a continuación se presenta la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) completa con todos los factores críticos de éxito y calificaciones considerados en su análisis:

Figura 1.7

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores Críticos de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crisis económica	0.08	4	0.32
2. Gestión empresarial poco profesional	0.05	3	0.15
3. Inexperiencia de accionistas y gestores en situaciones de crisis	0.10	3	0.30
4. Mayor análisis de los bancos en el evaluación crediticia	0.03	3	0.09
5. Inadecuada estructura de financiamiento	0.05	3	0.15
6. Desconocimiento de herramientas como flujos de caja y presupuestos	0.03	3	0.09
7. Uso de nuevas tecnologías como data analytics y Power BI	0.05	1	0.05
8. Falta de capacitación de los colaboradores	0.08	1	0.08
9. Red de contactos con fondos de inversión alternativos a la banca	0.05	3	0.15
10. Servicio de gerencia financiera a distancia	0.05	3	0.15
Subtotal	0.57	27	1.53
Factores Críticos de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Amenazas			
1. Informalidad de los asesores / consultores financieros	0.07	3	0.21
2. Estudios de abogados como principales competidores	0.04	2	0.08
3. Altas tasas de interés	0.04	2	0.08
4. Inflación elevada por problemas sanitarios y conflictos bélicos	0.04	2	0.08
6. Empresas menos dispuestas a pagar por el servicio de asesoría financiera	0.07	1	0.07
7. Corrupción en diversos sectores empresariales	0.10	3	0.30
8. Conflictos sociales y protestas políticas	0.03	1	0.03
9. Fenómeno del Niño	0.04	2	0.08
Subtotal	0.43	16	0.93
Valor Total	1.00		2.46

El puntaje total obtenido muestra que la empresa no está aprovechando su potencial dadas las oportunidades actuales en el ámbito de las empresas peruanas. Sobre este punto en específico de acuerdo con las cifras oficiales publicadas recientemente, según el (Instituto Nacional de Estadística e Informática, Demografía Empresarial en el Perú Informe Técnico, 2023, p. 2). al 30 de junio de 2023, el número de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 3 millones 253 mil 447 empresas, cifra mayor en 5,9% en comparación con similar período del año anterior.

Lo anterior que pese a las dificultades actuales en nuestro país el espíritu emprendedor se mantiene vigente, lo que seguramente dará paso, a través de los años, a diversas oportunidades de asesorar a empresarios nuevos con poca formación técnica que

requieran orientación tanto en la gestión financiera como en la gestión general de sus negocios.

Cabe precisar que no ha sido posible encontrar información actualizada confiable respecto de cuántas de las empresas son pequeñas y medianas y de manera más específica familiares.

1.4.3 Matriz del Perfil Competitivo

Con esta matriz se ha procedido a analizar la posición competitiva actual de la compañía frente a las empresas que ofrecen similares servicios en el mercado y que ya tienen algunos años en el mercado.

Como se puede apreciar a continuación la matriz muestra claramente el potencial que tiene el emprendimiento materia de este trabajo de investigación no solo para igualar lo que sus competidores han venido logrando durante los últimos años, sino que con la fortaleza de conocimiento, experiencia y buena reputación en el sistema financiero podrá establecerse en el mercado como una referencia de acuerdo a la visión definida.

Figura 1.8

Matriz del Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Fabari Consultores SAC		CPD Capital SAC		Eva Consulting SAC		Prestige Consulting SAC	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Tiempo vigente en el mercado	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.3
2. Conocimiento y experiencia	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3. Competencia por precio	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Lealtad del cliente	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
5. Alianzas estratégicas	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12
6. Calidad del servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
7. Actividades de marketing	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
8. Uso de tecnología	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.17		2.55		3.22		2.58

Es por esto que, los objetivos de corto y largo plazo que se han definido e integrado en el mapa estratégico y cuadro de mando integral están enfocados en desarrollar el potencial de la empresa. Cabe mencionar también que el análisis se ha centrado en los competidores con servicios similares ya que existen en el mercado otras empresas como estudios de abogados y contables que ofrecen servicios que pueden ser complementarios, razón por la que establecer y mantener alianzas estratégicas con compañías de ese tipo es uno de los más importantes factores de éxito considerados en la matriz.

1.4.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Se plantea en este apartado el análisis realizado para evaluar los factores internos que afectan la actividad de la empresa y los objetivos que se establezcan para ella.

Según D'Alessio, F. (2008). el éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio. (p.168).

En el presente caso para poder definir las fortalezas y debilidades que tiene al momento la compañía cuyo enfoque está centrado en prestar servicios de asesoría financiera, el análisis interno previo se centra en las áreas de Gerencia, Marketing, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Tecnología.

Cabe destacar que mi labor como propietario y gestor único se centra en llevar a cabo labores de Gerencia y Marketing para impulsar la difusión de los servicios y lograr tener nuevos clientes en tanto que las funciones de Contabilidad, Recursos Humanos y Tecnología están tercerizadas y en etapas iniciales.

Con ello en mente se aprecia debajo en la Figura 1.4 el detalle de las principales variables que se han tenido en cuenta para desarrollar la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).

Figura 1.9

Análisis interno - Principales variables

Gerencia	Marketing	Finanzas y Contabilidad	Recursos Humanos	Tecnología
Trayectoria del Socio	Venta de servicios	Situación financiera	Calificación profesional	Uso de tecnología actual
Objetivos estratégicos	Identificación de clientes	Experiencia	Política de tercerización	Política de tercerización
Código de ética	Imagen de marca	Política de dividendos	Estructura organizacional	Presupuesto para inversión
Servicio personalizado	Precios diferenciados	Morosidad	Plan de capacitación	Sistema de gestión automatizado
Prestigio ante los acreedores	Enfoque de servicios	Tercerización contable	Política de remuneración	
Red de contactos	Canales de distribución	Acceso a fuentes de liquidez		

Basado en la definición previa de las principales variables del análisis interno se ha procedido a desarrollar la matriz MEFI que permitirá definir las fortalezas y debilidades actuales de la empresa, para junto con las oportunidades y amenazas ya establecidos definir estrategias y objetivos consecuentes.

Se presenta a continuación el cuadro de la matriz mencionada.

Figura 1.10*Matriz de Evaluación de los Factores Internos*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Conocimiento y experiencia del propietario	0.12	4	0.48
2. Gestión transparente basada en valores	0.10	3	0.3
3. Muy buena imagen y reputación ante la banca y otros acreedores	0.12	4	0.48
4. Amplia red de contactos	0.10	3	0.3
5. Fácil de contactar, amplia disponibilidad	0.08	3	0.24
6. Capacidad de ofrecer un diagnóstico de manera rápida	0.08	3	0.24
Subtotal	0.6	20	2.04
Factores Críticos de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Debilidades			
1. No hay misión, visión ni plan estratégico definido	0.12	2	0.24
2. Dedicación a actividades de marketing y difusión	0.05	1	0.05
3. No se utilizan algunas tecnologías como data analytics y power BI	0.10	2	0.20
4. Se carece de un plan de capacitación	0.05	2	0.10
5. Lenguaje muy técnico falta adecuarlo al mercado para que se comprenda	0.08	2	0.16
Subtotal	0.4	9	0.75
Valor Total	1.00		2.79

Como se puede apreciar claramente, la empresa se encuentra en una situación vulnerable dado que, no se están aprovechando de manera suficiente las fortalezas del propietario y único gestor ni se han corregido aún las debilidades derivadas de la falta de una visión de futuro claramente definida ni se han ejecutado acciones de capacitación que reduzcan la brecha actual de conocimiento de algunos desarrollos tecnológicos, lo que por ende limita la posibilidad de ofrecer servicios de asesoría financiera y de gestión empresarial enfocados en dichas materias.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para formular las estrategias de manera adecuada, definiré inicialmente la cadena de valor de la compañía para con dicha cadena definida precisar la ventaja competitiva y las habilidades principales a partir de las que se prestarán los servicios que ofrece la empresa.

He tenido en cuenta que el objeto social está centrado exclusivamente en la prestación de servicios de asesoría y que a la fecha el accionista es el único trabajador y gestor del emprendimiento. El avance y posterior evolución de la cadena de valor será el reflejo del crecimiento de la compañía, el que se alcanzará progresivamente a través de los años.

2.1 La cadena de valor

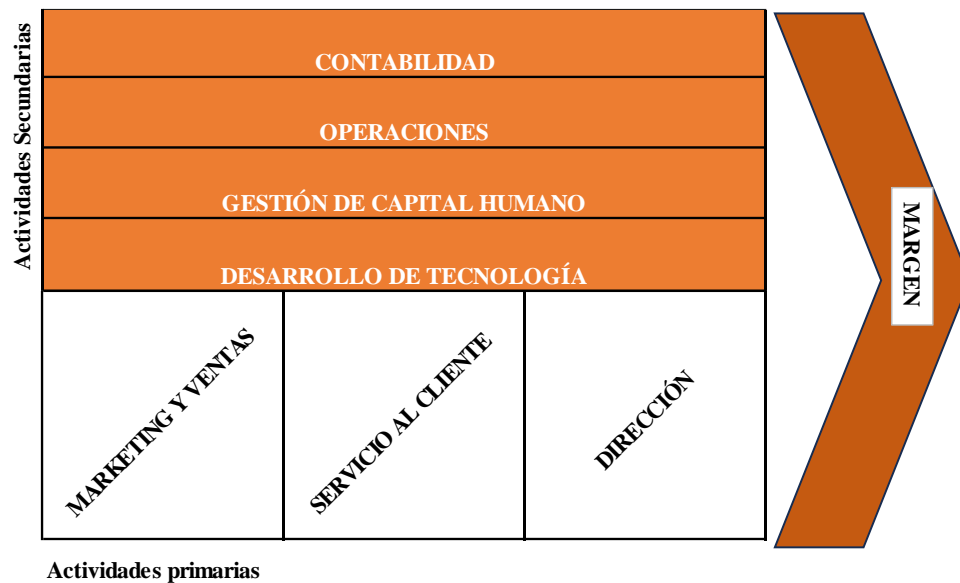
Fabari Consultores SAC es una empresa de servicio de consultoría financiera y de reestructuración empresarial que atiende a pequeñas y medianas empresas privadas peruanas de cualquier sector económico. Además, estos negocios pueden estar ubicados en cualquier parte del país y sus accionistas y/o gestores pueden ser extranjeros o estar ubicados en el exterior.

De acuerdo a Vergiú, J. (2013). “la cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final”. (p. 18).

Dado lo anterior presento a continuación la cadena de valor de la empresa, recordando el hecho de que se trata de un emprendimiento que recién empieza y cuya actividad está centrada en ofrecer servicios a sus clientes.

Figura 2.1

La Cadena de Valor



2.1.1 Actividades primarias

En este caso por tratarse de una empresa cuya actividad está completamente enfocada en realizar servicios de asesoría financiera y de reestructuración empresarial, las actividades primarias están centradas en la dirección de la compañía y en la ejecución del servicio, dado que si este no se lleva a cabo de manera oportuna y satisfactoria el emprendimiento no podrá consolidarse a través del tiempo.

Es por esta razón que hasta el momento la oferta de servicios está basada en mi experiencia y logros profesionales, credenciales que me permitirán ir generando un portafolio de clientes con los que se establezca una relación de largo plazo.

Además de ello, las actividades de marketing y ventas tendrán un rol clave durante los próximos meses para ayudar a difundir la trayectoria y servicios de la empresa y generar una base de datos de potenciales clientes de los que se espera obtener los primeros servicios y contribuir a consolidar una relación de largo plazo con los clientes actuales.

2.1.2 Actividades secundarias o de apoyo

Teniendo en cuenta que la empresa centra su actividad, como ya se ha dicho, en brindar servicios, las actividades de soporte están enfocadas en las áreas de contabilidad, operaciones, gestión de capital humano y desarrollo de tecnología como herramienta de gestión futura de la empresa. Por el momento algunas de ellas están tercerizadas a través de una empresa que ofrece el servicio contable y administrativo de facturación por mencionar uno en tanto que el enfoque de la gestión está centrado en difundir los servicios al mercado y lograr nuevos clientes.

Es así que se han establecido objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes junto con un grupo de iniciativas para el año 2024 que permitan avanzar en la consecución de los objetivos de largo plazo definidos. Todo esto está definido en el capítulo IV mediante el mapa estratégico y el balanced scorecard o cuadro de mando integral.

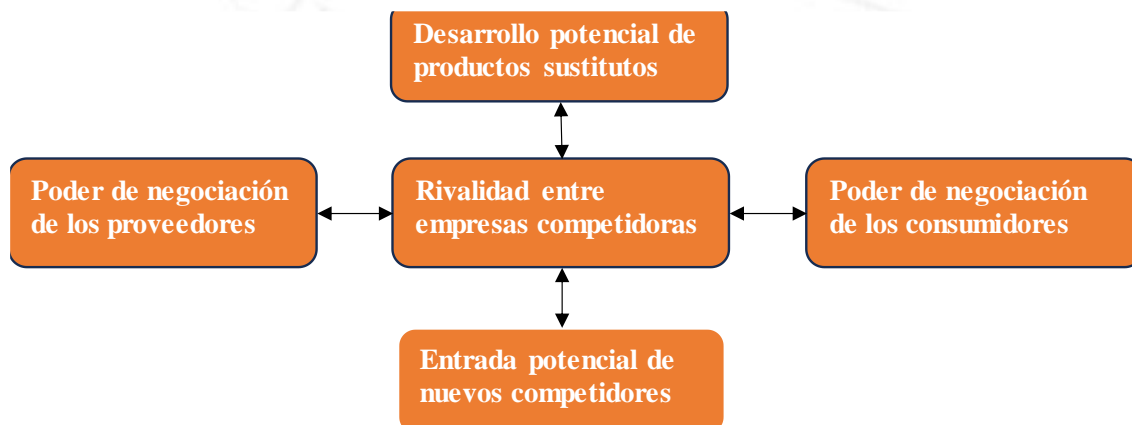
2.2 La ventaja competitiva – Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La ventaja competitiva es todo aquello que nos distingue de los competidores o de emprendedores o incluso personas que de manera individual prestan servicios de asesoría financiera. Como dicen Romero, D., Sánchez, S. et al. (2020) “la ventaja competitiva representa características que diferencian un producto o servicio de una empresa, frente al producto o servicio de otras organizaciones”. (p.469).

En ese sentido a continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter cuyo impacto sobre la empresa se explicarán en este acápite.

Figura 2.2

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



2.2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

- a) Amplia cantidad de competidores: En el mercado existen diversas empresas y profesionales independientes con experiencia o capacidad en banca y temas financieros como la reestructuración de deuda, lo que genera que las referencias en base a la trayectoria y a los servicios que ejecute la empresa tengan un valor fundamental tanto para contactar nuevos clientes potenciales como para mantener a los que ya se tiene en la actualidad.
- b) Similitud en la capacidad de las compañías competidoras: Para poder ofrecer servicios de asesoría financiera o de reestructuración empresarial basta con tener la formación necesaria en temas financieros, así como algunos años de experiencia y contactos en banca y empresas financieras.
- c) Bajas barreras de entrada al mercado: Este tipo de emprendimiento al estar enfocado en ofrecer servicios de asesoría no requiere de una inversión inicial relevante ni de una larga trayectoria previa dado que en ocasiones los clientes contratan principalmente por precio y pensando en solucionar un problema puntual en vez de buscar desarrollar el área financiera en sus negocios como la base que asegure el respaldo necesario para que sus empresas perduren a través del tiempo.
- d) Los clientes pueden cambiar de asesor financiero fácilmente: Si no trabaja en generar una relación de largo plazo basado en la confianza y con un servicio veraz, oportuno y de calidad las empresas consumidoras del servicio de asesoría financiera y reestructuración pueden cambiar en cualquier momento de asesor, lo que puede estar motivado por las continuas ofertas basadas en precio y en resultados que en la realidad no se cumplen.
- e) Los competidores ofrecen servicios similares: La mayoría de los emprendedores que está dedicado a este servicio de asesoría se enfoca en los aspectos del diagnóstico de la situación financiera del cliente que lo contrata y además en implementar algunas herramientas de gestión básicas como el presupuesto y el flujo de caja.
- f) Caída de precios de los servicios de asesoría financiera: Si bien es cierto una coyuntura de crisis económica, política y hasta climática con un claro impacto económico genera una mayor demanda por estos servicios, los clientes

potenciales se enfocan en conseguir el servicio más amplio por el menor costo posible lo que a la larga puede profundizar sus dificultades al no recibir un diagnóstico y alternativas de solución integrales que sean implementadas a través del tiempo por un equipo profesional experimentado.

2.2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

- a) Bajas barreras de entrada al mercado: Como ya se ha comentado previamente ofrecer este tipo de servicio no requiere de una inversión significativa, sino que más bien lo que algunas compañías intentan es lograr clientes nuevos bajo al mínimo el nivel de los honorarios que cobran o incluso trabajando únicamente en función a un honorario de éxito en función al monto de deuda refinanciada.
- b) Informalidad en el sector: En algunos casos no son solo empresas sino que, profesionales independientes ofrecen algunos servicios ocasionales con una visión solo de oportunidad, lo que evita que las empresas implementen un área de finanzas o de tesorería de manera adecuada lo que incluso puede tercerizarse a través de especialistas con experiencia relevante como la que ofrece Fabari.

2.2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

- a) Reestructuración de deuda a largo plazo: Hay en nuestro mercado algunos fondos de inversión que están enfocados en dar préstamos de largo plazo para refinanciar deuda bancaria y comercial de corto plazo que cualquier empresa tenga dificultades para pagar, además de otorgar financiamientos de capital de trabajo. Estos fondos podrían también ofrecer el servicio de gestión de tesorería con lo que podrían profundizar su relación con los clientes a los que otorgan financiamiento ya que hasta el momento siempre lo hacen a través del propio deudor o de la empresa que les da la asesoría financiera para tener mayor seguridad de la veracidad y exactitud de la información que se les presenta.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- a) Fondos de inversión: Estas empresas conforman un grupo no mayor de 5 compañías enfocadas en otorgar préstamos de largo plazo con garantía hipotecaria a empresas en situación de estrés financiero de diversos sectores económicos en función a la evaluación crediticia y de riesgo que realizan.

Lamentablemente en nuestro país la cantidad de empresas que se dedica a otorgar este tipo de préstamos es reducida para la necesidad que existe dado que la banca tradicional dada la estricta regulación y régimen de provisiones no está otorgando financiamiento de mediano o largo plazo para reprogramar deudas de corto plazo sin deteriorar de manera significativa la calificación crediticia del deudor en el sistema financiero y además corta otras facilidades como las líneas de capital de trabajo. Los fondos de inversión, entre tanto, exigen un alto nivel de garantías (al menos dos a uno respecto al monto de la deuda), otorgan plazos de pago largos con cronogramas a la medida, pero con un costo muy alto que tiene un fuerte impacto en el margen del negocio que recibe estos financiamientos.

Hasta el año 2022 algunos fondos similares de otros países como Panamá venían otorgando estos financiamientos en nuestro mercado con mejores condiciones financieras, aunque la mala experiencia de cobranza ha ocasionado que durante este año no hayan otorgado nuevas facilidades a ninguna empresa peruana.

2.2.5 Poder de negociación de los consumidores

- a) La decisión de contratar el servicio de asesoría depende únicamente de ellos: En el Perú el 80% de todas las compañías es familiar, por lo que este tipo de decisiones depende en gran medida de la voluntad del fundador o de los gestores principales en cada familia. El nivel de profesionalización es bajo y el temor o preocupación que les genera tener que revelar toda su información contable o financiera es una barrera muy intensa.

Lo anterior ocasiona que pese a estar conscientes de que sus empresas requieren de ayuda profesional posterguen la decisión intentando solucionar las dificultades que se les presentan a su manera o simplemente contratando el servicio que tenga el menor precio posible o que incluso pueda ser realizado en función a los que los empresarios piensan y no a lo que realmente necesita la empresa.

- b) Pueden cambiar de asesor financiero sin costo: Dado que en muchas ocasiones se contratan algunos servicios puntuales no hay ningún costo por no renovar dichos contratos, ya que en ocasiones los empresarios piensan que superada alguna dificultad específica podrán seguir gestionando sus negocios como siempre lo han hecho en vez de tomar el servicio de asesoría financiera o de reestructuración

empresarial como la mejor oportunidad para profesionalizar la gestión y evitar repetir errores.

- c) Comparación de precios, plazos y alcance de los servicios: Cualquier empresario o gestor de un negocio puede a través de su red de contactos averiguar el precio que tiene una asesoría financiera específica en función de la materia a tratar o si se necesita un proceso de reestructuración integral. En muchas ocasiones se busca lo puntual o lo más barato, tratando incluso de que el servicio se realice con la expectativa, por parte del proveedor del servicio, de cobrar un alto honorario de éxito lo que supone dedicar muchas horas de trabajo de manera gratuita. En Fabari consideramos que esa es una práctica inadecuada que se enfoca solo en la oportunidad y que termina ofreciendo servicios de manera superficial que no resuelven los problemas estructurales de los clientes.

Es por todo lo aquí expuesto que el servicio de asesoría financiera que ofrece el emprendimiento en el cual se basa este trabajo de investigación busca generar una relación de largo plazo con los clientes, dado que con el paso del tiempo el acceso a información reservada o sensible no solo de la empresa sino también de la familia en caso se trate de una empresa familiar establece una barrera de entrada significativa que desincentiva a los clientes a cambiar de asesor financiero. Además de eso, los acreedores bancarios, comerciales o fondos de inversión sienten mayor confianza al trabajar con quien ya conoce a la empresa e incluso ha diseñado la reestructuración o el financiamiento de algún nuevo proyecto.

2.3 Habilidades distintivas – Bloques de formación

Analizamos aquí la ventaja competitiva de la organización en función a los bloques de formación. Tal como dice Pacheco, M. (2005) “el nuevo concepto de ventaja competitiva se enmarca en la serie de movimientos que la empresa debe emprender para alcanzar velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo antes que los competidores” (p. 127).

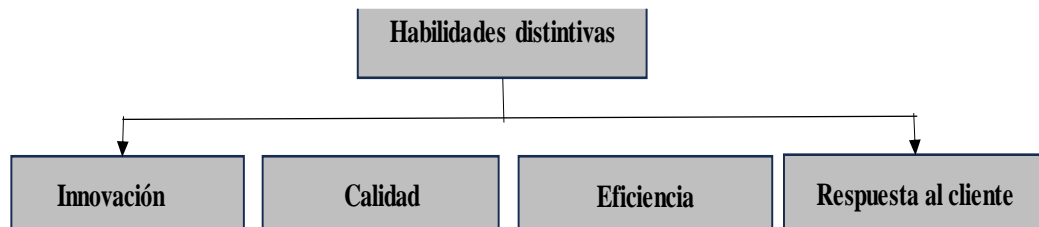
Esto se refiere a la capacidad que tiene la organización para mantener su ventaja competitiva y habilidades principales mientras se adapta e innova a través del tiempo frente a sus competidores.

En la figura siguiente se presenta un esquema general referido a las habilidades respecto de los cuales se harán algunos comentarios dado que los objetivos de largo y

corto plazo establecidos en el presente trabajo de investigación permitirán mantener y fortalecer las habilidades distintivas actuales de la compañía y mejorar su posición competitiva en el futuro.

Figura 2.3

Habilidades distintivas - Bloques de formación



2.3.1 Innovación

El servicio de reestructuración empresarial que ofrece la empresa está basado en un enfoque de diagnóstico y propuesta de solución de la mano con alternativas de financiamiento de largo plazo que son las que en esos casos se suele requerir.

Ello en muchas ocasiones se da mediante entidades financieras distintos a los bancos tradicionales y requiere de un análisis más profundo de la situación del cliente y de sus proyecciones. Es por ello que este plan estratégico hace énfasis en la necesidad de la empresa de adquirir conocimientos referidos a diversas herramientas tecnológicas que permitan lograr un diagnóstico más preciso y mejorar las proyecciones con un enfoque predictivo, agregando valor al servicio al cliente.

2.3.2 Calidad

Ejecutar en servicio de calidad en cuanto al tiempo de respuesta, la precisión del diagnóstico y la transparencia y claridad en la propuesta de solución que se vaya a ejecutar resultan clave para mantener una robusta posición competitiva dado que, esto complementa la experiencia, formación y alianzas estratégicas de la empresa y que, a diferencia de otros competidores, busca resolver dificultades coyunturales para enfocarse en los problemas o limitaciones estructurales del negocio, lo que fortalece la vigencia futura del cliente y genera la relación de largo plazo que interesa a Fabari Consultores SAC.

2.3.3 Eficiencia

El servicio de la empresa se realiza de manera personalizada, es decir, la compañía mantiene con una estructura lineal que permite que los clientes tengan acceso directo al liderazgo de la organización además de mantener una gestión ágil que permite enfocarse en el análisis de la información que se recibe, emitiendo un diagnóstico de la situación y ejecutando las acciones necesarias para resolver las dificultades de manera oportuna y dedicando la cantidad de horas adecuadas.

Estas acciones son muy importantes ya que el cliente cuya empresa se encuentra en una situación de estrés financiero necesita que el asesor financiero lo acompañe y le informe de manera correcta de la evolución de sus problemas. Del lado de la organización es muy importante que los servicios no se prolonguen más allá de lo que deben dado que aquello significa destinar recursos en exceso afectando la rentabilidad del servicio y que las soluciones se plantea en el momento oportuno evitando que los clientes deterioren más su situación.

2.3.4 Respuesta al cliente

Todo lo anterior permite que el servicio se ejecute con un nivel superior de calidad y en la oportunidad correcta para que el cliente vea realmente solucionadas sus dificultades.

La profunda capacidad de adaptación a diferentes entornos y sectores económicos, capacidad para formar y liderar equipos multidisciplinarios, motivación para asumir retos y decisión de buscar una solución diferente ante situaciones similares en el ámbito de las empresas a las que atendemos con dificultades financieras y de necesidad de reestructurarse configuran las principales habilidades de la organización y le permiten mantener una ventaja competitiva frente a otros competidores cuya respuesta no es personalizada y se basa únicamente en la complicación puntual por la que se les contrata.

En ese sentido, la organización profundizará su enfoque de ofrecer soluciones integrales a los problemas estructurales que tengan sus clientes.

2.4 La Matriz FODA

En este apartado se mostrará esta matriz concentrando todos los factores internos y externos definidos en las matrices MEFÉ y MEFI respectivamente. A partir de ello se definen las estrategias de desarrollo de mercado y de diversificación relacionada que pienso aplicar en los próximos años. Del mismo modo se precisará la estructura organizacional acorde con una empresa de servicios que recién inicia sus actividades.

La matriz FODA que se ha desarrollado es la siguiente:

Figura 2.3

Matriz FODA

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento y experiencia del propietario	1. No hay misión, visión ni plan estratégico definido
2. Gestión transparente basada en valores	2. Dedicación a actividades de marketing y difusión
3. Muy buena imagen y reputación ante la banca y otros acreedores	3. No se utilizan algunas tecnologías como data analytics y power BI
4. Amplia red de contactos	4. Se carece de un plan de capacitación
5. Fácil de contactar, amplia disponibilidad	5. Lenguaje muy técnico falta adecuarlo al mercado para que se comprenda
6. Capacidad de ofrecer un diagnóstico de manera rápida	

Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
1. Crisis económica	1. Informalidad de los asesores / consultores financieros
2. Gestión empresarial poco profesional	2. Estudios de abogados como principales competidores
3. Inexperiencia de accionistas y gestores en situaciones de crisis	3. Altas tasas de interés
4. Mayor análisis de los bancos en el evaluación crediticia	4. Inflación elevada por problemas sanitarios y conflictos bélicos
5. Inadecuada estructura de financiamiento	6. Empresas menos dispuestas a pagar por el servicio de asesoría financiera
6. Desconocimiento de herramientas como flujos de caja y presupuestos	7. Corrupción en diversos sectores empresariales
7. Uso de nuevas tecnologías como data analytics y Power BI	8. Conflictos sociales y protestas políticas
8. Falta de capacitación de los colaboradores	9. Fenómeno del Niño
9. Red de contactos con fondos de inversión alternativos a la banca	
10. Servicio de gerencia financiera a distancia	

2.5 Matriz PEYEA

En este numeral se muestra el análisis desarrollado respecto de la matriz PEYEA como una herramienta importante para definir la postura estratégica que resulta más conveniente para la organización y en base a lo que se detallará a continuación las estrategias específicas que la compañía debe desarrollar en el mercado para lograr su crecimiento y alcanzar los objetivos trazados.

En primer lugar, se presentan en la figura que aparece a continuación los factores que constituyen las variables determinantes de los ejes de la matriz y la ponderación que les corresponde de acuerdo al valor asignado, lo que nos permite calcular los vectores direccionales X e Y.

Figura 2.4

Factores determinantes de los ejes de la matriz Peyea

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA		
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)			Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
	Valor	Promedio		Valor	Promedio
1. Liquidez	5		1. Alta inflación	-4	
2. Capital de trabajo	5		2. Altas tasas de interés	-3	
3. Flujo de caja	4		3. Variación de la demanda	-2	
4. Endeudamiento	4		4. Barreras de ingreso al mercado	-1	
5. Riesgos del negocio	3		5. Caída de precios	-3	
6. Facilidad de salir del mercado	4		6. Fenómenos naturales	-3	
7. Morosidad	3		7. Acceso al crédito	-2	
	28	4.00		-18	-2.57
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)			Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
	Valor	Promedio		Valor	Promedio
1. Calidad del servicio	-3		1. Potencial de crecimiento	6	
2. Elaboración de propuestas	-3		2. Estabilidad financiera	3	
3. Retención de clientes	-2		3. Conocimiento de tecnología	3	
4. Uso de tecnología - valor agregado	-3		4. Facilidad de entrar el mercado	1	
5. Experiencia y reconocimiento	-1		5. Productividad de las capacidades	3	
6. Diversificación de servicios	-2		6. Rentabilidad potencial	5	
7. Partnerships	-2		7. Poder de negociación	3	
	-16	-2.29		24	3.43
Vector Direccional					
Eje X	1.14				
Eje Y	1.43				

Como se puede apreciar, en la situación actual corresponde a la organización mantener una postura agresiva dado su adecuada fortaleza financiera que está alineada con la política de financiamiento definida inicialmente que consiste en cubrir sus requerimientos y operación únicamente con los ingresos que genere, acción que le permitirá mostrar un flujo de caja y liquidez adecuadas cuando, en el futuro, requiera financiar alguna iniciativa de expansión y de profundización del uso de herramientas tecnológicas o de adquisición de algún activo que mejore su generación de ingresos.

2.5.1 Factores de la fortaleza financiera

Respecto de la fortaleza financiera resulta conveniente destacar que el negocio presenta algunos riesgos reputacionales si no se realiza una adecuada verificación de los antecedentes del cliente, ya que la compañía no trabaja con empresas o clientes cuyas dificultades financieras provengan de actos de corrupción. Es por ello que la morosidad tiene una relevancia media tomando en cuenta que la empresa se enfoca en atender a empresas familiares y cuyos niveles de facturación anual van hasta los S/. 30 millones. Este tipo de organizaciones depende para mantener su nivel de vida casi en su totalidad de que su empresa continúe vigente a través del tiempo, razón por la que paulatinamente

valoran el aporte que se hace mediante el servicio de asesoría financiera y de reestructuración empresarial si resulta necesario.

2.5.2 Factores de la estabilidad del entorno

Si bien es cierto la coyuntura es bastante complicada, en los últimos meses, al menos a nivel local, venimos teniendo una tendencia a la baja tanto de la inflación como de las tasas de interés en moneda local. Pese a ello, es relevante mencionar que las barras de ingreso al mercado son muy bajas y son la calidad del servicio, la experiencia y la transparencia los elementos que contribuirán a generar una relación recurrente y de largo plazo con los clientes en línea con los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico preparado.

Finalmente, en referencia a estos factores se debe mencionar el impacto que tienen en el entorno los diversos fenómenos naturales que se presentan periódicamente. Este año se tuvo el fuerte perjuicio que causó el ciclón Yaku a diversos sectores económicos como agricultura, turismo, restaurantes, comercio y exportación en tanto que para el verano de 2024 se espera un fenómeno del niño moderado que tendrá un impacto similar en estos y quizá otros sectores económicos.

2.5.3 Factores de la ventaja competitiva

Uno de los aspectos más destacados para la empresa es el conocimiento, la experiencia y el reconocimiento con diversas entidades del sistema financiero en general respecto de dicha trayectoria y logros pasado en situaciones de profunda dificultad financiera.

Esto aunado a las acciones proyectadas respecto de adquirir conocimiento, aplicar y generar nuevas propuestas con el valor agregado que permiten ofrecer algunas herramientas tecnológicas como el análisis de datos y otros fortalecerán la posición competitiva del emprendimiento ya que transmitir ese conocimiento a los clientes resultará en un aspecto diferenciador dado que en el mercado el enfoque está centrado en las dificultades o necesidades financieras del momento y no en analizar la data previa para proyectar tendencias y de ese modo tener escenarios y planes de acción adecuados a las variaciones que se presenten en el entorno y/o en la industria en la que una compañía se desenvuelve.

El uso de la tecnología de datos y el big data darán soporte cada vez de manera más estratégica a las decisiones de inversión ya sea para adquisición de activos, de otras

empresas, lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas líneas de negocio, ingreso a otros mercados e incluso para cerrar o vender líneas de negocio,

2.5.4 Factores de la Fortaleza de la industria

Principalmente el sector tiene mucho potencial de crecimiento y desarrollo dado que en nuestro país la mayoría de las empresas son familiares y no tiene una gestión profesional que considere el ámbito financiero como un aspecto fundamental para asegurar la vigencia de sus emprendimientos a largo plazo. Del mismo modo, al ser bajo el monto que se requiere invertir al no ser necesario contar con maquinaria y teniendo la posibilidad de tercerizar algunas labores como la contable, la posibilidad de que el negocio resulte rentable es alta, aunque esto se alcanzará en el largo plazo una vez que una empresa supere los primeros años, ejecute sus primeros servicios y vaya siendo referido de manera positiva por sus clientes.

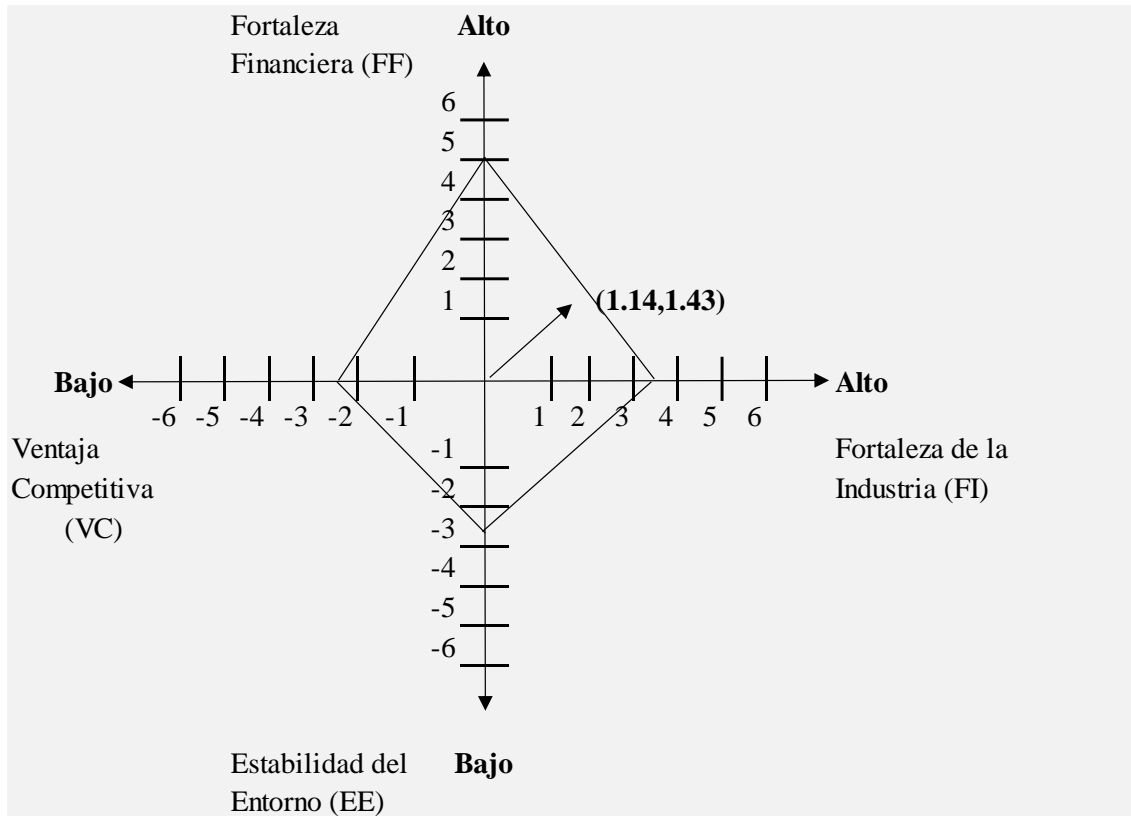
Sin embargo, la facilidad con que cualquier persona con mínima calificación puede entrar al mercado a ofrecer servicios ocasionales que incluso se realizan de manera informal, afecta la imagen general de los profesionales que de manera formal y con emprendimientos claros nos dedicamos a ofrecer estos servicios. En muchas ocasiones se trata de personas que intentan resolver algún problema puntual sin mejorar en nada las debilidades estructurales que pueda tener el cliente ni aportan soluciones que permitan evitar las mismas dificultades en el futuro.

Como resultado de todo este análisis se presenta a continuación la matriz Peyea preparada para Fabari Consultores SAC. Se aprecia que el vector postural confirma la postura agresiva que corresponde al emprendimiento dada la fortaleza financiera y el potencial que tiene el sector en el que se logrará trascender llevando a cabo una gestión profesional y enfocado en el camino definido.

La matriz Peyea es la siguiente:

Figura 2.5

Matriz Peyea



2.6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Veremos ahora el detalle del análisis realizado con esta matriz como paso final para definir las principales estrategias que resulten más adecuadas para una empresa de servicios en su etapa inicial y que busca ir creciendo y consolidándose paulatinamente teniendo como guía de acción el plan estratégico desarrollado en el presente trabajo de investigación.

Teniendo en cuenta el tipo de negocio, los servicios que ofrece y el momento en el que se encuentra se han evaluado en esta matriz estrategias intensivas y relacionadas con acciones muy alineadas a los objetivos definidos de acuerdo con el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Figura 2.6

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS INTENSIVAS / RELACIONADAS																								
	Estrategia desarrollo de mercado				Estrategia diversificación relacionada				Estrategia penetración de mercado				Estrategia servicios				Partnerships								
	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
Oportunidades																									
1. Crisis económica	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24												
2. Gestión empresarial poco profesional	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.30												
3. Inexperiencia de accionistas y gestores en situaciones de crisis	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20												
4. Mayor análisis de los bancos en la evaluación crediticia	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06												
5. Inadecuada estructura de financiamiento	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10												
6. Desconocimiento de herramientas como flujos de caja y presupuestos	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03												
7. Uso de nuevas tecnologías como data analytics y Power BI	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15												
8. Falta de capacitación de los colaboradores	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08												
9. Red de contactos con fondos de inversión alternativos a la banca	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15												
10. Servicio de gerencia financiera a distancia	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15												
Amenazas																									
1. Informalidad de los asesores/ consultores financieros	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21												
2. Estudios de abogados como principales competidores	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16												
3. Altas tasas de interés	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08												
4. Inflación elevada por problemas sanitarios y conflictos bélicos	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08												
6. Empresas menos dispuestas a pagar por el servicio de asesoría financiera	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14												
7. Corrupción en diversos sectores empresariales	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20												
8. Conflictos sociales y protestas políticas	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06												
9. Fenómeno del Niño	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08												
Fortalezas																									
1. Conocimiento y experiencia del propietario	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36												
2. Gestión transparente basada en valores	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30												
3. Muy buena imagen y reputación ante la banca y otros acreedores	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36												
4. Amplia red de contactos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30												
5. Fácil de contactar, amplia disponibilidad	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24												
6. Capacidad de ofrecer un diagnóstico de manera rápida	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24												
Debilidades																									
1. No hay misión, visión ni plan estratégico definido	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24												
2. Dedicación a actividades de marketing y difusión	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.2	4	0.20	4	0.2												
3. No se utilizan algunos tecnologías como data analytics y power BI	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20												
4. Se carece de un plan de capacitación	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.1	2	0.10	2	0.10												
5. Lenguaje muy técnico falta adecuado al mercado para que se comprenda	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16												
Puntaje de atractividad	2.00		3.75		4.44		5.82		4.71		6.19		4.82												

2.7 Estrategia de penetración de mercado

De acuerdo a David,F. (2013). “la estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing”. (p. 141).

Como se puede observar en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica para la empresa es fundamental dedicar tiempo y acciones concretas a difundir sus capacidades, experiencia y los servicios que ofrece como un paso fundamental para darse a conocer en el mercado e ir definiendo, de manera progresiva, una imagen de marca que

permita acceder a un mayor número de clientes potenciales a los que se podrá presentar propuestas de servicio de acuerdos a las necesidades que tengan actualmente y proponiendo cambios y medidas orientadas a retenerlos y generara una relación de largo plazo.

Es por ello que los objetivos estratégicos definidos en el cuadro de mando integral y que permitirán hacer realidad la orientación de creación de valor plasmada en el mapa estratégico contemplan la realización de diversas acciones tales como afiliación a gremios empresariales, página web, contratación de community manager, puesto en vigencia de partnerships con empresas como estudios de abogados, fondos de deuda alternativos a la banca y otros que permitan difundir de manera intensa la existencia de la empresa, las credenciales del accionista y único gestor, así como las capacidades para diversificar servicios.

El detalle de todos los objetivos estratégicos destinados a cumplir con esta estrategia, en particular desde la perspectiva de clientes junto con un grupo de iniciativas para el año 2024 que permitan avanzar con esa finalidad se encuentran definidos en el capítulo IV mediante el mapa estratégico y el balanced scorecard.

2.8 Estrategia de diversificación relacionada

En el caso de Fabari Consultores SAC, esta resulta una estrategia muy adecuada para poder lograr los objetivos estratégicos de diversificación de servicios, ampliación del portafolio de clientes, retención de clientes y finalmente incremento de ventas.

Esto último se ha podido confirmar con la valoración obtenida en la matriz cuantitativa de la planeación estratégica dado que el ampliar el portafolio de servicios permitirá incrementar la cantidad de clientes a los que se puede ofrecer servicios puntuales o permanentes, además de coadyuvar a que los trabajos específicos que se realicen sean el inicio de una relación de largo plazo.

Al tratarse de un emprendimiento nuevo el servicio actual está enfocado en la reestructuración de deuda y empresarial, sin embargo, la organización tiene la capacidad y la experiencia necesaria para ofrecer y ejecutar de manera exitosa otros servicios tales como:

- Gestión de tesorería,
- Estructuras de deuda para nuevos proyectos,

- Implementación de herramientas de gestión e indicadores financieros tales como flujo de caja, indicadores de solvencia, liquidez, morosidad y rentabilidad principalmente,
- Rentabilización de excedentes

Es por esto que, el mapa estratégico y cuadro de mando integral están enfocados en establecer las bases de largo plazo que permitan generar una imagen de marca sólida y, entre otros aspectos, generar acuerdos de partnership o alianzas estratégicas con empresas a través de los cuales se pueda participar en alguna parte del proceso financiero que requieran sus clientes, ampliando el alcance de la empresa y rebajando la dependencia de los clientes que por sí sola pueda conseguir.

El detalle de todos los objetivos estratégicos destinados a cumplir con esta estrategia, así como las iniciativas para el año 2024 sus indicadores y metas se encuentran definidos en el capítulo IV mediante el mapa estratégico y el balanced scorecard.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se presentarán la estructura organizacional presente y futura de la empresa, siempre teniendo en cuenta la condición de empresa nueva en la que se desea llevar a cabo una gestión profesional que permita alcanzar los objetivos estratégicos trazados.

3.1 Estructura Organizacional

Tal como indica D'Alessio, F. (2008). “la estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (p. 396).

Según Ojeda, E. & Rodríguez, R. (2022) la gestión organizacional es la planificación de todas y cada una de las acciones que permitan el pleno funcionamiento de un sistema lo que resulta en la consecución de metas tareas y objetivos de manera general lo que permite liderar de manera segura a los procesos y personas, promover mejoras, creando de esta manera un ambiente motivador y colaborador. (p. 2090).

Como afirman Gómez, J., Bohórquez, L. et al. (2018). “las implicaciones propuestas en el presente documento respecto al diseño de estructuras organizacionales a partir de la comprensión de la organización como sistema de procesamiento de información se encuentran en la fase conceptual y requieren de comprobación experimental. (p. 14).

Considerando lo anterior y el estadio en el que se encuentra la compañía se analizarán brevemente la estructura lineal actual y la estructura funcional a la que se espera evolucione la empresa durante los próximos años.

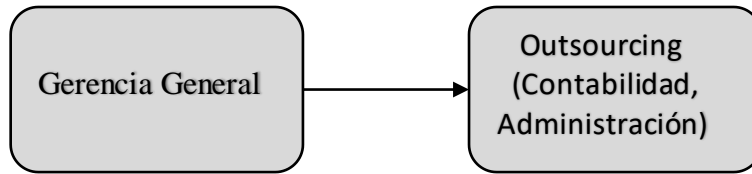
3.1.1 Organización Lineal

En este momento el accionista es el único colaborador y representante legal de la empresa, además de que las labores contables se encuentran tercerizadas mediante una compañía de outsourcing que brinda dicho servicio.

Es por ello que, a continuación se muestra la estructura de la organización existente a la fecha.

Figura 3.1

Estructura lineal actual



A partir de esta realidad y en función a todos los aspectos definidos en el presente plan estratégico es que se espera que la compañía evolucione durante los próximos años a una organización mejorada en función de la diversificación de la oferta de servicios, crecimiento del portafolio de clientes e incremento de ingresos.

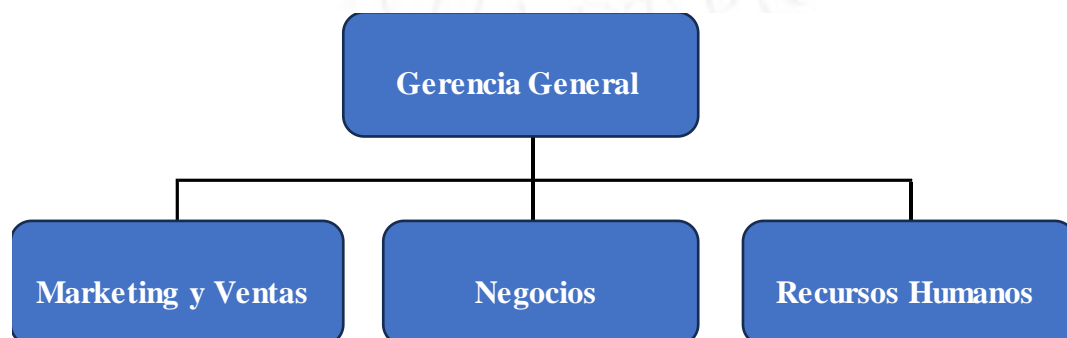
La ejecución de lo planificado resulta fundamental para que mi labor como propietario y gerente general se vaya centrando paulatinamente en las funciones de dirección y ejecutivas, evitando así ser absorbido por la carga operativa que conlleva el día a día de todo negocio.

3.1.2 Organización Funcional

Una vez que la empresa haya logrado avanzar en el logro de los objetivos financieros y estratégicos se proyecta que la organización interna de la forma que se muestra en la figura 3.2 que aparece a continuación.

Figura 3.2

Estructura funcional futura



Como se puede apreciar, será muy importante que de manera separada de la función comercial (marketing y ventas) se establezca un área de Negocios que sea la que interactúe permanentemente con los clientes generando propuestas en función a las necesidades que estos tengan, prestando el servicio de manera efectiva y procurando construir una relación de largo plazo que permita retener a los clientes, renovar los servicios iniciales y ofrecer otros adicionales.

Según comenta Ocampo, W. et al. (2019) de modo general la organización hace referencia a un conjunto de estructuras que dependen de cómo se desenvuelve el talento humano y del ambiente en el que se encuentra para llegar a ser totalmente exitosa. En donde es necesario que exista una ardua administración en los recursos que se posee para así contribuir al logro de los estándares descritos en la definición de funciones de la entidad. (p.119).

Por esa razón, la labor que el accionista espera realizar dentro de algunos años deberá estar centrada en la dirección de la empresa, evaluando la ejecución del plan estratégico, promoviendo la integración interna y gestionando la relación con los clientes y gremios empresariales desde el punto de vista corporativo. La estructura organizacional deberá sin embargo, mantenerse lo más horizontal posible para no generar procesos burocráticos que generen ineficiencias.

No es posible definir un plazo determinado para que la organización evolucione de la forma proyectada, sin embargo, la decisión de ejecutar de manera integral este planeamiento y de llegar a los objetivos planteados existe y será la guía del esfuerzo diario para lograr el éxito empresarial respetando los valores y código de ética.

3.2 Sistemas de Dirección

Con la finalidad de que la dirección de la empresa esté basada en datos y hechos concretos es que en el cuadro de mando integral se han incluido varios objetivos estratégicos enfocados en la implementación permanente de varias herramientas tecnológicas además de un sistema de información gerencial.

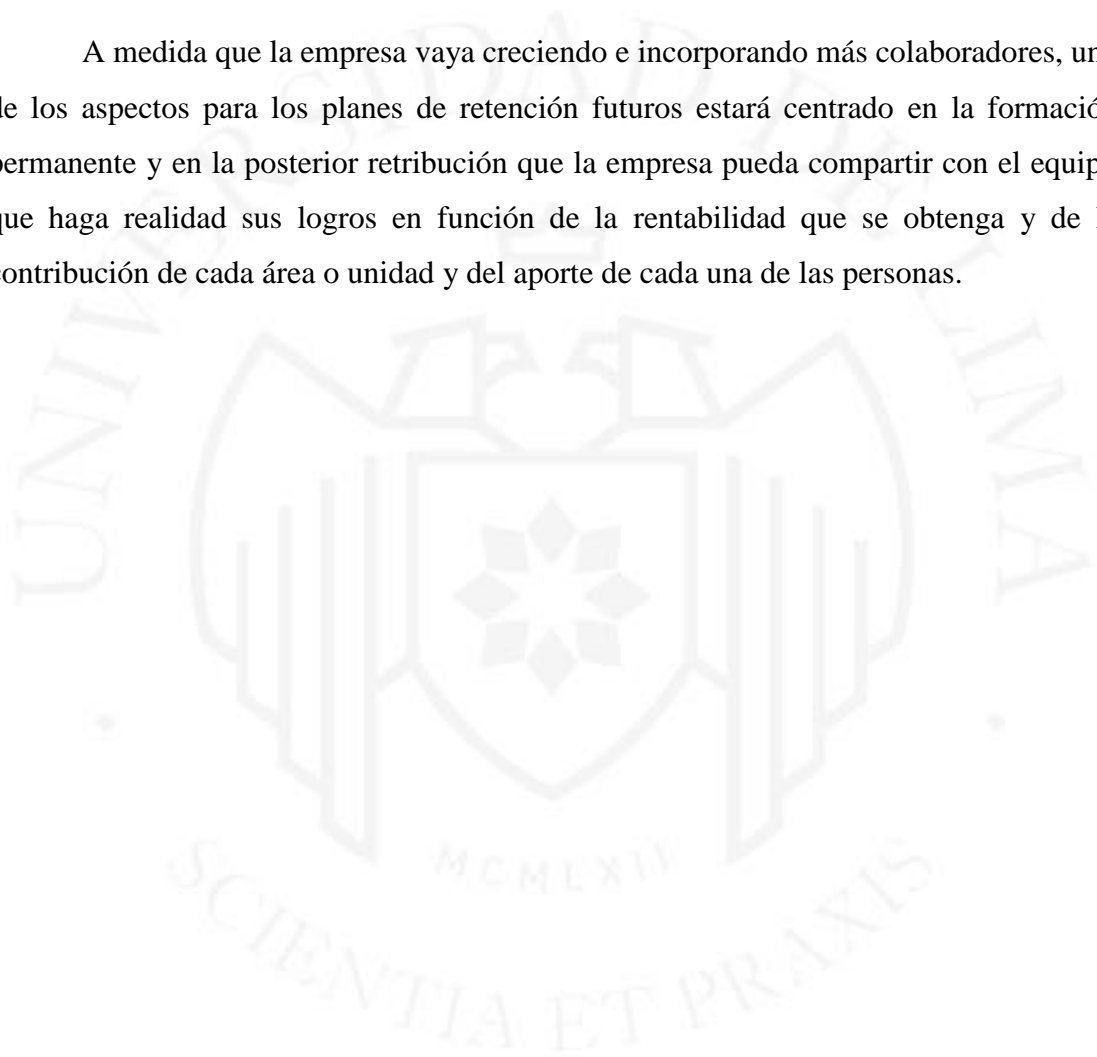
Con el correr del tiempo lo que se espera lograr con ello es contar con una herramienta similar a las soluciones que existen en el mercado tales como SAP, Oracle entre otros. En función de si se integrará toda la función de contabilidad a la empresa o se mantendrá tercerizada es que se definirá posteriormente si solo se implementan

algunos módulos o alguna solución completa que esté al alcance de las posibilidades de inversión que tenga la compañía en dicha oportunidad.

3.3 Capacitación y motivación del personal

La capacitación permanente resulta un aspecto clave para lograr una gestión exitosa en toda organización. Es por ello que, en el caso de este emprendimiento se ha dado énfasis en los objetivos estratégicos a elaborar un plan de capacitación anual y al desarrollo de herramientas tecnológicas por estar totalmente ligado a la formación.

A medida que la empresa vaya creciendo e incorporando más colaboradores, uno de los aspectos para los planes de retención futuros estará centrado en la formación permanente y en la posterior retribución que la empresa pueda compartir con el equipo que haga realidad sus logros en función de la rentabilidad que se obtenga y de la contribución de cada área o unidad y del aporte de cada una de las personas.



CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

Este capítulo desarrollará la preparación del mapa estratégico basado en las perspectivas financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, así como el balanced scorecard como herramientas fundamentales para la correcta definición de objetivos, estrategias y posterior éxito de toda organización sea del ámbito empresarial o se desenvuelva en otros contextos.

Tal como comenta Ghiglione, F. (2020). el Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten relacionar la estrategia con los objetivos estratégico. (p. 92).

Según Ojeda, E. & Rodríguez, R. (2022) un sistema de control es una herramienta que permite al administrador comprobar que los bienes empresariales sean aprovechados de manera sistemática y racional con el propósito de comparar que los resultados obtenidos estén de acuerdo con lo planificado inicialmente y permitiendo corregir posibles errores en el proceso de manera oportuna. (p. 2089).

Por lo anterior en este trabajo el cuadro de mando integral que se presenta en el acápite 4.2 es utilizado como principal herramienta de control de la gestión y evolución de la empresa.

4.1 El Mapa Estratégico

En el presente acápite se ha desarrollado el mapa estratégico de la compañía que muestra de forma gráfica el proceso de creación de valor tanto para los clientes como finalmente para los accionistas de la empresa.

Lo anterior permitirá que a medida que se vayan incorporando colaboradores tengan el camino claro y definido respecto de la contribución y logros que se espera de ellos, además de permitirles aportar con su propia iniciativa en cada proceso de revisión del planeamiento estratégico inicialmente preparado con este trabajo de investigación.

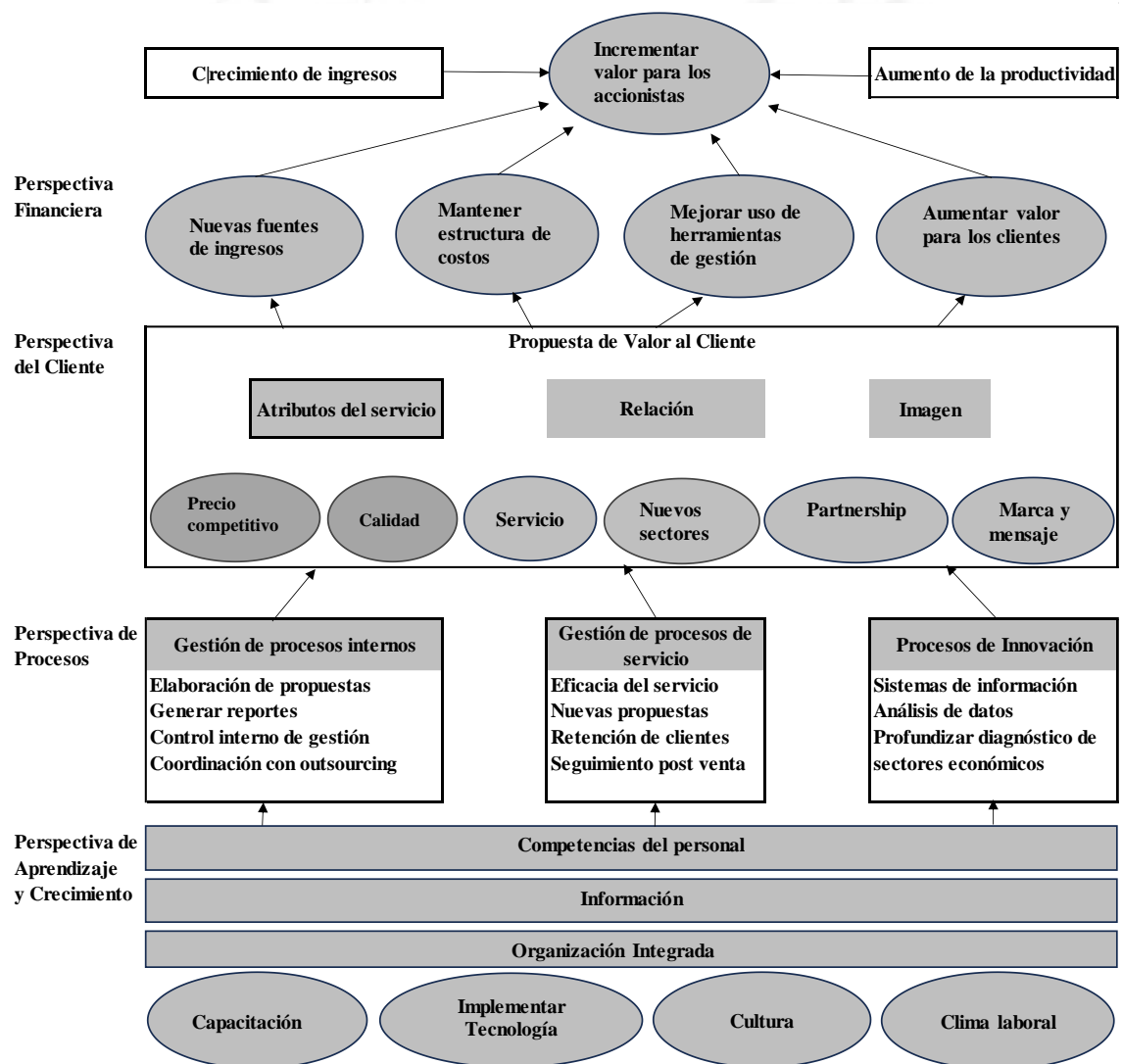
Además de ello, cada colaborador de la empresa sin importar la posición en la que se desempeñe podrá entender la relación de causa efecto que existe entre los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva y el aporte de las actividades a realizar y

logros a alcanzar, lo que se considera clave para que un emprendimiento reciente como es la compañía materia de este trabajo de investigación crezca, se desarrolle y consolide a través del tiempo, ya que no se trata solo de lograr conseguir más clientes sino de acompañarlos a largo plazo permitiéndoles crecer y evolucionar para que pueden alcanzar todo su potencial de acuerdo a la misión de la empresa.

Con estas consideraciones se muestra a continuación el mapa estratégico inicial de Fabari Consultores SAC:

Figura 4.1

Mapa Estratégico



Una vez definido el mapa estratégico en la Figura 4.1 continúa el desarrollo de los principales objetivos que se han determinado para cada una de las perspectivas del cuadro de mando con la finalidad de explicar el razonamiento utilizado para su preparación.

Es importante mencionar que las metas anuales y meses que se mencionan se han considerado tomando en cuenta que la aplicación se lleve a cabo en el año 2024, de manera tal que se pueda hacer un seguimiento adecuado y evaluar su ejecución durante un ejercicio completo.

En los siguientes puntos se realiza el análisis detallado de cada una de las cuatro perspectivas que se mostrarán finalmente de manera gráfica en el cuadro de mando integral.

4.1.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

He definido aquí los objetivos que considero más importantes para fijar las bases del crecimiento y sostenibilidad de la empresa a través del tiempo, dado que su implementación dotará a la compañía de conceptos unificados permitiendo que la visión sea compartida por los nuevos integrantes que se vayan incorporando en función del crecimiento que vaya teniendo la empresa que a la fecha tiene en su propietario a la única persona que trabaja para la compañía.

El detalle de la perspectiva es el siguiente:

Figura 4.2

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Capacitación de personal	Plan de Capacitación	2 capacitaciones al año	Cursos segundo y tercer trimestre del año
Desarrollar Tecnologías de Información	Implementar Power BI	Implementado en noviembre	Comenzar proceso en julio
Integrar la Organización	Definición de puestos	3 perfiles definidos en setiembre	Elaborar Plan de Integración (Visión, Misión, Objetivos y Perfiles de puestos)
Clima laboral	Satisfacción de los colaboradores	Satisfacción del 80%	Iniciar estudio en último trimestre de 2024

Es así que se han definido los siguientes elementos:

- a) Plan de Capacitación: Objetivo fundamental para mantenerse actualizado respecto de la aplicación de nuevas tecnologías en el análisis de mercado,

negocios y tendencias financieras. Es además una de las herramientas que se utilizará para retener y compensar a los colaboradores, dándoles la posibilidad de ofrecer, de manera permanente, servicios basados no solo en su conocimiento y experiencia si no también en la aplicación de los avances tecnológicos y nuevos conocimientos en la administración de negocios y la gestión financiera.

En función a la evolución del negocio y las necesidades de los clientes, los entrenamientos y horas destinadas para ello se definirán de manera anticipada buscando no interrumpir las actividades de búsqueda permanente de nuevos clientes ni el oportuno cumplimiento de los servicios en ejecución.

Otro de los aspectos que mayor relevancia tiene para establecer bases de trabajo eficientes y sostenibles a través del tiempo, está dado por los desarrollos tecnológicos aplicables no solo a la empresa, sino que también se pueden transmitir a los clientes incrementando el valor agregado de la oferta servicios. Por eso comento lo siguiente:

- b) Desarrollar Tecnologías de Información: Enfocado inicialmente en la implementación del Power BI como solución empresarial basada en el análisis de datos que permite determinar tendencias anteriores en diversos aspectos como ventas, tamaño del mercado, cantidad de usuarios o clientes, margen y proyectar tendencias en función a las acciones que se tomen.
- c) Integrar la Organización: Aquí lo que se busca es ir generando una cultura organizacional basada en la visión y misión definidas, así como en los objetivos y perfiles de puestos que permitan que la empresa tenga su propia identidad a través del tiempo ya que lo más probable es que se vayan incorporando nuevos colaboradores y otros también se retiren de la compañía como en cualquier otro negocio.
- d) Clima laboral: Con este objetivo se busca medir el nivel de satisfacción de los colaboradores, lo que me permitirá determinar si es que la integración de la organización en función de la misión, visión, objetivos y valores definidos en el código de ética.

La medición del clima se realizará a través de la realización de una encuesta que será diseñada durante el tercer trimestre de 2024 para su aplicación durante octubre y evaluación de resultados durante noviembre. Se asume para este objetivo que en esa

oportunidad la empresa ya tendrá contratadas nuevos colaboradores de acuerdo al avance comercial proyectado.

4.1.2 Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva según Ghiglione, F. (2020) “define cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos estratégicos”. (p. 90).

El detalle de esta perspectiva se muestra a continuación:

Figura 4.3

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Establecer proceso para generar propuestas	Plantilla de datos	Definir requisitos para cotizar-Marzo	Enviar plantilla de datos a los clientes
Mejorar interacción con áreas de apoyo	Comité mensual	1 comité al mes	Corregir fallas administrativas
Crear un sistema de información gerencial	Reporte gerencial	1 reporte trimestral	Definir modelo de reporte
Determinar el ciclo de cada servicio	Plazo de atención efectivo	1 reporte trimestral	Seguimiento de cada actividad por servicio

En línea con lo mencionado en el primer párrafo de este numeral precedente a la Figura 4.2, detallo los siguientes comentarios respecto de los objetivos definidos para la perspectiva:

- a) Establecer proceso para generar propuestas: La finalidad es tener un procedimiento definido que esté basado en obtener determinada información real de todo cliente actual o futuro que complemente la plantilla de datos a desarrollar, mantenga actualizada la información y reduzca los plazos para cotizar algún servicio además de evitar errores o demoras en dicho proceso, evitando así que el cliente potencial desvíe su atención hacia alguna otra propuesta.
- b) Mejorar interacción con áreas de apoyo: Teniendo en cuenta que las laboras contables y administrativas se encuentran tercerizadas, la coordinación permanente resulta muy importante para fortalecer todos los procesos de modo tal de evitar errores o demoras en actividades como facturación, declaraciones de impuestos y generar actas o reportes mensuales que permitan identificar problemas, evitar futuras contingencias y fortalecer los procesos internos.

- c) Crear un sistema de información gerencial: En este sistema se concentrará el resultado de las acciones de desarrollo de tecnologías de la información considerada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así como el establecer procesos internos y fijar comités mensuales referidos a las actividades de contabilidad y administrativas que se encuentran tercerizadas. Lograr tener este sistema en funciones permitirá que las acciones de todos los integrantes futuros de la organización puedan ser medidas, establecer objetivos sostenibles a través del tiempo para luego establecer planes de compensación en función a resultados, elemento clave para retener al personal junto con la capacitación permanente y la integración de la misión y visión definidas.
- d) Determinar el ciclo de cada servicio: La finalidad de establecer este objetivo se explica en el poder determinar en la realidad el plazo que requiere ejecutar una asesoría en actividades de tesorería completas, definir el flujo de caja del cliente y capacitarlo en su utilización, ayudarlo a obtener el financiamiento para un proyecto nuevo o reestructurar toda su deuda y por ende diversas áreas de la compañía.

Esto permitirá verificar en la práctica si los plazos inicialmente considerados en la propuesta de servicios, según sea el caso, resultan razonables o si se está generando una expectativa de ejecución muy rápida a los clientes o si por el contrario se considera plazos de ejecución demasiado prolongados. Esto tiene un impacto directo en el nivel y la estructura de honorarios que se plantee. Las principales opciones sería plantear un honorario fijo mensual únicamente por el servicio o si se considera también un honorario de éxito en función del monto de deuda refinanciado, por ejemplo.

4.1.3 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva, tal como comenta Ghiglione, F. (2020). “orienta la estrategia hacia el mercado, enfocándose en el cliente objetivo y en el segmento meta”. (p. 89).

Considerando que, según Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011) “las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)”. (p. 28).

Es por ello que, los objetivos definidos para esta perspectiva están alineados a lo mencionado en los párrafos, lo que se puede apreciar en la figura 4.3 a continuación:

Figura 4.4

Perspectiva del Cliente

<i>Perspectiva Cliente</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Diversificar oferta de servicios	Incrementar portafolio de clientes	3 clientes nuevos en el año	Propuestas de servicios específicos
Difundir capacidades al mercado	Lanzar página web y mensajes en redes	1 publicación semanal (post, podcast)	Diseñar página web y crear cuentas en redes Contratar community manager
Desarrollar alianzas estratégicas	Concretar servicios con estudios de abogados, peritos técnicos, M & A	Encuestar 10 clientes o stakeholders	Enviar encuesta y procesar respuestas
Retención de clientes	Número de clientes con nuevo servicio	1 cliente renovado al año	Identificar necesidades adicionales de clientes

- a) Diversificar oferta de servicios: La intención es no estar concentrado solamente en empresas que ya tienen problemas de cumplimiento de pago de sus obligaciones o de acceso a nuevos financiamientos o que no conocen cómo gestionar el proceso de refinanciar sus obligaciones a largo plazo ni los ajustes que deben hacer en toda la organización para que dichas acciones tengan un resultado satisfactorio.

En este sentido, la oferta de servicios debe atender no solo a procesos de reestructuración de deuda sino también a la implementación de herramientas de gestión financiera como el flujo de caja, presupuestos e indicadores de gestión financieros. Además, la gestión de tesorería, rentabilización de fondos y el diseño de programas financieros anuales que cubran las necesidades de financiamiento de cualquier negocio, así como el diseño de estructuras de deuda para nuevos proyectos de inversión.

Todo lo anterior abarca la experiencia profesional que he tenido a lo largo de mi desempeño profesional en el ámbito financiero, ejecutar servicios de este tipo permitirá diversificar el portafolio de clientes, las fuentes de ingresos y asegurar la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo.

- b) Difundir capacidades al mercado: Para poder ampliar el alcance de mercado

potencial al que la compañía pueda ofrecer sus servicios se requiere realizar una campaña de difusión de los conocimientos, experiencia y existencia del emprendimiento. Con esa finalidad se contratará un community manager que se encargue de dicha campaña mediante la publicación de post y podcast principalmente en redes tales como LinkedIn e Instagram que permitan dar a conocer a la empresa y la experiencia profesional que tengo.

Según Matosas, L. & Cuevas, E. (2021) el potencial de estas tecnologías en el contexto de las estrategias de marketing resulta innegable; es por ello que las redes sociales han captado la atención de organizaciones de todo tipo. Desde que estas plataformas aparecieran en nuestras vidas a principios del año 2000, organizaciones de diversa índole han recurrido a ellas como instrumento para conectar con su audiencia o público objetivo. (p. 412).

Es por esto que resulta tan importante contratar los servicios de una persona que se encargue de difundir los mensajes que se desarrollan de diferente forma de manera digital y evalúe el impacto tanto en menciones como en seguimiento a los hashtags que se utilicen.

Como indica Matosas, L. & Cuevas, E. (2021) resulta indiscutible que tanto menciones como hashtags otorgan un importante valor añadido a las publicaciones. En el caso de las menciones, el potencial reside en la implicación de la audiencia en un proceso de dialogo; mientras que en el caso de los hashtags, el interés radica en su poder para monitorizar el contenido dentro de la plataforma, haciéndolo más accesible para el público objetivo de la organización. (p. 421).

Además de ellos, con la finalidad de ampliar el networking profesional y los medios de difusión de los servicios, la empresa se afiliará a algunos gremios tales como la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la Asociación Peruana de Finanzas (APEF) y la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), dado que son entidades que agrupan un amplio número de empresas de diversos sectores que requieren uno o más de los servicios que ofrece mi empresa, los que se pueden difundir mediante webinars o la publicación de post y/o podcast en sus propias redes.

Con la finalidad de llevar a cabo estas iniciativas he proyectado un presupuesto que incluye no solo las actividades de capacitación sino también estas iniciativas de marketing y publicidad, así como las afiliaciones a gremios mencionadas que

se cubrirán con los ingresos esperados. El presupuesto total inicial de la empresa se mostrará como parte de la perspectiva financiera ya que corresponde a una iniciativa destinada a alcanzar el objetivo de utilización de herramientas financieras de gestión.

- c) Desarrollar alianzas estratégicas o partnerships: Un factor clave para lograr ampliar la base de clientes está dado por la capacidad de generar alianzas o partnerships que permitan ofrecer y ejecutar de manera conjunta con otras empresas servicios diversos que tengan mayor valor agregado para el cliente al cubrir varios aspectos y no solo el financiero.

Esto se lograría a través de la presentación de propuestas compartidas o ejecución de servicios parciales mediante estudios de abogados encargados de procesos de ejecución de garantías, procesos concursales en Indecopi, consultoras especializadas en peritajes de valuación de activos y lucro cesante por resolución de contratos de inversión y participación en procesos de reestructuración de deuda con otros consultores en los que aportaría los contactos que tengo con fondos de inversión que se dedican a esas actividades.

- d) Retención de clientes: Con este objetivo pongo el enfoque en la imperiosa necesidad que tiene la empresa de generar y mantener una relación de largo plazo con sus clientes, lo que se producirá como resultado de conocer bien sus requerimientos, ofrecer un servicio oportuno y adecuado para acompañarlos de manera permanente durante la evolución de sus negocios.

Un factor importante para todos los objetivos de esta perspectiva viene determinado por el hecho que, en mi opinión, no existen barreras de entrada para este mercado, dado que, he podido observar en reiteradas oportunidades como diversos profesionales con limitada experiencia en banca o finanzas ofrecen este tipo de servicios a precios muy bajos y con malos resultados. Es por ello que mi trayectoria me permite acceder a empresas medianas y familiares que comparten información muy reservada no solo del negocio sino también de la familia, razón por la que la confidencialidad y la gestión profesional de dichos datos, junto con un servicio adecuado, permiten mantener una relación de largo plazo que generará mayores ingresos futuros y referencias con otras empresas.

4.1.4 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera, como lo indica Ghiglione, F. (2020).. “describe el resultado tangible de la estrategia, cuyo fin último se traduce en el incremento del valor para el accionista”. (p. 89).

A continuación, se muestra el detalle que corresponde a la perspectiva financiera.

Figura 4.5

Perspectiva Financiera

<i>Perspectiva Financiera</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Incrementar ventas	Cobranza efectiva	Incremento de 300% en un año	Inscripción en 3 gremios empresariales Servicios diferenciados, específicos
Generar varias fuentes de ingresos	Adaptar propuestas de honorarios	50% de ingresos fijos y 50% variable	Establecer honorario fijo y de éxito
Mantener estable la estructura de costos	Presupuesto anual	Ejecutar el 100% en el año	Seguimiento mensual a la ejecución
Estandarizar plazo de ejecución	Plazo determinado para cada servicio	Plazo inicial no mayor de 6 meses	Definir plazo con la propuesta
Implementar herramientas de gestión financiera	Presupuesto	Ejecución del 100%	Presupuesto anual
	Flujo de caja	Ejecución del 100%	Flujo de Caja
	Ratio de Liquidez	Mayor a 1	Definir ratio y seguimiento mensual
	Ratio de Caja	Mayor a 1	Definir ratio y seguimiento mensual
	Ratio de morosidad	No mayor al 10% de las cobranzas	Definir ratio y seguimiento mensual

En función a lo detallado en la figura precedente, los objetivos que he definido para esta perspectiva son los siguientes:

- a) Incrementar ventas: Se proyecta como el resultado de las acciones a realizarse respecto de las perspectivas anteriores que permitirán diversificar la oferta de servicios, poner en vigencia alianzas estratégicas, ampliar el portafolio de clientes y finalmente incrementar ingresos. Como se comentará en el acápite siguiente con el cuadro de mando completo, resulta más relevante que incrementar las ventas que éstas se cobren efectivamente con lo que se asegurará el flujo de caja de la empresa, considerando que por su objeto social y tiempo en el mercado debe ser autosostenible con los recursos que genere sin deuda bancaria ni aportes del accionista por falta de pago por los servicios brindados.
- b) Generar varias fuentes de ingresos: Como ya he comentado, el esfuerzo comercial, de difusión de la empresa permitirá adaptar las propuestas de honorarios a las distintas necesidades de los clientes que se atienden, la etapa del proceso de reestructuración en la que se participe o establecer tarifas para servicios permanentes como la gestión de tesorería e incluso hacerme cargo de la gestión financiera de un cliente de manera tercerizada.

- c) Mantener estable la estructura de costos: Todas las actividades descritas en las perspectivas tienen su ejecución sujeta a la evolución real de los ingresos efectivos que se vayan concretando para que hacia el año 2025 la empresa pueda empezar a generar una mínima rentabilidad. Considero que, durante el año 2024, en el que se aplicará el Plan Estratégico contenido en este documento no se puede esperar retorno positivo alguno dado que, como todo nuevo emprendimiento, primero es necesario invertir para posteriormente lograr rentabilidad.

En ese sentido, no se invertirá más dinero del necesario para llevar a cabo todo lo planteado en el presente documento. Incluso la contratación de personal adicional se realizará únicamente si la evolución del negocio permite tener el flujo de ingresos necesarios para establecer una planilla permanente.

- d) Estandarizar plazo de ejecución: Para que la diversificación de fuentes de ingresos sea efectiva y el incremento de ventas se concrete es clave determinar el plazo real de ejecución de cada tipo de servicio, es decir, el plazo que requiere ejecutar una asesoría en actividades de tesorería completas, definir el flujo de caja del cliente y capacitarlo en su utilización, ayudarlo a obtener el financiamiento para un proyecto nuevo o reestructurar toda su deuda y por ende diversas áreas de la compañía.

Este objetivo está muy ligado a la perspectiva de procesos dado que permitirá establecer el tiempo y recursos que se utilizan para ejecutar un servicio y por tanto, adecuar el monto y estructura de honorarios que se plantee, es decir, presentar propuestas con un honorario fijo mensual únicamente por el servicio o si se considera también un honorario de éxito en función del monto de deuda refinanciado por ejemplo.

- e) Implementar herramientas de gestión financiera: Para que la gestión de la empresa tenga el éxito financiero esperado a través del tiempo, durante el año venidero se trabajará utilizando dos herramientas financieras fundamentales como son el presupuesto anual y el flujo de caja proyectado y con los ratios de liquidez, caja y de morosidad dado que si la empresa no cobra de manera efectiva las facturas que emita por los servicios contratados no tendrá viabilidad ni podrá subsistir durante los próximos años.

El detalle se presenta luego del cuadro de mando integral considerando que este contiene los indicadores, metas e iniciativas para las cuatro perspectivas de manera anual.

4.2 Cuadro de Mando Integral

En el presente acápite se presenta y comentan los principales elementos del cuadro de mando integral como principal herramienta de control de la gestión y evolución general de la empresa.

Como menciona D'Alessio, F., (2008) con el tablero de control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario. (p. 425).

Con esa visión integral en mente muestro a continuación el cuadro de mando integral incluyendo los indicadores de gestión, metas e iniciativas que se utilizarán para medir el avance en el logro de los objetivos definidos en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, de clientes y financiera.

Figura 4.6

Cuadro de Mando Integral

<i>Perspectiva Financiera</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Incrementar ventas	Cobranza efectiva	Incremento de 300% en un año	Inscripción en 3 gremios empresariales Servicios diferenciados, específicos
Generar varias fuentes de ingresos	Adaptar propuestas de honorarios	50% de ingresos fijos y 50% variable	Establecer honorario fijo y de éxito
Mantener estable la estructura de costos	Presupuesto anual	Ejecutar el 100% en el año	Seguimiento mensual a la ejecución
Estandarizar plazo de ejecución	Plazo determinado para cada servicio	Plazo inicial no mayor de 6 meses	Definir plazo con la propuesta
Implementar herramientas de gestión financiera	Presupuesto	Ejecución del 100%	Presupuesto anual
	Flujo de caja	Ejecución del 100%	Flujo de Caja
	Ratio de Liquidez	Mayor a 1	Definir ratio y seguimiento mensual
	Ratio de Caja	Mayor a 1	Definir ratio y seguimiento mensual
	Ratio de morosidad	No mayor al 10% de las cobranzas	Definir ratio y seguimiento mensual

<i>Perspectiva Cliente</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Diversificar oferta de servicios	Incrementar portafolio de clientes	3 clientes nuevos en el año	Propuestas de servicios específicos
Difundir capacidades al mercado	Lanzar página web y mensajes en redes	1 publicación semanal (post, podcast)	Diseñar página web y crear cuentas en redes Contratar community manager
Desarrollar alianzas estratégicas	Concretar servicios con estudios de abogados, peritos técnicos, M & A	Encuestar 10 clientes o stakeholders	Enviar encuesta y procesar respuestas
Retención de clientes	Número de clientes con nuevo servicio	1 cliente renovado al año	Identificar necesidades adicionales de clientes

<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Establecer proceso para generar propuestas	Plantilla de datos	Definir requisitos para cotizar-Marzo	Enviar plantilla de datos a los clientes
Mejorar interacción con áreas de apoyo	Comité mensual	1 comité al mes	Corregir fallas administrativas
Crear un sistema de información gerencial	Reporte gerencial	1 reporte trimestral	Definir modelo de reporte
Determinar el ciclo de cada servicio	Plazo de atención efectivo	1 reporte trimestral	Seguimiento de cada actividad por servicio

<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Capacitación de personal	Plan de Capacitación	2 capacitaciones al año	Cursos segundo y tercer trimestre del año
Desarrollar Tecnologías de Información	Implementar Power BI	Implementado en noviembre	Comenzar proceso en julio
Integrar la Organización	Definición de puestos	3 perfiles definidos en setiembre	Elaborar Plan de Integración (Visión, Misión, Objetivos y Perfiles de puestos)
Clima laboral	Satisfacción de los colaboradores	Satisfacción del 80%	Iniciar estudio en último trimestre de 2024

4.2.1 Indicadores de Gestión, metas e iniciativas

De acuerdo a lo que comenta Gaytán, J. (2019) “los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento”. (p. 131).

a) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El costo aproximado de las iniciativas se incluye en el presupuesto que se presentará en la perspectiva financiera. Su ejecución se financiará íntegramente con el aporte inicial del accionista y los ingresos que la empresa reciba en lo que queda del presente año y durante el ejercicio económico 2024 para el que está proyectado el presente plan estratégico.

En función al avance que tengan las actividades de la empresa se definirán, cambiarán o mantendrán estos indicadores, metas e iniciativas para el año 2025.

b) Perspectiva de procesos internos

Para esta perspectiva la intención es empezar a priorizar y organizar la utilización de datos que servirán de base para la implementación de herramientas como el Power BI establecido en la perspectiva de aprendizaje. Este proceso tomará varios años, lo que se espera es poder iniciar una correcta definición de procesos con trazabilidad de datos y documentación que evolucione de los reportes iniciales definidos para el año 2024 hasta un sistema informatizado que concentre toda la información y permita tanto mantener una gestión interna ordenada y que permita generar propuestas adecuadas, sino que también sirva de base para evaluar tendencias y mejorar la ejecución de servicios de la empresa a sus clientes.

c) Perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva, lo que espero del esfuerzo comercial que planteo llevar a cabo es que al finalizar el siguiente se tenga contratos de servicios con tres clientes nuevos y que al menos uno de ellos haya renovado el vínculo con la empresa.

Si bien es cierto estas metas resultan conservadoras, hay que tener en cuenta que el período de maduración para concretar los servicios de reestructuración financiera suelen ser largos dado que a muchos empresarios les resulta difícil aceptar que estos procesos indefectiblemente requieren revelar mucha información tanto al asesor financiero como a los acreedores de la empresa, lo que supone en más de una ocasión aceptar errores, algunas faltas además de ceder parcialmente, en la práctica parte del control de la compañía.

Es por ello que resulta de tanta importancia lograr retener a los clientes renovando el vínculo respecto del servicio que se venía realizando u ofreciendo otros que resulten complementarios. En este punto considero importante mencionar que, en más de una ocasión, los acreedores bancarios solicitan que el asesor financiero que haya diseñado la estructura de refinanciación o de financiamiento de un proyecto nuevo permanezca asesorando al cliente durante el período de ejecución. Sin embargo, es necesario precisar que no ha sido posible encontrar ninguna estadística referida a la proporción de ocasiones en las que esto sucede u otros datos referidos a participación de mercado en el ámbito de la reestructuración empresarial.

d) Perspectiva financiera

Finalmente, comento aquí algunos puntos referidos a los indicadores, metas e iniciativas de esta perspectiva.

Me enfocaré en el presupuesto anual y los ratios de liquidez, caja y morosidad. El primero se muestra a continuación como la herramienta básica que servirá como base para elaborar el flujo de caja anual mensualizado cuya ejecución real se seguirá permanentemente.

Para elaborar el presupuesto anual proyectado del año 2024 se ha tomado en cuenta el aporte en efectivo inicial del accionista y los ingresos totales que se espera obtener al cierre del presente ejercicio económico y el del año entrante. Se presentarán también una proyección para los años 2023 y 2024 del estado de pérdidas y ganancias y del balance general.

El enfoque de las proyecciones realizadas es conservador acorde con el momento actual de la compañía y la evolución que se espera que alcance. Con todas las consideraciones mencionadas, el presupuesto anual para los dos años mencionados es el que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 4.1*Presupuesto Anual*

	2023	2024
	(en S/.)	
Aporte inicial	5,000	0
Saldo año anterior	0	69,000
Ingresos 2023	100,000	300,000
Gastos administrativos	36,000	282,300
Oursourcing contable	6,000	14,400
Honorarios - Gerente General	30,000	0
Remuneraciones	0	263,900
Capacitación	0	4,000
Afiliación gremios	0	7,500
Cámara de Comercio de Lima	0	2,000
Asociación Peruana de Finanzas	0	2,000
Canatur	0	3,500
Otros gastos	0	9,600
Community Manager	0	3,600
Diseño de página web	0	1,000
Inicio implementar Power BI	0	3,000
Definición de puestos	0	1,000
Estudio satisfacción del personal	0	1,000
Saldo Final	69,000	69,600

El presupuesto considera que en los seis meses de operación de este año se logre obtener ingresos por servicios por un total de S/. 100 mil, monto que se debe triplicar para el siguiente año de acuerdo con el objetivo establecido. Del mismo modo durante este año el Gerente General obtendrá ingresos por honorarios profesionales para evitar el costo mayor de la planilla y considerando que es el único trabajador de la empresa. No se ha previsto realizar ninguna otra inversión ni gasto durante este año dado la etapa inicial en la que se encuentra la compañía.

Para fines del presupuesto propuesto no se ha considerado impuestos como el IGV, asumiendo que es un adicional al monto facturado y que se paga íntegramente en su oportunidad sin deducciones propias del crédito fiscal que la empresa podría generar durante el año. Se ha considerado también para el presupuesto inicial la proyección de ingresos en función a un honorario fijo mensual.

Como se puede apreciar el presupuesto tiene un saldo final positivo que cubre con holgura la posible morosidad estimada en un 10% de la facturación. Es decir, el saldo de caja al cierre de cada año debe cubrir el presupuesto deducida la morosidad si esta se produce sin necesidad de aportes adicionales del accionista ni deuda bancaria.

A continuación, se presenta un detalle del presupuesto de gastos administrativos:

Tabla 4.2

Presupuesto de Gastos Administrativos

	2023	2024
	(en S/.)	
Gastos administrativos	36,000	282,300
Outsourcing contable	6,000	14,400
Monto mensual: 1,200		
Honorarios - Gerente General	30,000	0
Remuneraciones	0	263,900
Gerente General: 10,000 mensual		
Analista financiero: 3,000 mensual		
Capacitación	0	4,000
Gerente General o Analista		
Saldo Final	36,000	282,300

Es importante precisar que se espera poder establecer un sueldo mensual en planilla de S/. 10 mil para el Gerente General y de S/. 3 mil para el analista financiero que se debe contratar durante el año. Para fines de este trabajo se asume que ambos sueldos se pagan a partir de enero 2024 durante todo el año.

Para complementar el análisis se han definido los ratios de liquidez, caja y morosidad. El ratio de liquidez muestra la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo en tanto que el ratio de caja muestra el número de veces que el efectivo cubre todos los pasivos de corto plazo.

En ambos casos deben tener un nivel superior a 1. El detalle de su estimación se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4.3*Ratio de Liquidez y Ratio de Caja*

	2023	2024		2023	2024
	en S/.			en S/.	
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	69,000	69,600	Cuentas por pagar comerciales	2,000	5,000
Cuentas por Cobrar	10,000	30,000	Remuneraciones por pagar	5,000	18,850
Inventarios	0	0	Deuda financiera de corto plazo	0	0
			Contribuciones por pagar	0	1,508
Total Activo Corriente	79,000	99,600	Total Pasivo Corriente	7,000	25,358
Ratio de Liquidez	<u>Activo Corriente</u> <u>Pasivo Corriente</u>			11.29	3.93
Ratio de Caja	<u>Efectivo</u> <u>Pasivo Corriente</u>			9.86	2.74

Respecto del ratio de morosidad, este se ha estimado en base a mi experiencia personal ya que no ha sido posible ubicar un dato estadístico confiable respecto de este aspecto.

El ratio se calculará como la división entre el monto pendiente de pago vencido más de 60 días sobre el monto total por cobrar.

Este es un aspecto clave dado que ninguna planificación, estrategia u objetivo podrá ser posible si es que una empresa, cualquiera que sea su giro de negocio, no logra cobrar de manera efectiva por los servicios que presta o productos que comercializa.

Para culminar el análisis se presentarán en las dos tablas siguientes la proyección para este año y el próximo del estado de ganancias y pérdidas y del balance general. Tal como se aprecia a continuación:

Tabla 4.4*Estado de Ganancias y Pérdidas*

	2,023	2,024
	en S/.	
Ingresos por servicios	100,000	300,000
Descuentos, rebajas	0	0
Ingresos netos	100,000	300,000
Costo de ventas	3,500	5,500
Margen Bruto	96,500	294,500
Gastos Administrativos	36,000	282,300
Gastos de Ventas	0	17,100
Margen de Operación	60,500	-4,900
Gastos Financieros	500	950
Ingresos Financieros	0	0
Utilidad antes de Impuestos	60,000	-5,850
Utilidad Neta	42,900	-5,850

Para esta proyección los gastos presupuestados de afiliación a gremios y de otros gastos detallados en el presupuesto anual han sido considerados como gastos de ventas.

Como se puede apreciar, pese al incremento de ingresos que se espera para el año 2024 la empresa debería terminar dicho ejercicio con una pequeña pérdida por los gastos proyectados para ese año.

Pese a ello, el impacto en el patrimonio es menor en la medida que este año no se realizará ninguna de dichas actividades y que la política de dividendos establece que todos las ganancias que la empresa pueda lograr durante al menos los primeros tres años de operación serán reinvertidas, por lo que no habrá pago alguno de dividendos al accionista al menos durante dicho período.

Para finalizar el análisis de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas del presente trabajo se presenta a continuación el balance general proyectado.

Tabla 4.5*Balance General*

	2023	2024		2023	2024
	en S/.			en S/.	
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	69,000	69,600	Cuentas por pagar comerciales	4,200	7,050
Cuentas por Cobrar	1,000	5,000	Remuneraciones por pagar	17,900	18,850
Inventarios	0	0	Deuda financiera de corto plazo	0	0
Activos Diferidos	0	0	Contribuciones por pagar	0	3,150
Total Activo Corriente	70,000	74,600	Total Pasivo Corriente	22,100	29,050
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
Cuentas por Cobrar	0	1,000	Cuentas por pagar comerciales	0	0
Otras cuentas por cobrar	0	0	Remuneraciones por pagar	0	0
Activo Diferido	0	0	Deuda financiera de largo plazo	0	0
Otros Activos No Corrientes	0	0	Otras cuentas por pagar	0	0
Total Activo No Corriente	0	1,000	Total Pasivo No Corriente	0	0
			Patrimonio		
			Capital Social	5,000	5,000
			Reserva Legal	0	4,290
			Resultados Acumulados	0	43,110
			Resultados del Ejercicio	42,900	-5,850
			Total Patrimonio	47,900	46,550
Total Activo	70,000	75,600	Total Pasivo y Patrimonio	70,000	75,600

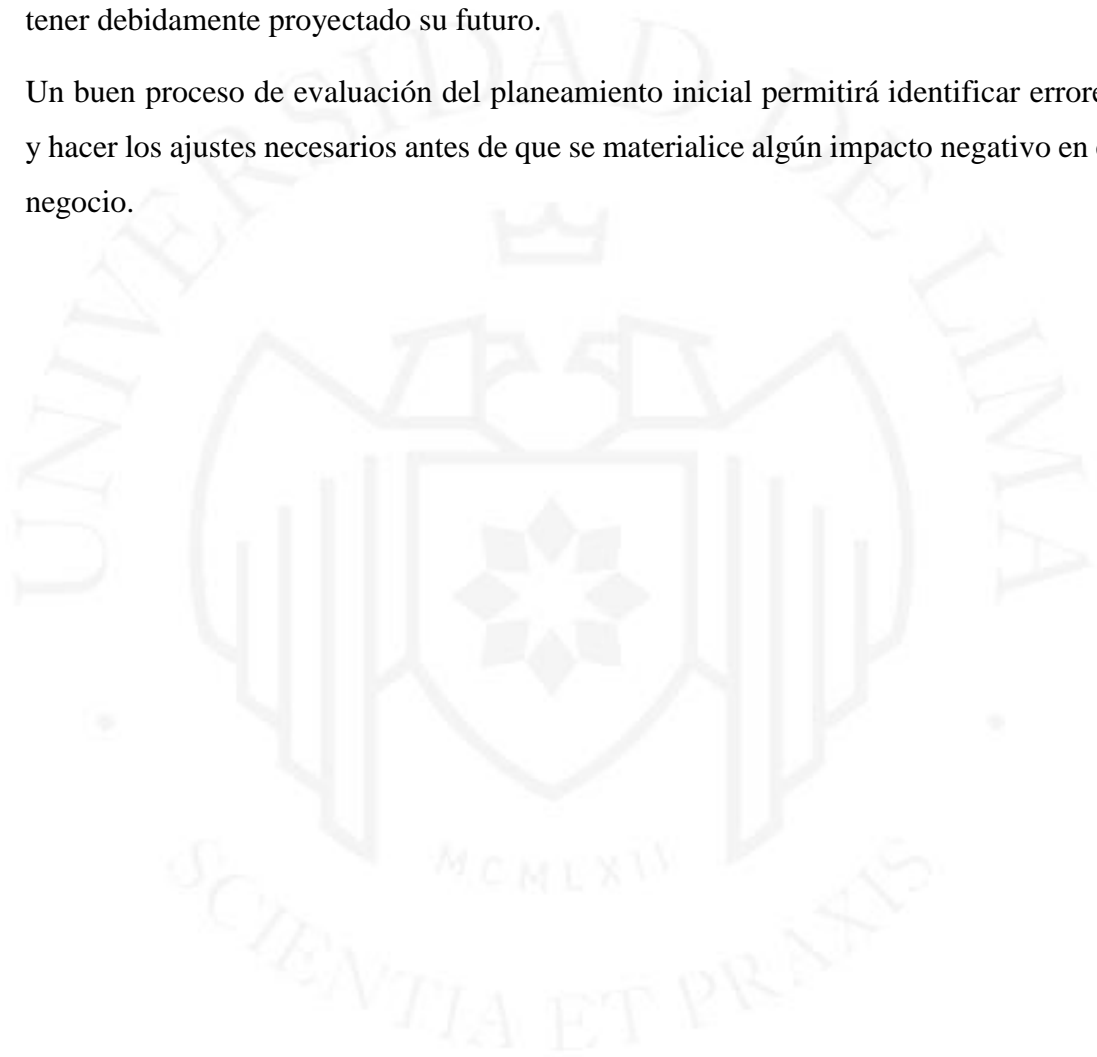
Con la tabla precedente finaliza el proceso de análisis y formulación estratégica de Fabari Consultores SAC. Se presentan en las siguientes páginas las conclusiones, recomendaciones, referencias y bibliografía.

CONCLUSIONES

- Resulta fundamental tener claramente definida la misión, visión y valores que determinarán cuál es el negocio que se quiere realizar y cuál es el propósito que se debe alcanzar a lo largo de los años, de manera muy relevante si se trata de un nuevo emprendimiento.
- El planeamiento estratégico se trata de un proceso progresivo que debe definir y acompañar la evolución de la empresa con el transcurso del tiempo.
- Las empresas que ya tienen años en el mercado deben aplicar este análisis y metodología de manera anual, como mínimo, para poder adaptar la gestión y objetivos de la organización a los cambios del entorno, sea por variaciones en las preferencias de consumo, situaciones de baja demanda o para aprovechar momentos de expansión económica de los que no podrán obtener ventaja sin objetivos y planes de acción claros.
- El planeamiento estratégico basado en el análisis de las variables del entorno que pueden afectar o favorecer la labor de un emprendimiento deben ser observados como paso previo a definir los objetivos estratégicos de largo plazo y los de corto plazo que contribuirán al adecuado desarrollo de la empresa.
- Dado que el entorno y la competencia es siempre cambiante, toda organización, por más grande y extendida que sea su oferta de productos o servicios y presencia en diversos mercados, tiene la necesidad y obligación de mantener el mapa estratégico y el cuadro de mando integral en revisión y actualización para mantener a toda la plantilla enfocada en los mismos objetivos.
- La estructura organizacional y la definición e implementación de las estrategias adecuadas son muy importantes para que la empresa pueda desempeñarse de acuerdo con lo planificado.
- El proceso de diagnóstico y formulación estratégica debe ser liderado por los gerentes y líderes principales de la organización pero buscando la mayor participación posible

de todos los miembros del equipo para unificar criterios y comprometer a todos los colaboradores en la gestión orientada a los objetivos que se definan.

- Sin un adecuado planeamiento estratégico ni un seguimiento constante a la herramienta en función de la evolución de la empresa y los cambios en el mercado, la organización tendrá algunos momentos de crecimiento y logro de objetivos quedand muy vulnerable en el largo plazo tener un concepto y visión conjunta que guíe todas sus acciones en especial en momentos de crisis que no podrá mitigar o anticipar al no tener debidamente proyectado su futuro.
- Un buen proceso de evaluación del planeamiento inicial permitirá identificar errores y hacer los ajustes necesarios antes de que se materialice algún impacto negativo en el negocio.



RECOMENDACIONES

- Pensar y definir por escrito inicialmente en que consiste el negocio que se quiere iniciar y cuál será su propósito o finalidad en el largo plazo.
- Desarrollar inicialmente conceptos e ideas básicas que puedan ser discutidos y definidos con todos los miembros de la organización en el caso de pequeñas empresas o con algún especialista si se trata de un emprendimiento nuevo.
- Hacer todo el esfuerzo posible por separar el ámbito familiar del laboral, esto permitirá que en las empresas familiares se planteen objetivos, si no los hubiera, no solo por la iniciativa del fundador o propietario, sino por el enfoque y la finalidad que tenga la compañía.
- Aceptar el error, dentro de un límite razonable, como parte del proceso de aprendizaje al gestionar una empresa y sus recursos.
- No tener temor a planificar pensando que inicialmente el empresario o gerente puede equivocarse o mostrar al resto del equipo que no conoce o domina estas herramientas.
- Considerar como prioritario el proceso de planeamiento estratégico y la ejecución del cuadro de mando integral.

REFERENCIAS

- Arroyo Chacón, J. I. (2018). Los códigos de ética y los códigos de conducta en la promoción de la ética organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 87–103. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2104>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Síntesis del Reporte de Inflación Setiembre 2023*. 1–6.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (M. Castillo, Ed.; Primera edición). Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (G. Domínguez, Ed.; Decimocuarta edición). PEARSON.
- Gaytán Cortés, J. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios*, 1(40), 129–142. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7405>
- Ghiglione, F. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Revista Digital FCE - UNLP*, 18, 87–93. <https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Gómez Vesga, J., Bohórquez Arévalo, L., & Sierra Pineda, D. (2018). Implicaciones de la estructura organizacional. *Ingeniería Solidaria*, 14(26), 1–17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i26.2455>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Demografía empresarial en el Perú - Informe Técnico*.
- Matosas-López, L., & Cuevas-Molano, E. (2021). Propuestas para unas estrategias de marketing en redes sociales, más eficientes. El análisis de las cuentas corporativas universitarias. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 409–428. <https://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1358>
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO*, 3(4), 114–137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

- Ojeda Ojeda, E., & Rodríguez Pillaga, R. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 2083–2100. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.945>
- Osterwalder, A. & P. Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (primera edición). Centro Libros PAPP.
- Pacheco, M. (2005). Ventaja Competitiva: Gestión en el nivel de empresa. *Revista Mercados y Negocios*. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i12.5015>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(4), 465–475. <https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>
- Vergíú Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16(1), 17–28.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Resumen Informativo Semanal Octubre*. Lima.
- Castillo-Ruano, G. y Banguera-Rojas, D. (2018). *Evaluación estratégica desde una matriz FODA de la empresa aglomerados* (pp. 224-230). Polo del Conocimiento (25ª ed.) Vol. 3 No. 9. Ecuador.
- Cotera, E. y Soberanes, M. (2019). *Determinación de indicadores y herramientas para alcanzar competitividad empresarial*. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración. México.
- Delgado, L. (2018). *Propuesta de modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceitunas de la Región Tacna* (pp. 991-1001). Revista Veritas et Scientia Vol. 2. Perú.
- Farida, I. y Setiawan, D. (2022). *Business Strategies and Competitive Advantage: The role of performance and innovation*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. Suiza: MDPI.
- Fonseca, N. (2021). *Ecosistema Rural del Emprendimiento*. Colombia: Editorial U. Cundinamarca.
- Granda, C., Barco, A., Correa, G., Mosquera, G. y Falconi, G. (2021). *El balanced scorecard como herramienta estratégica para la gestión de las funciones sustantivas de los institutos superiores tecnológicos* (pp. 51-70). European Scientific Journal Vol. 17 No. 19. Ecuador.
- Macroconsult. (2023). *Revisión de proyecciones económicas 2023-2024*. Perú.
- Martínez, C., Arellano, A. y Carballo, B. (2020). *La creación de la ventaja competitiva desde la perspectiva de las teorías administrativas* (79-92). Revista de la Facultad de Ciencias Económicas UNNE Vol. 24. Argentina.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C. y Zamora, J. (2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistémica*. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Edición Especial. Toluca.
- Rivadenera, E. (2020). *El plan estratégico con el enfoque del balanced scorecard y la cadena de valor*. Revista Epistemia Vol. 4 No. 1. Lambayeque.
- Rueda, J., Garavito, Y. y Calderón, J. (2020). *Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para pymes* (pp. 119-134). I+D Revista de Investigaciones Vol. 15 No. 2. Universidad de Investigación y Desarrollo. Bucaramanga.

Sánchez, A. y Molina, D. (2017). *Análisis teórico sobre la reestructuración de la cartera de negocios y su implicación empresarial* (pp. 7-38). Perfiles Económicos No. 4. Ecuador.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*. Lima.



TSP Última versión (10 DIC 2023)

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Peru Trabajo del estudiante	1%
2	www.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	1%
3	vivatacademia.net Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	cienciamatriarevista.org.ve Fuente de Internet	1%
6	archive.org Fuente de Internet	1%
7	dokumen.pub Fuente de Internet	<1%
8	reciamuc.com Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	

<1 %

10

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

11

Submitted to Ana G. Méndez University

Trabajo del estudiante

<1 %

12

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

13

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

14

repositorio.uesiglo21.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

15

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

16

www.colibri.udelar.edu.uy

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to Universidad Estatal a Distancia

Trabajo del estudiante

<1 %

18

revistas.ucc.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

19

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

20

Submitted to Universidad Santiago de Cali

Trabajo del estudiante

<1 %

21

uprepositorio.upacifico.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

22

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

23

Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Trabajo del estudiante

<1 %

24

documentop.com

Fuente de Internet

<1 %

25

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

26

dspace.ucuenca.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

27

moam.info

Fuente de Internet

<1 %

28

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

Ana María Martínez-Vilanova Martínez.
"Modelo de evaluación y diagnóstico de excelencia en la gestión, basado en el cuadro de mando integral y el modelo EFQM de

<1 %

excelencia. Aplicación a las cajas rurales.",
Universitat Politecnica de Valencia, 2008

Publicación

30 Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana <1 %
Trabajo del estudiante

31 www.researchgate.net <1 %
Fuente de Internet

32 kipdf.com <1 %
Fuente de Internet

33 intellectum.unisabana.edu.co <1 %
Fuente de Internet

34 ww1.docero.mx <1 %
Fuente de Internet

35 core.ac.uk <1 %
Fuente de Internet

36 repositorio.ucv.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

37 repositorio.usmp.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

38 dspace.ueb.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

39 bdigital.dgse.uaa.mx:8080 <1 %
Fuente de Internet

repositorio.unap.edu.pe

40

Fuente de Internet

<1 %

41

vdocumento.com

Fuente de Internet

<1 %

42

pa.bibdigital.uccor.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

43

repositorio.pucesa.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

44

www.exo.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

45

www.kerwa.ucr.ac.cr

Fuente de Internet

<1 %

46

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

47

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

48

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1 %

49

www.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

50

Submitted to Universidad Nacional de Piura

Trabajo del estudiante

<1 %

51

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

52

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

53

www.ecotec.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo