

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Dirección Estratégica de Contenidos



# **EMPRENDIMIENTO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN DEL CAMBIO**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en  
Dirección Estratégica de Contenidos

**Lucia Marie Escalante Castañeda**  
**20178022**

Asesor: Josué Cárdenas

Agosto, 2019

Lima – Perú

## **Emprendimiento de Consultoría en Gestión del Cambio**

Adaptarse a los cambios resulta un desafío cada vez mayor para las empresas que, de no transformarse, corren el riesgo de perder vigencia o simplemente desaparecer.

Si bien, en este contexto, la tecnología es una necesidad, y en muchos casos, en la base para implementar estrategias empresariales, la mejor estrategia de transformación, así como la más importante inversión, podrían ser inútiles si no contamos con el factor humano correcto, con las capacidades, experiencia y motivación necesaria para promover los cambios tecnológicos y culturales.

Las estadísticas indican que son muy pocos los proyectos de transformación que fracasan debido a fallas tecnológicas o en los procesos. No obstante, los factores relacionados al componente humano, tales como la desmotivación, la falta de compromiso o colaboración, así como las barreras en la comunicación y falta de liderazgo, entre otros, pueden predecir en gran medida el fracaso de un proyecto de transformación.

Por eso, en la presente propuesta de consultoría, nos enfocaremos en una variable crítica para cualquier proceso de transformación: las personas, y pondremos a disposición una metodología de Gestión del Cambio dirigida a acompañar los proyectos de transformación tecnológica y cultural.

**Palabras clave:** Procesos de transformación, gestión del cambio, resistencias, tecnología.

## **Entrepreneurship Consulting in Change Management**

Adapting to changes turns out to be a growing challenge for enterprises that if left unchanged, run the risk to lose validity or simply disappear.

Even though, in this context, technology is a need, and in many cases, is the foundation to implement entrepreneurial strategies, the best transformational strategy, as well as the most important investment, would be useless if we do not have the right human factor, with the capabilities, the experience and the motivation needed to promote technological and cultural changes.

Statistics show that very few of the transformation projects fail due to technological flaws, or defects in the processes. However, those factors related to the human component, such as lack of motivation, lack of commitment or collaboration, as well as communication barriers and absence of leadership, among others, can predict to a large extent the failure of a transformation project.

For this reason, in this consulting proposal, we will focus on a critical variable for any transformation process: people, and we will provide with a methodology of Change Management aimed to go with the cultural and technological transformation projects.

**Keywords:** Transformation processes, change management, resistances, technology

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	8
1.1 Concepto de proyecto .....	8
1.2. Situación actual.....	8
1.3. Factores clave .....	8
1.4. Requerimiento financiero .....	8
<b>CAPÍTULO II. PRODUCTO / SERVICIO</b> .....	9
2.1. Descripción .....	9
2.2. Desarrollo del tema.....	10
2.3. Posicionamiento.....	13
2.4 Productos colaterales .....	14
<b>CAPÍTULO III. VISIÓN / MISIÓN</b> .....	14
<b>CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO</b> .....	16
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	17
5.1. Mercado general .....	17
5.2. Cambios en el mercado.....	18
5.3. Segmentos del mercado .....	19
5.4. Mercado objetivo .....	20
5.5. Características del cliente .....	20
5.6. Necesidades del consumidor.....	25
5.7. Decisiones de compra del consumidor .....	26
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS COMPETITIVO</b> .....	27
6.1. Visión general de la industria .....	27
6.2. Naturaleza de la competencia .....	28
6.3. Cambio en la industria.....	29

6.4. Competidores principales .....	30
6.5. Productos competitivos.....	30
6.6. Oportunidades.....	30
6.7. Amenazas.....	31
<b>CAPÍTULO VII. ESTRATEGIA .....</b>	<b>32</b>
7.1. Capacidades competitivas.....	33
7.2. Debilidades competitivas.....	34
7.3. Estrategia de implementación.....	34
<b>CAPÍTULO VIII. VENTAS Y MARKETING .....</b>	<b>35</b>
8.1. Estrategia de mercadeo.....	35
8.2. Plan de venta.....	36
8.3. Gestión de contenidos.....	38
<b>CAPÍTULO IX. OPERACIONES .....</b>	<b>45</b>
9.1. Personal clave .....	45
9.2. Estructura organizativa .....	46
9.3. Plan de Recursos Humanos .....	47
9.4. Entrega de producto / servicio .....	47
9.5. Monitoreo de acciones con líderes y usuarios .....	52
9.6. Seguimiento, soporte post – implementación y construcción de capacidades..	53
9.7. Servicios al cliente.....	53
<b>CAPÍTULO X. INSTALACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO XI. FINANZAS .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO XIII. ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>

## INTRODUCCIÓN

Cada vez más el cambio en las empresas está dejando de ser un acontecimiento aislado para convertirse en una constante. Pero ningún cambio tiene sentido si no se cuenta con el apoyo de la gente para hacerlo realidad.

En una entrevista realizada por MACPRO (De Juana, 2019) se señaló que el 85 % de las empresas que inician un proceso de transformación digital, finalmente fracasan. Este fracaso se debe, según Mc Kinsey Digital, a razones vinculadas a las personas, como falta de consenso para definir objetivos, resistencias al cambio, liderazgo débil o falta de atención a las necesidades del cliente, más que a temas de tecnología. En este sentido, cabe destacar que la tecnología es la herramienta que va a facilitar el cambio, pero el éxito de todo proceso de transformación radica en las personas, que deben gestionarlo y realizarlo.

Por eso, las empresas ya no se conforman con que las personas se adapten a un cambio en particular, que adopten una nueva herramienta o proceso. Hoy el desafío es que las personas sean adaptables permanentemente, que el cambio sea parte de su cultura y que se convierta en una competencia organizacional.

En este contexto, es importante trabajar con los equipos que están experimentando transformaciones, e identificar espacios en los que el liderazgo, la gestión de los impactos, la comunicación y la capacitación a los involucrados en los cambios podría potenciar el éxito de los resultados.

Muchos de los procesos de transformación fallan porque quienes los dirigen suelen enfocar sus esfuerzos y presupuesto en las nuevas herramientas y sistemas, sin darse cuenta que sin las personas, nada camina. Los cambios se deciden desde arriba y, en gran parte de los casos, se imponen a los usuarios, ocasionando resistencias.

Algunas de las consultoras que realizan transformaciones tecnológicas, cuentan con un servicio adicional de acompañamiento con gestión del cambio. Sin embargo, mantener este servicio les resulta poco rentable por no ser este el *core* de su negocio, y suele ser tratado como un servicio *complementario* que no siempre cuenta con los recursos idóneos.

Este trabajo, propone una consultoría que apunta a acompañar las transformaciones desde el frente de las personas, con un equipo calificado y experto, que contribuya a la adopción de las nuevas formas de trabajo, alcanzando así los resultados esperados por las empresas.



## **CAPÍTULO I. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1 Concepto de proyecto**

Somos parte de la industria de la consultoría. Nuestro mercado objetivo son las empresas latinoamericanas en procesos de transformación. Nuestra línea de servicio principal es la gestión del cambio, que se diferencia de los competidores por su metodología, por la experiencia de su equipo y por los resultados demostrables.

### **1.2. Situación actual**

El proyecto se encuentra actualmente en fase de preparación. Su mayor reto es conseguir clientes, y lo enfrentará realizando acciones de relacionamiento directo con clientes potenciales a través de tomadores de decisiones de las empresas, tanto en el mundo de recursos humanos como el de las tecnologías de la información (TI). Su mayor oportunidad es el auge de las transformaciones de toda índole en las empresas y la falta de una metodología de gestión del cambio al interior de ellas.

### **1.3. Factores clave**

Los factores clave de éxito del proyecto son el modelo y los años de experiencia demostrada del equipo.

### **1.4. Requerimiento financiero**

Para iniciar, el proyecto se necesita un capital de S/. 122,050 (ciento veintidós mil cincuenta soles). Dicho monto se usará para el pago de los consultores, el marketing y la constitución de la empresa, dejando un saldo de S/.20,000 para el inicio del Año 1.

## CAPÍTULO II. PRODUCTO / SERVICIO

### 2.1. Descripción

Se presentará un proyecto de emprendimiento consistente en Servicio de Gestión del Cambio, enfocado en la gestión de las personas que atraviesan por procesos de transformación, contribuyendo a facilitar los procesos de adopción y promover los resultados esperados de los cambios. Para ello se creará Personas y Transformación (PT), una consultora especializada en la práctica de Gestión del Cambio.

De un tiempo a esta parte, la necesidad de gestionar el cambio en las personas es un frente que ha cobrado gran importancia en las empresas. Al respecto, recogemos esta descripción que refleja el alcance que, además de los aspectos técnicos y tecnológicos, brindaremos a través del servicio:

“La gestión del cambio, una disciplina relativamente nueva, ofrece nuevas perspectivas para enfrentar los costos y riesgos asociados con los procesos de cambio. Analiza aspectos críticos de la gestión como el rol del liderazgo, la coordinación, el diseño de procesos y las estrategias de introducción. Se da un especial énfasis en habilidades blandas como la gestión de emociones, la comunicación de objetivos y logros y el manejo de un aspecto crítico como son las estructuras de poder y su evolución durante los procesos de cambio”. (Olguín, Crawford, & Soto, 2016)

Si bien los esfuerzos de Gestión del Cambio se han incrementado en los últimos años, aún existen muchas barreras que tienen que ver con el liderazgo, comunicación, manejo de expectativas y otros frentes relacionados a la gestión de personas.

“Durante los últimos 25 años, las organizaciones han sido receptivas frente a la gestión del cambio y lo han adoptado como una disciplina, e incluso han acudido a la asesoría de terceros para llevarla a cabo con éxito. Sin embargo, muchas de las iniciativas que se sustentan en el “cambio”, la “transición” o la “transformación”, no son exitosas”. (Bayona, 2019)

## 2.2. Desarrollo del tema

**Adaptarse a los cambios** resulta un **desafío** cada vez mayor para las empresas que, de no transformarse, corren el riesgo de perder vigencia o simplemente desaparecer.

Si bien en el actual contexto la tecnología es una necesidad, y en muchos casos, es la base para implementar estrategias empresariales, la mejor estrategia de transformación, así como la más importante inversión, podrían ser inútiles si no contamos con el **factor humano correcto**, es decir, con las capacidades, experiencia y motivación necesaria **para promover los cambios tecnológicos y culturales**.

Las estadísticas indican que son muy pocos los proyectos de transformación que fracasan debido a fallas tecnológicas o en los procesos. Al respecto, ITMPlatform (2017) señala que “no es culpa de que las nuevas tecnologías o métodos de trabajo no sean eficientes, sino de que no se han aplicado adecuadamente. A menudo, esto implica una falta de atención a las necesidades específicas de los empleados”.

Y es que suele ocurrir que los procesos de transformación se focalizan tanto en los cambios tecnológicos y de sistemas, que se pierde de vista algunos elementos clave para el éxito.

“Considerando sólo la tecnología: implantamos, formamos y nos vamos; no consideramos los procesos de negocio porque ya están ahí, en la mayor parte de casos, las empresas no los cambian y buscan en la nueva solución un medio más efectivo de su automatización. Y ahí está el problema, llegamos a la empresa, instalamos, formamos y nos vamos, la diferencia es que la empresa no tiene ni procesos, ni cultura de compartir y colaborar, por eso los usuarios se encuentran con una herramienta más o menos bonita pero sin saber qué pueden hacer con ella, ni cómo le va a ayudar en su trabajo”. (Iraola, 2015)

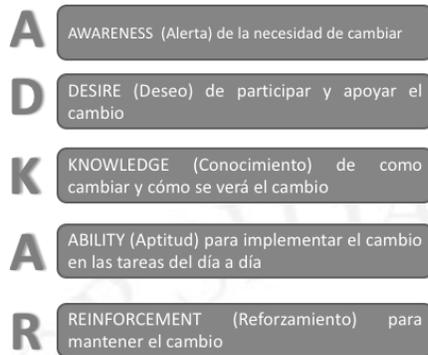
En este contexto Prosci (s.f.a).propone tres niveles para gestionar el cambio en las empresas:

1. Gestión de Cambio Individual, que requiere comprender la forma en que las personas experimentan cambios y qué necesitan para adaptarse exitosamente a los mismos.

Al respecto, se tomará como base el Modelo ADKAR de Prosci para la gestión del Cambio Organizacional. Este modelo se compone de un acrónimo que representa 5 resultados

concretos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero: Alerta, Deseo, Conocimiento, Aptitud, Reforzamiento.

**Título:** Modelo ADKAR de Prosci



**Fuente:** Rojas (2018).

El modelo ADKAR® de Prosci es un marco valioso para que los líderes de la organización, los gerentes de cambio y los gerentes de proyectos lideren efectivamente una amplia variedad de cambios (Prosci, s.f.b).

2. **Gestión de Cambio Organizacional para Proyectos o Iniciativas de Transformación**, referido a la adopción de los cambios vinculados a un proyecto o iniciativa particular de transformación.
3. **Gestión de Cambio Empresarial**, dirigido a desarrollar la capacidad de las empresas a adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambios a lo largo del tiempo, más allá de un proyecto o iniciativa (Prosci, s.f.b).

En esta misma línea, en PT nos enfocamos en una variable crítica para cualquier proceso de transformación: **las personas**, y ponemos a su disposición una metodología para acompañar los proyectos de transformación tecnológica y cultural: **el Modelo de Gestión del Cambio**, dirigido a quienes van a protagonizar el cambio y gestionarlo desde sus diferentes frentes:

- Gestión de Impactos, para identificar y gestionar las brechas generadas por los cambios a fin de **minimizar los posibles impactos**.

- Gestión de stakeholders, brindándoles asesoría, apoyo y herramientas necesarias para **guiar a sus equipos** hacia el logro de los resultados, logrando que los líderes sean “un ejemplo en la adaptación al cambio” (Ramírez, s.f.).
- Gestión de la Capacitación, para que todos se sientan seguros de sus **conocimientos y habilidades** y así enfrentar los nuevos desafíos.
- Gestión de la Comunicación, dirigida a mantener a todos los públicos permanentemente informados acerca de los acontecimientos del proyecto, **gestionando expectativas y motivándolos** a lo largo del proceso.

Es importante señalar que cuando hablamos de un proceso de transformación en una empresa, no estamos hablando de un evento aislado o de algo que ocurre en alguna parte de la organización y del que probablemente muchos no participen. Lo cierto es que, cuando hablamos de transformación, nos referimos a un proceso sistémico que impacta de una u otra forma a toda la organización.

La transformación no se refiere exclusivamente a la introducción de un nuevo sistema, proceso o herramienta. Aunque solemos hablar de transformaciones relacionadas casi exclusivamente a temas tecnológicos, no podemos perder de vista que la tecnología es un facilitador de algo mucho más profundo, y esto es el cambio cultural: una nueva forma de ver el negocio, de trabajar, de relacionarnos, de ver, asumir y adoptar los cambios no para un proyecto, sino como una actitud permanente.

Es cierto que hay acciones puntuales que se deben ejecutar cuando se introduce un nuevo sistema o herramienta, como capacitar a los usuarios, comunicar cuáles son los nuevos roles, revisar indicadores, entre otras cosas. Definitivamente, ninguno de estos frentes debe ser descuidado. Sin embargo, estas acciones deben ser parte de un objetivo mucho más ambicioso, que es el mantener a los equipos permanentemente productivos, positivos y comprometidos dentro de los proyectos de transformación presentes y futuros, ya que la transformación es y seguirá siendo el requisito fundamental para la vida y vigencia de las empresas.

En este sentido, el Modelo de Gestión del Cambio que se plantea, deberá hacer una segmentación que considere no sólo a los “públicos directamente involucrados” (aquellos que tendrán las manos en la nueva herramienta), sino también otros “públicos impactados” (que se

relacionan con los primeros y que eventualmente deberán alterar su rutina como producto del cambio implantado) y al resto de la organización (que está inmersa en un mundo de cambios que quizás no le toquen esta vez de manera directa, pero que forman parte de la cultura de su organización y podrían tocarle en el futuro).

Todos estos públicos, deberán tener un plan de acción específico según el rol que les toque en cada uno de los proyectos, siempre con miras a involucrarlos en el cambio constante de la empresa, y prepararlos para que, cuando a ellos les toque el turno de ser parte de un proyecto, los encuentre motivados, con una actitud idónea para adoptar lo nuevo y deseosos de participar.

De esta forma, la atención oportuna al factor humano durante los procesos de transformación, asegurará que la organización esté preparada para funcionar con nuevas formas de trabajo, reduciendo la incertidumbre y resistencias y promoviendo los beneficios esperados en el menor tiempo, con lo cual se busca impactar positivamente la productividad.

Al respecto, cabe destacar la importancia de realizar un seguimiento a las personas de los equipos luego de implantado el cambio.

Un error que se comete a menudo es distraer la atención de la organización una vez terminada la puesta en marcha e iniciada la implantación del cambio. Sin embargo, es necesario un seguimiento para asegurar la permanencia del cambio y el rendimiento esperado (Galpin, 1999, pág. 11).

Finalmente, en la medida que se aplique un modelo de Gestión del Cambio de manera consistente en todos los procesos de cambio de una organización, esta forma de actuar ante escenarios diferentes empezará a calar en la cultura de la empresa, haciendo de la predisposición al cambio una característica natural, es decir, una competencia organizacional.

### **2.3. Posicionamiento**

Personas y Transformación (PT) es el **mejor servicio de consultoría en Gestión del Cambio** dirigido a empresas de todos los sectores en **procesos de transformación**, que buscan una eficiente y sostenida **adaptación** de sus colaboradores a las nuevas formas de trabajo, a fin de obtener los **resultados** planteados en el menor tiempo.

Esto se hace posible gracias al acompañamiento de un **equipo interdisciplinario** de profesionales, con vasta **experiencia** en transformaciones, tecnología, procesos y gestión de personas, además de contar con un **modelo de gestión estructurado** y pensado para gestionar contextos de cambio presentes y futuros.

## 2.4 Productos colaterales

Nuestro servicio puede ser acompañado por una serie de servicios/productos colaterales, los cuales se vinculan con el servicio principal debido a nuestra capacidad de ser modulares.

Estos servicios/productos colaterales tienen las siguientes descripciones y características propias:

1. **Capacitación en gestión del cambio:** capacitación a las personas elegidas por la empresa en el modelo de gestión del cambio, a fin de que puedan ser autónomos en su ejecución para proyectos de transformación futuros.
2. **Armado y capacitación de un equipo de gestión del cambio propio para la empresa:** armado de un equipo de gestión del cambio que incluye: estructura, definición de roles, capacitación y monitoreo inicial.

## CAPÍTULO III. VISIÓN / MISIÓN

Nuestra visión de lo que será nuestra compañía en el futuro es ser reconocidos como el mejor servicio de gestión del cambio en América Latina. Las características distintivas de la compañía serán: visión estratégica, profesionalismo, experiencia demostrada, interdisciplinariedad.

Nuestra misión es facilitar los procesos de transformación en las organizaciones, priorizando al factor humano como un factor fundamental para el éxito.

La compañía se diferencia de sus competidores porque cuenta con un equipo experto especializado en la práctica de gestión del cambio, con conocimientos *soft* (relacionados a personas) y *hard* (técnicos y funcionales) inherentes a los procesos de transformación.

Dentro de los próximos años, PT crecerá para convertirse líder en la consultoría de Gestión del Cambio en América Latina. Seremos conocidos por la calidad superior de nuestro servicio, que ayudará a establecer el estándar en nuestro mercado.



## CAPÍTULO IV. MODELO DE NEGOCIO

Se operará a través de 2 modelos:

1. De manera directa: ofreciendo el servicio directamente a las empresas clientes.
2. En sociedad con las consultoras que actualmente ofrecen el servicio de Gestión del Cambio: se les ofrecerá el servicio con un equipo tercerizado que trabajará con sus clientes a manera de marca blanca (asumiendo la marca de la consultora). Bajo esta modalidad, la consultora tendrá la ventaja de ahorrar costos de planilla del equipo de Gestión de Cambio, y no incurrirá en obligaciones durante los periodos que no haya proyectos.

Asimismo, se ofrecerán tres tipos de servicio:

1. Servicio Básico: diagnóstico, estrategia y diseño de plan de acción.
2. Servicio con Supervisión: diagnóstico, estrategia y diseño de plan de acción, más horas de supervisión de acciones que serán realizadas por el cliente.
3. Servicio Integral: diagnóstico, estrategia y diseño de plan de acción, más ejecución de acciones y seguimiento.

Este modelo permitirá dirigirnos tanto a empresas de más de 500 colaboradores (empresas grandes) como a empresas más pequeñas en las que probablemente no sea posible asignar presupuestos para un servicio integral.

Las labores se realizarán dentro de las instalaciones del cliente, por lo que no serán necesarias locaciones adicionales.

## Título: CANVAS: Modelo de Negocio de Gestión del Cambio

<p><b>Socios Clave</b> </p> <p>Consultoras de tecnología.</p> <p>Productores de Comunicación: agencias de diseño, productoras (servicios audiovisuales).</p>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <p>Selección /Certificación/ capacitación equipo de instructores.</p> <p>Diagnóstico de necesidades del mercado</p> <p>Generación de contenidos del curso</p> <p>Preparación de los <b>ofertores</b> en sus tres modalidades</p> <p>Venta de curso</p> <p>Promociones y actividades de <b>ofertores</b> en redes sociales.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p>Entrenamiento en la metodología del Gestión del Cambio.</p> <p>Capacidad de coordinación con el equipo del proyecto para traducir la propuesta técnica a herramientas funcionales y oportunas que promuevan el cambio.</p> <p>Desarrollo del servicio acompañando el <b>proyecto</b> del proyecto técnico.</p> <p>Certificación y experiencia comprobada en proyectos de transformación con metodología de Gestión del Cambio.</p>	<p><b>Relación con Clientes</b> </p> <p>Capacitación especializada en metodología de gestión del cambio</p> <p>Asesoría en casos modelo durante la capacitación</p> <p>Diagnóstico, diseño de estrategia y plan de acción</p> <p>Ejecución de acciones</p> <p>Monitoreo</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b> </p> <p>Profesionales líderes de RRHH y/o de Tecnología interesados en utilizar y aprender el modelo de Gestión del Cambio.</p> <p>Empresas de diferentes industrias y tamaños.</p>	
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Equipo de trabajo</p> <p>Herramientas de trabajo (laptop)</p>		<p><b>Canales</b> </p> <p><b>LinkedIn</b> (artículos, publicidad, <b>ofertores</b>)</p> <p>Redes Sociales (FB)</p> <p><b>Youtube</b></p> <p>Publicaciones de RRHH (<b>ofertores</b>, etc.): artículos y/o publicidad y de Tecnología.</p> <p>Guía Anual de RRHH</p> <p>Participación en eventos: foros y congresos de RRHH y tecnología.</p> <p>Redes relacionadas a <b>RRHH</b> y <b>ofertores</b></p>		<p><b>Estructura De Costos</b> </p> <p>Fija</p>	<p><b>Fuente De Ingresos</b> </p> <p>Costo del Curso de Certificación por persona (40hrs).</p> <p>Horas de consultoría x recursos asignados a los proyectos.</p>

**Fuente:** elaboración propia en base a Sandoval (s.f.)

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE MERCADO

A fin de poder evaluar las oportunidades y viabilidad del servicio, se realizó un análisis de mercado focalizado tanto en las empresas que ofrecen el servicio como en las necesidades de los clientes.

### 5.1. Mercado general

De acuerdo a los datos proporcionados en una entrevista con el área de Advisory Services, Talent & Change de EY – Perú, el mercado total de la consultoría de Gestión del Cambio en el Perú es de aproximadamente USD \$ 5 000 000 (cinco millones de dólares). Este mercado crece a un ritmo de 8% anual. Se espera que el crecimiento continúe con este paso en el futuro predecible.

Se estima que el número total de compañías que actualmente usan este servicio es de 15. El mercado en tamaño monetario se ha estimado en USD \$ 5 000 000 (cinco millones de dólares) y se considera que está creciendo a un ritmo del 8% anual. Las ventas son relativamente estables y no se encuentran sujetas a variaciones cíclicas.

## **5.2. Cambios en el mercado**

Hasta hace una década, la Gestión del Cambio era considerada como un servicio solo para las corporaciones más grandes, ahora muchas empresas medianas e incluso más pequeñas están adquiriendo este servicio también. Esto se debe a que el mercado tiene clientes cada vez más demandantes e informados. Las empresas experimentan permanentemente procesos de cambio tecnológico, los cuales suponen a una transformación cultural, cuyo motor es, sin duda alguna, las personas.

Debido a que el mercado de este producto se está expandiendo, es difícil trazar límites exactos sobre el tamaño del mercado potencial, pero en general cualquier compañía que sobrepase un tamaño de 1000 colaboradores casi seguramente usará este servicio y cualquier compañía sobre un tamaño de 500 es probable que al menos esté considerando seriamente adoptarlo.

Esto se da porque, en el marco de las transformaciones, existen retos paralelos a nivel de talento y organización. Más allá de la necesidad de transformarse y ser permeables a las constantes variaciones en las rutinas de los colaboradores, las empresas requieren nuevos roles, competencias y estructuras organizativas que se ajusten permanentemente a las exigencias de las transformaciones vigentes y aquellas que ocurrirán en el futuro y en las que probablemente ni se haya pensado. Esto es construir una cultura de transformación, logrando que la adaptación permanente a los cambios se convierta en una competencia organizacional.

De otro lado, el mercado plantea desafíos a una competencia que se torna más agresiva y poco puede hacer ya para diferenciarse a través de sus productos y servicios, por lo que hace esfuerzos importantes para crear experiencias de servicio que les permitan captar, retener y fidelizar clientes, construyendo con ellos relaciones a largo plazo. El conocimiento global del cliente y el foco en el relacionamiento cobran valor en este escenario, más allá de las bondades del

producto o servicio que se vende. Claro está que, para este desafío, las personas se convierten en agentes transmisores de valor para la empresa, por lo que hay que trabajar con ellas.

El desarrollo más significativo en este mercado recientemente ha sido la apertura de las empresas a considerar al servicio de gestión del cambio dentro del alcance de sus proyectos de transformación. Las principales implicaciones de esta tendencia incluyen: la asignación de un presupuesto destinado a este servicio, dada la importancia de su impacto en los resultados de la transformación; el interés de las empresas en focalizar en la gestión del factor humano, a fin de disminuir los costos de rotación y mejorar el clima laboral; y el interés por extender el alcance de los proyectos de tecnología incluyendo el factor humano.

### **5.3. Segmentos del mercado**

De acuerdo a la entrevista brindada por Pilar Quinteros, el mercado está segmentado principalmente por tipos de industria. El segmento número uno en tamaño se define como Banca, comprende aproximadamente el 40% del mercado total, y está creciendo más rápido que el mercado total a un ritmo de 8% por año. El segmento número dos en tamaño se define como *Telcos*, comprende aproximadamente 30% del mercado total y está creciendo al ritmo de 8% por año (como el mercado total). El segmento número tres en tamaño se define como Sector Público, comprende aproximadamente 10% del mercado total y está creciendo más lento que el mercado total, a un ritmo de 6% por año. El segmento número cuatro está conformado por *Utilities*, dentro del cual predomina la categoría de energía.

Existen además segmentaciones por tipos de proyecto. El tamaño y el crecimiento de los segmentos secundarios que son más relevantes son los siguientes: las transformaciones digitales, que son de aproximadamente USD \$ 1'500,000 (un millón quinientos mil dólares) y crecen aproximadamente al 6% por año; junto con la implantación de *Full Stack*, que es de aproximadamente USD \$ 1'000,000 (un millón de dólares) y crece aproximadamente al 10% por año.

#### **5.4. Mercado objetivo**

Dentro del mercado definido, nosotros nos enfocaremos en las empresas que cumplan con las siguientes características:

- Que tengan foco en las personas
- Que tengan orientación a la gestión y a los resultados
- Que se interesen por figurar en el ranking de mejores empresas para trabajar con el objetivo de fortalecer su marca empleador.
- Que estén atravesando o a punto de atravesar procesos de transformación tecnológica, organizacionales y/o culturales.

##### ***Criterios para segmentar***

Dentro de estas empresas, nos dirigiremos a empresas inmersas en:

- Transformaciones Tecnológicas
- Transformaciones Organizacionales
  - Adquisiciones
  - Fusiones
  - Cambios de estructura
  - Cambios de ambientes físicos (mudanzas o rediseño de oficinas)
  - Otras transformaciones culturales
  - Cambios en Misión, Visión o Valores
  - Renovación de marca
  - Cambio en la propuesta de valor

#### **5.5. Características del cliente**

Nuestros clientes se dividen en empresas grandes (de más de 500 colaboradores) y empresas medianas (de menos de 500 colaboradores). Los tomadores de decisiones, en relación al servicio, poseen las mismas características independientemente del tamaño de la empresa a la que

pertenecen. Estas son las personas a las que se les presentará las propuestas del servicio y serán, además, quienes acompañen el desarrollo del proyecto desde sus respectivos roles.



### **5.5.1. Empresas de más de 500 colaboradores**

Estas empresas objetivo tienden a tener ventas entre \$ 50'000,000 y \$ 3000'000,000, así como un número aproximado de 3000 empleados. Suelen estar en las siguientes industrias: Banca, Telcos, Aseguradoras, Utilities, Sector Público, Consumo Masivo.

Habitualmente se ubican en Lima. Estas compañías tienden a ser líderes y no cuentan con una metodología de gestión del cambio.

### **5.5.2. Empresas de menos de 500 colaboradores**

Se diferencian de las anteriores únicamente por el número de colaboradores. Si bien su facturación es variable, estas empresas objetivo tienden a tener ventas menores a los \$ 50,000,000 (operación de país). Pueden ser empresas transnacionales, nacionales, familiares, de las industrias antes mencionadas, pero con un menor número de personas.

Dentro de este contexto, los tomadores de decisiones podrían ser:

- ***Gerentes de Recursos Humanos y/o Gerentes de Tecnología / Digitales o de Transformación que:***
  - Sean ejecutivos en el mundo corporativo
  - Patrocinen proyectos de transformación
  - Lideren proyectos de transformación
  - Participen o sean requeridos en los procesos de transformación
  - Sean tomadores de decisiones / aprueban presupuestos y propuestas de transformación
  - Orientados al cumplimiento de objetivos y foco en personas
  - Con visión a mediano y largo plazo
  - Con estilo de liderazgo participativo
  - Que tengan preocupación por el clima laboral
- ***Pertenecientes a empresas con las siguientes características:***
  - Diferentes industrias

- Medianas o grandes
- Con más de 500 colaboradores
- Que están afrontando o vayan a afrontar procesos de transformación tecnológica y/o cultural



## Título: Mapa de Empatía (Cliente potencia del servicio de Gestión del Cambio)

Mapa de Empatía
<b>Propósito</b> Posicionarse a PT como la mejor consultoría en Gestión del Cambio del país.
<b>Público objetivo</b> Líderes de empresas de las áreas de tecnología, negocio y RRHH, cuyos equipos se encuentran experimentando procesos de transformación o van a experimentarlos en el futuro. Hombres y mujeres entre 40 y 50 años. Profesionales con maestría, en su mayoría ingenieros o administradores, aunque pueden haber de otras profesiones.
<b>¿Qué hace?</b> Trabajan en empresas Dirigen equipos y son responsables del clima laboral. Lideran procesos relacionados a las funciones de sus equipos Son padres de familia. Manejan redes sociales Tienen preocupación por su línea de carrera. Esperan seguir creciendo profesionalmente. Hacen deporte Preocupados por la salud Les gusta las actividades de recreación
<b>¿Qué dice?</b> Tenemos que lograr que el proyecto sea un éxito La dirección de personas es un reto De mí depende que los equipos comprendan los cambios La calidad de vida es importante Debemos preocuparnos de la gente
<b>¿Qué siente?</b> Quiere ser reconocido por el logro de los resultados y la buena gestión de personas Quiere ser un buen líder Necesita aprobación de superiores Ansiedad: ¿podré gestionar el cambio? Necesito tiempo con mi familia
<b>¿Qué piensa?</b> Piensa en los efectos de su gestión en el mediano y largo plazo Piensa que el éxito de su gestión podría derivar en un ascenso Piensa en ganar más visibilidad dentro de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

### *Dinámicas de interacción y toma de decisiones*

- En los procesos de transformación vemos involucrados a líderes y colaboradores de las áreas de TI, Gestión de Personas y además el(las) área(s) usuaria(s) de la empresa que experimentará(n) la transformación (logística, áreas comerciales y de ventas, marketing, operaciones, etc.).
- Normalmente, los requerimientos son liderados por TI, orientado fundamentalmente a aspectos técnicos. No se suele involucrar, por lo menos en un inicio, a las áreas de Gestión

de Personas, por lo que la transformación queda a nivel de sistemas y herramientas, sin considerar que el factor humano es clave para el éxito de la transformación.

- Las áreas de Gestión de Personas suelen ser llamadas tardíamente cuando es necesario comunicar algún tema crítico / urgente o capacitar y, al no estar esto planificado dentro de sus actividades, suelen no tener presupuesto y recursos para apoyar estas necesidades del negocio.
- En este sentido, se plantea la necesidad de sensibilizar a las áreas de Tecnología y del negocio sobre la importancia del factor humano, y se promueve la participación de las áreas de Gestión de Personas desde el inicio del proyecto.
- Una vez logrado esto, se focaliza en la gestión de los líderes, a manera de modelos y efecto multiplicador, para hacer que los equipos se comprometan y adopten los cambios.

## **5.6. Necesidades del consumidor**

La necesidad de los clientes es promover entre sus colaboradores la adopción de las nuevas formas de trabajo derivadas de los procesos de transformación. Prácticamente todos los servicios competidores abordan esta necesidad correctamente. Otras necesidades relativamente importantes incluyen gestión de comunicaciones. Los servicios actualmente disponibles satisfacen estas necesidades, ofreciendo campañas de comunicación asociadas a los procesos de transformación. Algunos clientes también necesitan gestión de *stakeholders*, capacitación y gestión de impactos. Las alternativas existentes no satisfacen correctamente esta necesidad. Además, para algunos compradores es una necesidad lo suficientemente importante como para comprar un nuevo producto en función a su buen desempeño.

## **5.7. Decisiones de compra del consumidor**

Normalmente, los pedidos del servicio vienen del área de TI, que son los responsables de la convocatoria de proveedores, la evaluación de propuestas, presupuestos y ejecución de los proyectos de tecnología. Ellos son los que establecen el nexo entre el equipo técnico de transformación y las áreas usuarias, que son las que tienen la necesidad de transformación.

Sin embargo, más allá de una evaluación técnica, el servicio de Gestión del Cambio requiere una lectura y evaluación desde el factor humano, que debe ser realizada por las áreas de Recursos Humanos en coordinación con los líderes de las áreas impactadas por la transformación. El considerar al servicio de Gestión del Cambio dentro de un alcance más allá de los sistemas y herramientas tecnológicas, es clave para el éxito de la transformación.

La necesidad básica que buscan los compradores es eficacia, evidencias que se traduzcan en resultados demostrables asociados a los objetivos de la transformación, como la reducción de costos, mejora de procesos, optimización de tiempos, incremento de ventas, entre otros.

A fin de garantizar estos resultados, los requerimientos de las empresas incluyen ahora, además de criterios de precio y alcance, un equipo certificado y experiencia comprobada (número de proyectos realizados y diversidad de industrias intervenidas, entre otras variables) del mismo, y dominio de modelos de gestión del cambio en empresas y procesos relacionados a los propios.

## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS COMPETITIVO

En los últimos años, el enfoque en las personas durante los procesos de transformación ha cobrado mayor importancia, dado que es claro que, aun teniendo una excelente estrategia y las mejores herramientas tecnológicas, si no se cuenta con el recurso humano para hacer realidad la transformación, el éxito del proyecto corre un riesgo importante.

### 6.1. Visión general de la industria

Las estadísticas indican que son muy pocos los proyectos de transformación que fracasan debido a fallas tecnológicas o en los procesos. No obstante, la desmotivación, la incertidumbre, la falta de involucramiento y la resistencia de los colaboradores, pueden predecir hasta en un 80% el fracaso de un proyecto de transformación.

De acuerdo al análisis de la situación, existe una clara oportunidad para el desarrollo de la práctica en el país, ya no que no existe una oferta de los actuales competidores que resulte sostenible, ya sea por temas de costos para las empresas que los brindan (consultoras) o por el *target* de clientes en los cuales se enfocan (no todos los clientes pueden afrontar el gasto de un servicio como este).

Los servicios de Gestión del Cambio no son el *core* de las consultoras que los ofrecen, por lo que hay un espacio para el desarrollo de un servicio especializado de manera independiente, que podría funcionar como socio estratégico para las consultoras, evitándoles el gasto de planillas de los consultores.

## **6.2. Naturaleza de la competencia**

El servicio de Gestión del Cambio es relativamente nuevo en el país, y solo lo prestan de manera estructurada las consultoras asociadas a la implementación de proyectos tecnológicos. No obstante, hay otras instancias que podrían ejercer algunos roles de gestión del cambio, aunque el alcance del servicio no comprenda todas las aristas que deben considerarse.

### **6.2.1. Las Big 4 y otras consultoras de tecnología**

Las consultoras se enfocan en cambios de procesos y tecnología. El foco en las personas es más bien táctico, dado que los perfiles son técnicos o comerciales, con poco *background* en gestión del factor humano.

La Gestión del Cambio no es el *core* de su negocio, por lo que suelen contratar *vendors* o asignar a perfiles de otras especialidades para hacer el *delivery* del servicio. Dado el nivel de madurez del mercado en temas de gestión de la transformación, no es rentable para las consultoras tener personas fijas especializadas en la Gestión del Cambio.

### **6.2.2. Agencias de Publicidad, Agencias Digitales y/o consultoras de comunicación**

Estas agencias y/o consultoras se enfocan en la comunicación y no tienen un conocimiento profundo de la cultura organizacional, del manejo de proyectos y de procesos de transformación tecnológica y su vinculación con el negocio. Se enfocan en producción de campañas y piezas de comunicación (orientación fundamentalmente gráfica) y utilizan las diversas plataformas virtuales para llegar a los públicos deseados.

### **6.2.3. Unidades de Comunicación Interna dentro de la empresa**

Las unidades de comunicación interna cuentan con perfiles junior, son reactivas a pedidos, están enfocadas en labores operativas de comunicación (producción de piezas y campañas) y no abarcan temas de impactos, capacitación y gestión de *stakeholders*. De otro lado, no cuentan con el nivel necesario para interactuar e influir en los niveles más altos involucrados en el proyecto.

### **6.2.4. Unidades de marketing dentro de la empresa**

Las unidades de marketing por lo general están enfocadas en la comunicación comercial de productos y servicios, por lo que no entienden y no priorizan las necesidades internas de

comunicación. Muchas veces no están siquiera en sus indicadores, por lo que las asumen como un trabajo adicional. Tienen un enfoque comercial (de venta) más que orientado al desarrollo o a promover el compromiso de las personas.

El detalle de lo presentado en este acápite se puede ver en Anexo 1: Análisis Competencia.

### **6.3. Cambio en la industria**

Este emprendimiento está situado dentro del sector de consultoría corporativa, dado que adaptarse a los cambios resulta un desafío cada vez mayor para las empresas. Si las empresas no se transforman, corren el riesgo de perder vigencia o simplemente desaparecer.

Si bien la tecnología es una necesidad, y en muchos casos, es la base para implementar estrategias empresariales, es importante notar que la mejor estrategia de transformación, así como la más importante inversión, podrían ser inútiles si no contamos con el factor humano correcto. Es decir, con las capacidades, experiencia y motivación necesaria para promover los cambios tecnológicos y culturales.

Las estadísticas indican que son muy pocos los proyectos de transformación que fracasan debido a fallas tecnológicas o en los procesos. No obstante, la desmotivación, la incertidumbre, la falta de involucramiento y la resistencia de los colaboradores, pueden predecir hasta en un 80% el fracaso de un proyecto de transformación.

De acuerdo al análisis de la situación, existe una clara oportunidad para el desarrollo de la práctica en el país. Actualmente los servicios de Gestión del Cambio no son el *core* de las consultoras que lo ofrecen, por lo que hay un espacio para el desarrollo de un servicio especializado de manera independiente, que podría funcionar como socio estratégico para las consultoras, evitándoles el gasto de planillas de los consultores.

Al no existir un servicio de Gestión del Cambio como tal, hay espacio para el desarrollo de este servicio de consultoría.

#### **6.4. Competidores principales**

Dentro de los competidores existentes, los principales son aquellos que cuentan con una metodología integral de Gestión del Cambio, incluyendo los cuatro frentes: gestión de impactos, gestión de *stakeholders*, comunicación y capacitación (podrían tener nombres diferentes en los diversos modelos, aunque se refieran a lo mismo).

Estos competidores estarían divididos en:

- Las Big 4: solo pueden atender a un grupo de empresas *core* que pueden asumir proyectos de presupuestos importantes.
- Consultores de tecnología especializadas (everis, IBM, Accenture, Indra, etc).

#### **6.5. Productos competitivos**

Seremos la única consultoría de gestión del cambio que aborda tanto los procesos *duros* de la transformación (gestión de impactos y capacitación). También nos enfocaremos en factores *blandos* (comunicación y gestión de *stakeholders*) que resultan críticos para el exitoso desarrollo del proyecto. Para ello, contaremos con un equipo multidisciplinario conformado por especialistas con formación técnica y de Recursos Humanos, a través del cual seremos capaces de brindar un servicio integral.

Se contará con un equipo experto, multidisciplinario y con amplia trayectoria en la aplicación de estrategias de gestión del cambio en empresas grandes y pequeñas del sector público y privado.

#### **6.6. Oportunidades**

Existen muchas oportunidades para poder ofrecer el servicio de Gestión del Cambio. Entre ellas podemos mencionar que:

- El tema de Gestión del Cambio está empezando a sonar y a ser requerido por las empresas. Es un terreno a explorar y explotar.

- No hay muchos profesionales calificados y certificados en esta práctica, que cuenten con experiencia demostrada en gestión del cambio aplicada a procesos de transformación.
- La transformación en las empresas ha dejado de ser un evento aislado, acotado a un proyecto. Ahora es la transformación es un elemento fundamental y permanente en la vida de las organizaciones.
- La cultura de trabajo plantea un reto particular de comprensión y adopción, que debe ser asumido y transmitido por los líderes de las empresas, quienes requieren soporte para realizar dicha tarea.
- Muchas veces se considera que la transformación supone necesariamente *un cambio de personas*, sin considerar la posibilidad de lograr un *cambio en las personas*. La falta de disposición y/o capacidad para reevaluar al talento con el que se cuenta y que podría ser útil en el nuevo escenario de trabajo. Esto lleva a despidos innecesarios, que además de significar una pérdida de buenos profesionales, generan inestabilidad en la empresa y resistencias para el cambio.
- Las empresas consultoras que ofrecen servicios de Gestión del Cambio, no cuentan con un equipo especializado en el tema, dado que no es el *core* de su negocio y no resulta rentable tener especialistas exclusivos para el tema.
- No existen credenciales que respalden la práctica en el país. Hay una oportunidad, y son pocos los que tienen la experiencia.
- El foco de las consultoras se centra en lo técnico y en los temas de procesos, ya que el grueso de ingresos proviene del diseño e implementación de soluciones tecnológicas o de agilización de procesos.
- Hay un terreno fértil para construir la práctica en el país.

## 6.7. Amenazas

Entre las amenazas que debemos considerar y que podrían suponer un reto adicional para el servicio, tenemos las siguientes:

- Aparición de posibles competidores.

- Que las consultoras decidan asumir el costo y el riesgo de contratar equipos especializados en gestión del cambio para acompañar sus proyectos.
- Los clientes suelen no priorizar la inversión en Gestión del Cambio cuando se trata de hacer un recorte presupuestal en el proyecto.
- Existe la percepción errada de que la Gestión del Cambio es solo comunicación.
- Poco conocimiento de la práctica de Gestión del Cambio por parte de los líderes de las empresas. Se percibe como una práctica *etérea*, sin metodología y cuyo impacto no puede ser medido.

## **CAPÍTULO VII. ESTRATEGIA**

Si bien existen servicios de Gestión del Cambio en las Big 4 y en las consultoras relacionadas a tecnología, los equipos que las conforman suelen ser transitorios. Esto se da porque la rentabilidad de este servicio frente a la de la implantación de tecnología es marginal, y no les resulta rentable tener equipos especializados dedicados a la práctica. Por ello, dado que nuestra ventaja sería justamente un servicio integral con personal especializado, nuestra estrategia sería la de encontrar un espacio vacío.

De acuerdo al análisis de la situación, existe una clara oportunidad para el desarrollo de la práctica en el país, ya no que no existe una oferta de los actuales competidores que resulte sostenible, ya sea por temas de costos para las empresas que los brindan (consultoras), o por el *target* de clientes en los cuales se enfocan (no todos los clientes pueden afrontar el gasto de un servicio como este).

Los servicios de Gestión del Cambio no son el *core* de las consultoras que lo ofrecen, por lo que hay un espacio para el desarrollo de un servicio especializado de manera independiente, que podría funcionar como socio estratégico para las consultoras, evitándoles el gasto de planillas de los consultores.

Al no existir un servicio de Gestión del Cambio como tal, hay espacio para el desarrollo del posicionamiento de PT.

## 7.1. Capacidades competitivas

PT brinda un servicio integral de Gestión del Cambio que comprende:

- Diagnóstico inicial del contexto y procesos de la transformación
- Diseño de una estrategia integral de Gestión del Cambio y planes de acción en sus diferentes frentes:
  - Gestión de Impactos Organizacionales
  - Gestión de *stakeholders*
  - Gestión de la comunicación
  - Gestión de la capacitación

Además, cuenta con equipo interdisciplinario con perfiles técnico – funcionales, así como profesionales expertos en la gestión de personas.

El servicio de Gestión del Cambio es el *core* de la consultoría, por lo que todos los esfuerzos están concentrados en contar con los mejores profesionales capaces de agregar valor a la transformación, desde el frente de personas. Estos profesionales deben ser cuidadosamente seleccionados a través de la técnica de selección por competencias, la cual se sostiene en un modelo en el que la única forma de garantizar el éxito de una persona en una tarea, es que la haya realizado antes.

Más que contar con una formación y certificación en *gestión del cambio*, lo cual será un requisito deseable, se enfatizará en la experiencia previa en labores de gestión del cambio, lo cual será un requisito imprescindible para que sean incluidos en el equipo.

Algunos de los futuros miembros del equipo ya están identificados dentro de las redes de contacto formadas a lo largo de la trayectoria profesional, y se tiene la certeza de que son personas totalmente calificadas. Tanto ellos, como otros profesionales que pudieran integrarse al equipo y no hayan sido certificados en gestión del cambio, recibirán el apoyo respectivo para certificarse en la práctica.

Queremos que las organizaciones desarrollen capacidades para autogestionar sus cambios. Los acompañamos y los asesoramos más allá de un proyecto. Hacemos seguimiento y

monitoreamos la consistencia del modelo a través de otros cambios de la organización por más pequeños que sean.

## **7.2. Debilidades competitivas**

Considerando la industria, el contexto de transformación actual y la competencia, las debilidades serían fundamentalmente:

- La falta de conocimiento acerca de la práctica.
- Ser una consultora nueva cuyo nombre no es conocido por las Big4.
- Se necesita construir una cartera de clientes.
- Se tiene que depender, en algunos casos, de las consultoras dedicadas a la implementación para poder brindar el servicio.

## **7.3. Estrategia de implementación**

Se iniciará ofreciendo el servicio a las consultoras ya conocidas (las Big 4 y las consultoras especializadas en tecnología), como un servicio tercerizado, en el cual ingresaríamos como marca blanca, es decir como parte de la consultora. Esto significaría un ahorro para las consultoras en términos de costos de personal, ya que no necesitarían tener un equipo permanente para proyectos eventuales.

De otro lado, al no tener exclusividad con una consultora, se abre el abanico de posibilidades de proyectos.

Adicionalmente se buscarán clientes más allá de aquellos brindados por las consultoras. Con estos clientes trabajaremos como Personas y Transformación (PT).

## CAPÍTULO VIII. VENTAS Y MARKETING

Nuestra estrategia de ventas y marketing deberá considerar la naturaleza del servicio, cuya contratación se basa más en temas relacionales y de contenido del servicio, que en acciones de publicidad.

En este sentido, además de desarrollar un servicio de calidad con las ventajas diferenciales que han sido mencionadas, importa evidenciar y poner en valor la capacidad, trayectoria y experiencia del equipo en realidades similares a las que el cliente requiere abordar.

Más que realizar acciones publicitarias, la relación personal / profesional con los clientes tomadores de decisiones será de suma importancia, dado que permite construir credibilidad y confianza con las personas del equipo, más allá del servicio. Por ello es importante generar, con los clientes, conexiones basadas en contactos presenciales, empáticos y sostenidos, sobre las cuales debemos apoyar nuestra oferta.

En la medida que las dimensiones del mercado nos lo permitan, intentaremos relacionarnos con nuestros clientes potenciales de manera presencial y aprovechar dichos contactos para darnos a conocer como profesionales expertos en el tema de gestión del cambio. Para este contacto presencial, priorizaremos a aquellos clientes con quienes podríamos generar una mayor rentabilidad (aquellos que pudieran inclinarse por el servicio integral), a fin de poder sensibilizarnos ante sus necesidades, adecuar nuestra propuesta de venta a su realidad e incrementar nuestra posibilidad de contratación del servicio.

No obstante, será necesario desarrollar contenidos de calidad en relación al servicio, así como material explicativo que resulte claro y atractivo, para poder transmitir nuestra propuesta de valor y la forma en que esta calza con los retos y necesidades de las diferentes empresas.

A fin de poder introducir el servicio y sus beneficios en la mente de nuestros futuros clientes, se plantea iniciar con una estrategia de mercadeo que explicaremos a continuación.

### **8.1. Estrategia de mercadeo**

Nuestra estrategia de mercadeo tendrá, como objetivo principal, generar / incrementar el *awareness* acerca de la práctica, logrando:

- Que las posibles empresas clientes clarifiquen su idea en relación al alcance del servicio, y entiendan que va más allá de comunicar (Entre 12 y 15 clientes).

**Indicador:** en un año, el 100% de potenciales clientes que conocen el servicio, deberán tener una idea clara de la práctica, su alcance y beneficios, posicionando a PT como experto en el país.

- Que las empresas que no conocen el servicio, sepan de qué se trata Gestión del Cambio y cuáles son sus beneficios.

**Indicador:** en un año, por lo menos el 30% de las empresas definidas como público objetivo, y que no conocen la práctica de Gestión del Cambio, la conozcan de manera clara, incluyendo su alcance y beneficios, posicionando a PT como experto en el país.

El logro de estos objetivos contribuirá a posicionar PT como la mejor consultora en la práctica especializada de Gestión del Cambio, entre clientes potenciales y en general.

## **8.2. Plan de venta**

Como mencionamos anteriormente, la venta de este servicio requiere un relacionamiento presencial con nuestros clientes potenciales, a fin de lograr un conocimiento profundo de su realidad y sus necesidades.

Por esta razón, antes de proceder a la venta en sí, se requerirá desarrollar una propuesta de valor que considere la realidad que viven nuestros clientes potenciales cuando estos enfrentan escenarios de transformación. El hecho de comprender sus percepciones, experiencias, puntos de dolor y expectativas, nos ayudará a construir una propuesta convincente, que además de plantear una metodología estructurada y eficaz, denote un conocimiento real de las vivencias de las empresas que atraviesan contextos de transformación. De esta forma, promoveremos relaciones empáticas, generando confianza y credibilidad.

Asimismo, el conocer a nuestros clientes potenciales nos permitirá entenderlos con mayor profundidad y ofrecer un servicio que se ajuste a sus necesidades.

### ***8.2.1. Actividades para la construcción y venta del servicio***

Son cinco (5) las actividades fundamentales a realizar:

### ***8.2.1.1. Descubrimiento del cliente potencial (levantamiento inicial de información)***

Se empezará por la identificación del público objetivo y el levantamiento de información acerca de sus experiencias previas en procesos de transformación y/o cambio cultural. Este levantamiento se hará a través de entrevistas a los tomadores de decisión dentro de las empresas objetivo:

- Líderes de Gestión de Personas
- Líderes de Tecnología
- Líderes de Áreas de Innovación
- Líderes de Áreas de Negocio

En estas entrevistas se recogerá información sobre:

- Puntos de dolor
- Necesidades
- Errores frecuentes en el manejo de personas
- Necesidades de comunicación y capacitación
- Conocimiento y percepción sobre la práctica de Gestión del Cambio
- Expectativas de un servicio de Gestión del Cambio

### ***8.2.1.2. Análisis de información***

Una vez realizadas las entrevistas, se realizará un análisis de las mismas identificando las necesidades transversales.

### ***8.2.1.3. Identificación de contenidos para el material de venta***

Se incorporarán las realidades y necesidades encontradas a la presentación del servicio, a manera de contexto, de ejemplos, testimonios, casos de éxito u otras formas que pudieran conectar con la audiencia generando empatía con la misma. La idea es construir una propuesta de valor *ad hoc* para las necesidades reales del mercado, apuntando directamente a acompañar el proceso y reduciendo aquellos puntos de dolor que los clientes potenciales mencionan.

#### ***8.2.1.4. Preparación de material gráfico y audiovisual para presentar y/o entregar a los clientes potenciales***

Se plasmarán los contenidos relevantes identificados en los diversos materiales de comunicación que se utilizarán para la venta.

#### ***8.2.1.5. Generación de reuniones y eventos presenciales y virtuales***

Estas acciones estarán dirigidas a generar *awareness* en relación a la práctica de Gestión del Cambio. De ser necesario, en estas reuniones se podrá utilizar el material gráfico desarrollado previamente.

Dada la importancia de explicar al detalle el servicio, además de involucrar y generar un relacionamiento directo con los clientes, se promoverán encuentros presenciales individuales con los clientes potenciales para el servicio Tipo 3 (Servicio Integral), mientras que para los clientes potenciales de los servicios Tipo 1 y 2 (Servicio Básico y Servicio con Supervisión) se generarán contactos virtuales y se atenderán, de manera reactiva, contactos presenciales.

Los materiales y eventos serán descritos en el acápite relacionado a la Gestión de Contenidos.

### **8.3. Gestión de contenidos**

La venta del servicio de Gestión del Cambio deberá soportarse fundamentalmente en la gestión de los contenidos, los cuales deberán ser transmitidos de diferentes formas y a través de diversos canales de acuerdo a las características de los públicos a los que nos dirigimos.

La personalización del producto de acuerdo a las necesidades detectadas en los clientes potenciales, nos servirá para construir un relacionamiento empático que promueva la confianza en el servicio y en el equipo de trabajo. Si bien esta personalización, en un inicio, solo se aplicaría para los clientes que pudieran requerir un servicio integral, se evaluará la conveniencia de extenderlo a los clientes potenciales de los otros dos tipos de servicio.

### **8.3.1. Declaración Básica del Servicio**

Para la venta del servicio, se requiere contar con un concepto único y diferenciado que se traducirá en lo que será la siguiente Declaración Básica del Servicio:

“Somos un servicio de consultoría en gestión del cambio que facilita la adopción de nuevas prácticas en entornos de transformación a fin de promover el logro de los resultados.”

### **8.3.2. Sobre los mensajes**

Tomando como punto de partida la Declaración Básica del Servicio, se construirá un mensaje central que funcionará para los tres tipos de servicio, y que estará soportado en testimonios de clientes, número de proyectos implementados y difusión de resultados en indicadores de gestión del cambio en dichos proyectos.

Dado que la venta de este servicio requiere, en una gran medida, del contacto directo y proactivo con clientes, es importante contar, no solo con un contenido básico que transmita sus beneficios, sino que tenemos la oportunidad de customizar y generar un contenido adecuado a cada uno de nuestros clientes, tomando en cuenta su contexto, necesidades y retos. Esta customización aplicaría fundamentalmente para el Servicio Integral (Tipo 3).

Para el Servicio Básico (Tipo 1) y el Servicio con Supervisión (Tipo 2), se contará con contenidos estándares y se utilizarán, fundamentalmente, las plataformas virtuales como medio de promoción e interacción. Los contactos de venta presenciales, para estos dos tipos de servicio, se realizarán de manera reactiva (sobre demanda).

### **8.3.2. Sobre la estrategia**

Para facilitar la venta, en paralelo al contacto directo con clientes potenciales y previamente mapeados (contacto del cual hablaremos más adelante), se ha visto la conveniencia de recurrir a una *estrategia inbound*, soportada en un canal propio (página web de PT) para la captación de tráfico y de clientes, a fin de no depender de plataformas externas.

Este canal permitirá dirigir a las personas interesadas en el tema hacia acciones que nos permitan conocerlas y eventualmente convertirlas en clientes. Según lo propuesto por InboundCycle (2017), en su artículo “Estrategia de inbound marketing: elementos necesarios”, una buena estrategia inbound está compuesta por cuatro fases, las que se tendrán en cuenta en este

trabajo, considerando aquellas acciones que resulten relevantes para el proyecto, a fin de poder poner establecer las interacciones con nuestros clientes y clientes potenciales. Estas fases son: (a) atracción de Tráfico, (b) generación de leads, (c) automatización del marketing, y (d) análisis de las tres fases anteriores.

1. Atracción de Tráfico: en esta fase se trabajará para generar visitas a la web de PT y generar tráfico en la misma. Para ello, se recurrirá al uso del blog, dentro de la página web de PT. Este blog resultará útil para posicionar a PT como referente en la práctica de gestión del cambio. Adicionalmente, el ingreso al blog pretenderá invitar a los visitantes a dirigirse a otras partes de la web y conocer más acerca de los servicios de PT.

Se pondrá énfasis en la gestión del SEO a fin de poder tener mayor visibilidad entre quienes están interesados en el tema y podrían, eventualmente, requerir el servicio. Esto supondrá un detallado conocimiento de nuestro público objetivo, dado que se deberán elegir aquellos contenidos clave, que harán que cada búsqueda lo dirija hacia PT.

De la misma forma, los contenidos de la página web serán fácilmente compartibles para que puedan ser distribuidos a través de redes sociales, viralizándose y favoreciendo el tráfico a la página.

Finalmente, es importante señalar que cada una de las acciones de comunicación a realizar, deberán invitar a la audiencia a visitar la página web de PT de una manera directa, ofreciendo la dirección de la página a través de los discursos, piezas y cualquier otro canal de contacto.

2. Generación de leads: a través de esta segunda fase, se buscará convertir en leads a las visitas de PT. Para ello, será necesario proponer Call to Actions, invitando a los visitantes a realizar acciones (descargar archivos, participar en blogs, asistir a eventos, entre otros) para las cuales deban ingresar a la web principal de PT y dejar su información para un futuro contacto.
3. Automatización del marketing: esta fase supone empezar a construir relaciones con aquellas personas que respondieron a nuestro Call to Action. Esto significa presentarles PT, sus servicios, la experiencia del equipo que la conforma, así como todo aquello que pueda posicionarnos como referentes en el tema, lo cual podrá realizarse a través de envíos

periódicos de artículos, casos de éxito, invitaciones a eventos u otros contenidos que construyan recordación e incrementen la posibilidad de solicitar el servicio.

4. Analítica: esta es la fase que evalúa el éxito de las fases descritas previamente y realizar acciones correctivas en caso de requerirse.

Para cada una de las etapas previas deberán establecerse indicadores, tales como número de visitas, leads generados, ratios de conversión, contenidos compartidos, entre otros, así como metas objetivo para cada uno de ellos.

A través del seguimiento y análisis de estos indicadores, se podrá evaluar el avance logrado y realizar ajustes a los planes en caso de ser necesarios.

### **8.3.3. Sobre los canales**

En cuanto a los canales a utilizar, se planifica llegar a nuestros clientes a través de los siguientes cuatro (4) canales:

1. Página web de la consultora Personas y Transformación (PT), la cual contará con la siguiente estructura básica:
  - ¿Quiénes Somos?: información sobre la empresa.
  - Equipo: información sobre los profesionales que integran el equipo.
  - Nuestra Cultura: Misión, Visión y Valores.
  - Nuestro Servicio: explicación del Servicio de Gestión del Cambio (texto, video explicativo del servicio de los casos de éxito).
  - Nuestros Clientes: clientes que hayan sido atendidos por PT.
  - Blog: plataforma sobre la cual se podrán discutir temas de Gestión del Cambio, previa invitación e inscripción a través de las redes sociales y contactos ya generados.
  - Webinar: plataforma a través de la cual se podrán ofrecer cursos relacionados a la gestión del cambio de manera gratuita y/o pagada, según sea el caso (si es pagado, se ofrecerán certificados). Para ello, se iniciará estableciendo un contrato anual de hosting para los cursos, sobre la base de un número de usuarios por año. Los cursos serán diseñados en formato SCORM para asegurar compatibilidad.

- Contáctanos: información de contacto (dirección, mail, teléfono).
- 2. Redes sociales: LinkedIn y Facebook. Redes internas de las empresas clientes. A través de las publicaciones en estas redes, se podrá referir a los lectores a la web de PT.
- 3. Diarios, revistas, suplementos especializados en recursos humanos y tecnología.
- 4. Participación en eventos de tecnología y recursos humanos con *stands*, desayunos de trabajo, charlas, seminarios, mesas redondas y ponencias.

A fin de garantizar la presencia en estos medios, se contará con un servicio de relaciones públicas, que promoverá la circulación de artículos, notas de prensa, entrevistas y otros contenidos relevantes para la difusión del servicio.

#### **8.3.4. Material gráfico y audiovisual**

El material de comunicación será una herramienta de soporte clave para la venta del servicio, tanto de manera presencial como a través de los canales impresos y virtuales. En este sentido, será importante elaborar lo siguiente:

- Presentación vendedora del servicio con discurso potente basado en las necesidades recogidas, asesoría brindada, herramientas, ejemplos y casos de éxito.
- Videos lúdicos explicando el servicio. (Ver Anexo 2: Prototipo de guion para video de presentación del servicio de Gestión del Cambio).
- Videos de casos de éxito de proyectos concluidos, incluyendo testimonios de clientes y usuarios satisfechos.
- Carpetas de presentación incluyendo material ilustrativo sobre la naturaleza, relevancia y beneficios del servicio: *brouchures*, folletos, infografías, entre otros.
- Avisos explicativos para plataformas virtuales a fin de generar conciencia de la necesidad del servicio.

#### **8.3.5. Generación de *awareness* en medios, redes, eventos y reuniones**

A fin de dar a conocer la práctica y generar la necesidad de gestionar a las personas durante los procesos de transformación, se difundirán contenidos de Gestión del Cambio utilizando el material gráfico previamente preparado. Esta difusión se realizará:

##### **8.3.5.1. En la web y redes sociales**

Gestión y mantenimiento de la página web de Personas y Transformación (PT).

- Generación de artículos, avisos y entrevistas sobre Gestión del Cambio en LinkedIn y Facebook.
- Generación de artículos, avisos y entrevistas sobre Gestión del Cambio en publicaciones virtuales especializadas.
- Invitación a blogs y *webinars* mensuales gratuitos o pagados, con posibilidad de hacer preguntas puntuales online.

#### **8.3.5.2. En medios impresos**

- Publicación de artículos y entrevistas en medios masivos especializados (artículos de opinión, casos de éxito, testimonios, estadísticas relevantes que muestren el impacto de la gestión del cambio en los resultados, entre otros temas).

#### **8.3.5.3. En eventos**

- Charlas, explicaciones y exposiciones en eventos (seminarios, congresos, entre otros).
- Stands de personas y transformación en eventos especializados de recursos humanos y tecnología.

#### **8.3.5.4. En reuniones de venta presenciales**

- Desayunos de trabajo, mesas redondas y visitas individuales.

A fin de generar conciencia de la existencia e importancia de la Gestión del Cambio, se realizarán, de manera proactiva, visitas a líderes de empresas para presentarles el servicio (aplica para el Servicio Integral).

Estas actividades se llevarán a cabo de acuerdo a la siguiente calendarización:

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES																				
Actividades a Realizar	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	S1	S2	S3	S4																
<b>Descubrimiento del Cliente Potencial</b>																				
Identificación de públicos																				
Elaboración de guía de entrevistas																				
Convocatorias																				
Realización de entrevistas																				
Análisis de información y sistematización de hallazgos																				
<b>Construcción del Offering ad hoc al Mercado</b>																				
Identificación de pain points transversales																				
Elaboración de contexto e identificación de la necesidad a través de los pain points identificados																				
Integración de hallazgos al modelo de GdC																				
Diseño de Presentación vendedora de casos de éxito, con evidencias y carpetas de presentación																				
Material gráfico y audiovisual para sensibilización y herramienta de venta (videos, presentaciones, carpetas de presentación, etc.)																				
Diseñar dinámicas de interacción para sensibilización durante la venta: preguntas a realizar, ejemplos a citar, etc.																				
<b>Generación de Awareness</b>																				
Generación de artículos de GdC en LinkedIn, FB y otras redes.																				
Publicación de artículos en medios especializados																				
Participación en seminarios y congresos de sectores de interés																				
Desarrollo de webinars gratuitos o pagados en LinkedIn																				
Visitas a clientes potenciales																				
Desayunos de trabajo con públicos clave																				
Construcción y mantenimiento de página web																				

### 8.3.6. Promociones

A fin de poder tener una propuesta atractiva para nuestros clientes, se ofrecerán condiciones que resultarán beneficiosas para nuestros clientes, facilitando una relación sostenible a mediano y/o largo plazo. Estas condiciones están resumidas dentro de la Promoción Básica del Servicio que describimos a continuación.

#### ***Promoción Básica / Declaración de Incentivo***

- Se trabajará con una modalidad de *fee* mensual calculado sobre la base de horas hombre y magnitud de requerimiento (públicos impactados y/o involucrados, número de procesos involucrados, etc.).
- Por intervenciones de un año que requieran de un equipo de 5 consultores o más se aplicará el 10% de descuento, siempre y cuando se trate de una renovación de servicio.
- Por intervenciones específicas menores a un año se aplicará el Precio de Lista.

## CAPÍTULO IX. OPERACIONES

PT contará con las condiciones y recursos requeridos para poder viabilizar la atención al cliente. La estructura será lo suficientemente flexible a fin de poder crecer en función a las demandas del mercado.

### 9.1. Personal clave

#### *Declaración básica del equipo de gestión*

Nuestro equipo de administración incluye profesionales del mundo de la tecnología y de recursos humanos, cuyos antecedentes combinados representan en promedio más de 15 años de experiencia profesional en el negocio de la consultoría en Gestión del Cambio.

El Gerente General tiene una excelente reputación en el campo y es particularmente conocido por su experiencia en diversos tipos de industria y empresas de grandes dimensiones. Él se involucrará directamente en todos los aspectos del negocio a diario, incluida la parte comercial y la organización de equipos según los requerimientos del cliente. Para ello contará con un *staff free lance* con quienes ya ha tenido experiencia de trabajar en consultoras anteriores, y que cumplen con los perfiles requeridos de tecnología y de personas, necesarios para abordar los diversos frentes de Gestión del Cambio.

La contabilidad de la empresa será tercerizada a través de un contador.

#### *Declaración clave del empleado*

El empleado clave es el Gerente General, quien fundó el negocio. Es dueño del negocio y tiene el título de Licenciado en Psicología. Ha trabajado en esta industria por más de 15 años en una variedad de compañías. Él es particularmente fuerte en las áreas de comunicación y gestión de *stakeholders*, así como en la dirección general de la gestión de todos los habilitadores del modelo. Cuenta con experiencia en banca, seguros, telecomunicaciones, energía, belleza, *retail* y empresas del sector público, entre otras. Trabjará dirigiendo al equipo de Tecnología y de Recursos Humanos, a fin de poder dar un servicio integrado de cara a la gestión del cambio y al proceso de transformación.

## 9.2. Estructura organizativa

La estructura organizativa de PT no será una estructura fija, en tanto se contará con personal que será contratado por proyectos y no estará en la planilla. Será una estructura bastante plana, compuesta por un Gerente General y ocho consultores *free lance* que coordinarán directamente con la Gerencia General. La contabilidad de la empresa estará tercerizada.

### *Declaración de estructura organizacional*

1. Ejecutivo. Compuesto por el Gerente General, a cargo de la administración general, la determinación de la dirección estratégica, la venta y la contratación de proveedores. Arma y presenta propuestas de equipos de Gestión del Cambio según necesidades y presupuestos.
2. Líder de Consultoría. Ingeniero Industrial, Ingeniero de Sistemas, Psicólogo con más de 10 años de experiencia en gestión de proyectos. Capacidad de dirigir equipos. Es interlocutor con el cliente y la gerencia del proyecto. Dirige al equipo de gestión del cambio al logro de los resultados del servicio. Realiza seguimiento al avance y entregables. Vende servicios.
3. Analistas Tecnología Junior (2). Ingenieros de Sistemas o Informáticos, con más de 2 años de experiencia en implementaciones tecnológicas y transformaciones digitales, asumiendo cargo de analistas funcionales o similares. Capacidad de analizar y gestionar impactos, así como de traducir requerimientos técnicos a las necesidades de los usuarios finales.
4. Consultores Tecnología Senior (2). Ingenieros de Sistemas o Informáticos, con más de 5 años de experiencia en implementaciones tecnológicas y transformaciones digitales, asumiendo cargo de analistas funcionales o similares. Capacidad de analizar y gestionar impactos, así como de traducir requerimientos técnicos a las necesidades de los usuarios finales. Dirigen equipos y se relacionan directamente con el cliente: presentan propuestas, validan, negocian, etc.
5. Analistas Recursos Humanos Junior (3). Administradores, comunicadores, psicólogos o antropólogos con más de 4 años de experiencia en áreas de cultura, comunicación y cambio en empresas de diversas industrias. Experiencia demostrada en comunicación y manejo de *stakeholders*, talleres de liderazgo y manejo de expectativas.
6. Consultores Recursos Humanos Senior (3). Administradores, comunicadores, periodistas, psicólogos o antropólogos con más de 8 años de experiencia en áreas de cultura,

comunicación y cambio en empresas de diversas industrias. Experiencia demostrada en comunicación y manejo de *stakeholders*, talleres de liderazgo y manejo de expectativas.

### **9.3. Plan de Recursos Humanos**

El frente de Recursos Humanos es básico para asegurarnos de contar con los perfiles idóneos que nos permitan dar un servicio de calidad a nuestros clientes.

En un inicio, la compañía será administrada por el Gerente General con el apoyo de un contador externo. Ella se responsabilizará del armado de las propuestas y el relacionamiento con los clientes, así como de la estrategia de marketing dirigida a sus clientes y clientes potenciales.

Se contará con un *staff* básico de 8 consultores, que serán convocados según necesidades, atendiendo al número de consultores y *seniority* requeridos:

- 2 Consultores Senior de Tecnología focalizados en impactos y capacitación.
- 2 Analistas Junior de Tecnología focalizados en impactos y capacitación.
- 2 Consultores Senior de Recursos Humanos focalizados en comunicación y *stakeholders*.
- 2 Analistas Junior de Recursos Humanos focalizados en comunicación y *stakeholders*.

Se trabajará por proyectos, por lo que en un primer momento no habrá una planilla de consultores.

### **9.4. Entrega de producto / servicio**

Se definirán entregables para cada uno de los frentes de acción, los cuales tendrán plazos previamente acordados por contrato. Se deberá especificar y acordar la necesidad de recursos, información o herramientas por parte de la empresa.

Cada entregable deberá ser firmado por la parte responsable del tema en la empresa.

Los entregables podrán ser, según el tipo de servicio contratado, estrategias y planes solos a manera de documento, o con implementación. A continuación, se detallan todos los entregables que estarán contemplados:

**Entregable 1 - Preparación y presentación de la propuesta.** Luego del primer contacto con el cliente para abordar un proyecto puntual, se deberá haber recogido información acerca de la empresa y de los interlocutores (personas que escucharán y evaluarán la propuesta). Esta información deberá contemplar los siguientes aspectos:

- En cuanto a la empresa:
  - Contexto actual
  - Tamaño
  - Cultura
- De los interlocutores:
  - Perfil: ¿Orientados a personas, a resultados?
  - Tipo de liderazgo: directivos, democráticos, paternalistas, etc.
  - Disposición de escucha
  - ¿Directos? ¿Abiertos a escuchar y a explicar?
  - Móviles: ¿Qué los mueve? ¿Resultados? ¿Procesos? ¿Prestigio?

La información recogida servirá para enfocar la presentación del servicio a las necesidades reales de la empresa y naturaleza de los interlocutores, a fin de generar impacto dirigiéndonos exactamente a los puntos relevantes para ellos, y utilizando un estilo que calce con su naturaleza.

Luego de la primera reunión, se identificarán los retos y dimensionarán los recursos necesarios para asumir el proyecto. Esto será resumido en la propuesta del servicio, alineada al desarrollo del proyecto en curso y se asignará un presupuesto para el mismo.

De ser aceptada la propuesta, se procederá a trabajar a fin de realizar los siguientes entregables.

**Entregable 2 - Diagnóstico inicial.** El Diagnóstico Inicial es la instancia en la que establecemos el primer contacto con los usuarios.

Es un momento en el que se deberá:

- Generar confianza y empatía con el equipo del proyecto
- Ganar la credibilidad con el cliente
- Propiciar espacios de escucha abierta y neutra
- Evidenciar la necesidad del servicio

En este momento se dan factores críticos para el momento de marca, dado que nos permitirán impactar con un diferencial a través del servicio.

**Título:** Esquema de abordaje inicial en un proyecto de Gestión del Cambio.



**Fuente:** Elaboración propia

**Entregable 3 - Elaboración de estrategia y plan de acción.** Para el diseño de la estrategia y los planes de acción se tomará como base el Modelo ADKAR de Prosci para la gestión del Cambio Organizacional. Este modelo se compone de un acrónimo que representa 5 resultados concretos que las personas deben alcanzar para hacer que un cambio sea duradero: Alerta, Deseo, Conocimiento, Aptitud, Reforzamiento (Rojas, 2018).

Sobre esa base, se realizará el diseño de estrategias y planes de acción ajustadas a las necesidades levantadas en el diagnóstico.

- Estrategia y planes para la gestión de *stakeholders*.
- Estrategia y planes de capacitación.
- Estrategia y planes de comunicación. En este punto vale la pena mencionar que se debe enfatizar en la necesidad de hacer una comunicación transformadora más allá de hacer una transmisión de información, promoviendo la necesidad de cambiar la organización para lograr una mejora (Gutierrez & Rodríguez, 2014).
- Definición de responsables y plazos.

- Elaboración de cronogramas de actividades en coordinación con el curso del proyecto técnico.

A continuación, presentamos un Modelo de Gestión del Cambio, cuyos principios son compartidos por consultoras como IBM, Everis, PwC y KPMG, entre otras. El modelo ha sido complementado con elementos que, por la experiencia en la práctica, se ha considerado pertinente incluir, tales como las fases del proyecto y los puntos de contacto.

Cabe destacar, que este modelo detallado en la gráfica a continuación, si bien se presenta con un orden específico en sus componentes, en la realidad se aplica en un orden no exacto, que depende de la naturaleza y necesidades de cada uno de los proyectos y, en algunas ocasiones, podría no ser necesario incidir en alguno de los componentes. Por ejemplo, si va a realizarse la tercerización de una operación, el componente de la capacitación podría no ser necesario si la nueva empresa va a ocuparse de esa tarea.

No obstante, a fin de poder facilitar la comprensión, explicaremos el modelo de manera didáctica:

El componente de Gestión de Impactos es lo primero que debemos mirar. Dentro de este componente está el Mapeo de Impactos, el que realizaremos con la ayuda del equipo técnico, que nos facilitará información sobre la brecha funcional que se va a generar entre lo que tiene actualmente el usuario (escenario AS IS) y el que tendrá en el futuro (escenario TO BE). El objetivo de este mapeo es identificar todas aquellas cosas que las personas deberán hacer diferente luego del cambio.

Una vez realizado este mapeo, se realizará un análisis de todos estos impactos, y se determinará la forma más eficiente para mitigarlos, ya sea a través de la capacitación (componente de gestión de la capacitación), la comunicación (componente de gestión de la comunicación). Tanto la capacitación, como la comunicación, deberán ser patrocinadas y respaldadas por los líderes; por lo que la gestión de *stakeholders* aparece en primer lugar de la columna, como requisito para que las otras dos sean óptimas.

Y es justamente aquí, en la gestión de stakeholders, que radica uno de los mayores retos de la consultoría en gestión del cambio: conocer la realidad de los diferentes públicos de la organización y preparar a los líderes para hacer frente a la transformación.

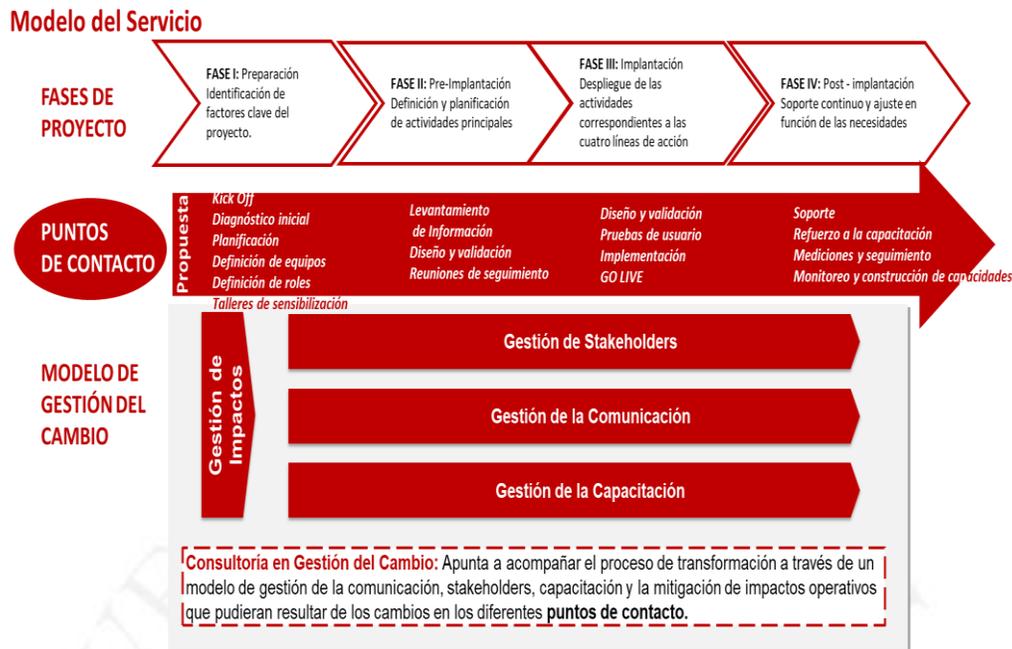
Los líderes deben estar en capacidad de conducir a sus equipos hacia los objetivos de la transformación de manera sostenida, comunicando efectivamente, reduciendo la incertidumbre, promoviendo el compromiso y actuando como modelo de adopción. Sea que la transformación toque o no toque a su equipo, cada líder deberá entender y asumir su rol como nexo positivo entre su equipo y los objetivos de la organización.

Para ayudar a esta tarea, se elabora un diagnóstico inicial cualitativo (que puede ser complementado con datos cuantitativos) con los diferentes equipos de la empresa, el cual se realiza a través de entrevistas a profundidad y *focus groups*. Esta primera aproximación a los equipos, es útil para entender cómo está la organización en relación a la transformación. Se identifican percepciones, temores, preocupaciones, resistencias, expectativas entre otras posibles variables que pudieran afectar el éxito de los proyectos y de la transformación en sí.

La información recogida es el punto de partida para el trabajo de los líderes, ya que a partir de ella se podrán diseñar planes de acción para poder mitigar esos aspectos que, fuera de lo tecnológico, pudieran ser una oportunidad para el acercamiento entre ellos y sus equipos, promoviendo relaciones de confianza que faciliten la transformación.

Cada uno de estos componentes cobran mayor o menos relevancia según las fases de cada proyecto. No obstante, más allá de cada proyecto, la labor de los líderes será permanente, sea que su equipo se encuentre o no dentro de un proyecto específico, ya que deberá mantenerlo permanentemente sensibilizado a la transformación que experimenta la organización y preparado para cuando sea protagonista.

**Título:** Gráfica del Modelo de Servicio de Gestión del Cambio



**Fuente:** Cuadro inspirado en modelos de PwC, EY, IBM y Everis, con variaciones propias realizadas como producto de la práctica de Gestión del Cambio.

Cabe destacar, que la forma en la que las organizaciones enfrentan un mismo cambio puede ser muy variada. Por tanto, es necesario conocer a profundidad la realidad en la que se va a trabajar, a fin de poder adaptar el modelo a la misma. En esta línea, la revista Forbes publicó un artículo en el que sostiene: “La gestión del cambio en las compañías no tiene una receta específica. Cada iniciativa es única y no existe un modelo predeterminado que funcionará siempre en todos los casos” (Bayona, 2019).

### 9.5. Monitoreo de acciones con líderes y usuarios

Una vez diseñado el plan de acción, se realizará un seguimiento de las actividades planteadas en el mismo y que acompañarán el proyecto de transformación.

Dependiendo de la duración del proyecto, estas reuniones pueden darse dos o más veces luego del diagnóstico.

Asimismo, se realizará un levantamiento permanente de:

- Preocupaciones
- Impactos percibidos en el proceso

- Problemas de relaciones entre equipos y con jefes
- Resistencias

Este levantamiento nos permitirá identificar aspectos vulnerables sobre los cuales solicitan ayuda, asesoría, soporte y sobre los cuales se hacen planes de acción para promover un mejor ambiente para la transformación.

## **9.6. Seguimiento, soporte post – implementación y construcción de capacidades**

Luego de la implementación, el equipo del proyecto se retira y surgen preocupaciones e incertidumbres en relación al soporte y a las posibles eventualidades o incidencias. Es una etapa de vulnerabilidad que requiere acompañamiento.

Entendemos la necesidad de manejar la transformación de manera consistente, no en un proyecto, sino en la vida de las empresas. Por tanto:

- Una vez terminado el proyecto, acompañamos con un seguimiento post implementación a fin de detectar posibles riesgos y asesoramos en su gestión.
- De requerirse, se podrá construir un equipo de Gestión del Cambio dentro de la empresa, a fin de que pueda gestionar los cambios que puedan generarse. Esto implica la definición de los roles y perfiles del equipo, así como su capacitación y asesoría por el tiempo que se requiera.
- Independientemente de la dimensión de los nuevos proyectos de transformación, se podrán asignar horas de consultoría para acompañamiento en diseño de estrategias y planes y asesoría durante el curso del proyecto.

## **9.7. Servicios al cliente**

El Servicio Básico para ofrecer al cliente será el de acompañamiento de su proceso de transformación con estrategias de Gestión del Cambio y monitoreo de las mismas.

Adicionalmente, se ofrecerá:

- Servicio de construcción de un equipo propio de gestión del cambio al interior de la empresa.

- Capacitación en gestión del cambio para líderes y colaboradores.

## **CAPÍTULO X. INSTALACIONES**

El servicio será realizado dentro de las instalaciones del cliente, por lo que no será necesario invertir en instalaciones propias.

Según la necesidad y el tipo de tarea a realizar, los miembros podrán trabajar en sus casas en remoto (*home office*), lo cual constituirá además un beneficio para ellos.

De ser necesario realizar alguna reunión interna con el equipo de consultoría, se alquilará un espacio apropiado en locaciones compartidas.

## **CAPÍTULO XI. FINANZAS**

Antes de empezar este emprendimiento, se proyectaron los gastos de inicio, que incluyen los recursos necesarios para empezar a operar. Luego del año cero de constitución, se empezaría a atender clientes, no obstante, podría hacerse antes en caso de que las condiciones lo favorezcan.

A continuación, se detallará el flujo de ingresos y egresos para los primeros cinco años (incluido el año cero).

### ***Presupuesto y proyección***

Se estima una inversión inicial de S/. 122,050 (ciento veintidós mil cincuenta soles) en el año cero, los cuales serán una inversión de capital personal.

Esta inversión inicial, contempla gastos de constitución de la empresa, así como contratación de personal clave (con recibo por honorarios), que será parte del equipo clave responsable del descubrimiento inicial y la construcción del servicio enfocado en las necesidades reales del mercado (producto del descubrimiento). Asimismo, el monto considera los gastos de marketing (esfuerzos de difusión y producción de piezas) que servirán para generar conciencia sobre el servicio. No se consideran gastos de pagos al equipo del proyecto, dado que estos pagos se realizarán contra los pagos de clientes con los que tengamos proyectos ya firmados.

Cabe señalar que el mismo equipo clave inicial podrá ser tomado en cuenta para la ejecución de los proyectos una vez que se concrete la firma de los mismos y se contratará personal adicional si la complejidad y demandas del proyecto lo requieren. Los contratos se realizarán bajo la modalidad de honorarios profesionales y estarán sujetos a la firma de los proyectos, por lo que, en caso de no haber proyectos, no se generarán egresos por conceptos de gastos de personal.

No se tendrán gastos de locación dado que las actividades se realizarán en las oficinas de los clientes y se promoverá el trabajo remoto de los consultores (*home office*).

Durante el primer año de operaciones efectivas (año 1) se planea concretar uno proyecto full stack con el cual se armará el equipo inicial. En el segundo año (año 2) se podrá continuar con el mismo proyecto full stack, en caso de no haber concluido, o se iniciará con otro. Además, se incorporará un proyecto salesforce, para el cual será necesario contratar un equipo adicional, a fin de trabajar los dos proyectos en paralelo.

En los dos años posteriores, estimamos ir incorporando proyectos de implementación de *salesforce* y de SAP, de uno o dos años de duración, logrando atender seis ejecuciones en el lapso de cuatro años (asumiendo que por demandas del mercado no todos los años tendremos dos proyectos en paralelo).

Los proyectos han sido estimados sobre la base de las dinámicas de transformación que se están dando actualmente en las empresas. Sin embargo, es posible que el mix de tipos de proyectos que atendamos pueda ser diferente, apuntando a que sumen un total de aproximadamente seis ejecuciones en cuatro años (del año uno al año cuatro).

Con esto, se tendría un crecimiento sostenido, pasando de tener una caja de S/ 20 000 (residuo de la inyección de capital luego de la inversión inicial) al cierre del año cero, a una caja de S/ 1 849 200 (un millón ochocientos cuarenta y nueve mil doscientos soles) al cierre del año cuatro.

Más allá de la inversión inicial y la continuidad requerida en la comunicación, el modelo de negocio a través de servicios profesionales por proyecto, garantiza la rentabilidad del mismo, dado que no se incurre en cargo fijos de personal. De otro lado, al ser un servicio a ejecutarse en las locaciones del cliente, tampoco se incurrirá en gastos de rentas u otros.

A continuación, se detallan los gastos estimados para iniciar el funcionamiento de la operación en los primeros cinco años.



## Título: Planilla de ingresos y egresos del proyecto a cinco años

### EMPRENDIMIENTO DE CONSULTORÍA EN GESTIÓN DEL CAMBIO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>CAJA</b>	<b>122,050</b>	<b>20,000</b>	<b>350,400</b>	<b>1,100,800</b>	<b>1,849,200</b>
<b>INGRESOS</b>					
Proyecto Full Stack	0	900,000	900,000	0	0
Proyecto Salesforce	0	0	900,000	900,000	0
Implementación SAP	0	0	0	900,000	900,000
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>900,000</b>	<b>1,800,000</b>	<b>1,800,000</b>	<b>900,000</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>Gastos Operativos</b>					
Diagnóstico de Mercado	0	0	0	0	0
Identificación de públicos	0	0	0	0	0
Elaboración de guía de entrevistas	0	0	0	0	0
Convocatorias	0	0	0	0	0
Realización de entrevistas	0	0	0	0	0
Análisis de información e informe diagnóstico	0	0	0	0	0
Construcción del Offering ad hoc al Mercado	0	0	0	0	0
Identificación de pain points transversales	0	0	0	0	0
Elaboración de contexto e identificación de la necesidad a través de los pain points identificados	0	0	0	0	0
Dinámicas de interacción para sensibilización durante la venta: preguntas a realizar, ejemplos a citar, etc.	0	0	0	0	0
Integración de hallazgos de diagnósticos al modelo de GdC	0	0	0	0	0
<b>Otros Recursos</b>					
Constitución de marca y trámites SUNAT	1,000				
Alquiler de espacios (a demanda)	7,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Curso de certificación	15,000	15,000	20,000	20,000	20,000
Costo mensual de R1 x5 meses	15,000				
Costo R2 x entrevistas	1,000	3,000	3,000	3,000	3,000
PR por 6 meses	6,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Transporte y Alimentación	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Gastos de Representación	10,000	10,000	15,000	15,000	15,000
Contabilidad		1,000	1,000	1,000	1,000
Tarjetas de presentación	500	500	500	500	500
<b>Equipo de Proyecto</b>					
Gerente de Proyecto	0	144,000	288,000	288,000	144,000
Líder de Proyecto	0	96,000	192,000	192,000	96,000
Consultores Senior	0	120,000	240,000	240,000	120,000
Analistas	0	96,000	192,000	192,000	96,000
<b>Sub Total</b>	<b>63,500</b>	<b>515,500</b>	<b>981,500</b>	<b>981,500</b>	<b>525,500</b>
<b>Gastos de Marketing</b>					
Generación de Awareness	0	0	0	0	0
Diseño de Presentación vendedora de casos de éxito, con evidencias y carpetas de presentación	500	1,000	1,000	1,000	1,000
Material gráfico y audiovisual para sensibilización y herramienta de venta (vídeos, presentaciones, carpetas de presentación, etc.)	10,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Generación de artículos de GdC en LinkedIn	0	0	0	0	0
Publicación de artículos en medios masivos y especializados	0	0	0	0	0
Participación en seminarios y congresos de sectores de interés	10,000	15,000	20,000	20,000	20,000
Desarrollo de webinars gratuitos en LinkedIn (trimestrales)	4,500	5,000	7,000	7,000	7,000
Desayunos de trabajo con públicos clave	5,000	8,000	10,000	12,000	12,000
Construcción y mantenimiento de página web	8,500	10,000	15,000	15,000	15,000
Dominios web	50	100	100	100	100
<b>Sub Total</b>	<b>38,550</b>	<b>54,100</b>	<b>68,100</b>	<b>70,100</b>	<b>70,100</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>102,050</b>	<b>569,600</b>	<b>1,049,600</b>	<b>1,051,600</b>	<b>595,600</b>
<b>Saldo</b>	<b>-102,050</b>	<b>330,400</b>	<b>750,400</b>	<b>748,400</b>	<b>304,400</b>
<b>CAJA FINAL</b>	<b>20,000</b>	<b>350,400</b>	<b>1,100,800</b>	<b>1,849,200</b>	<b>2,153,600</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES**

El proyecto de emprendimiento de consultoría en Gestión del Cambio es un proyecto viable, dado que las empresas se encuentran constantemente innovando y transformándose para mantener vigencia en el mercado. La globalización facilita acercarse a mejores prácticas mundiales que prontamente son adoptadas por las empresas peruanas, por lo que este servicio ha dejado de ser un requerimiento puntual para convertirse en una necesidad permanente.

En paralelo, es un hecho que el avance de la tecnología se da con mucha más rapidez que la que las empresas tienen para poder adaptarse, creándose una necesidad urgente de soporte para poder lidiar con los equipos, comprometiéndolos durante este proceso.

Este es un servicio basado en la confianza y soportado en la experiencia del equipo de trabajo, por lo que la venta del mismo será fundamentalmente relacional, haciendo uso de una plataforma de contenidos sólida y convincente a fin de captar el interés y ganar credibilidad ante los clientes potenciales, a fin de lograr una primera venta del servicio y luego fidelizarlos a través de la calidad del mismo. Adicionalmente, la intervención en proyectos como parte del equipo de una consultora que ejecuta proyectos y que subcontrata nuestros servicios como parte de su propia consultora (con marca blanca), también es una modalidad que favorecerá el flujo de clientes.

En este sentido, se considera que el proyecto responderá a la demanda actual de las empresas en procesos de transformación, con una inversión inicial moderada y gastos de operación que se desprenderían directamente de la facturación.

## CAPÍTULO XIII. ANEXOS

### **Anexo 1: Análisis de la Competencia (Cuadro de Excel adjunto)**

### **Anexo 2: Prototipo de guion para video de presentación del Servicio de Gestión del Cambio**

*(Voz en off acompañado de imágenes ilustrativas de los temas)*

En un mundo cada vez más globalizado, adaptarse a los cambios se ha convertido en un desafío constante.

Una empresa que no se transforma, corre el riesgo de perder vigencia o simplemente desaparecer.

En un escenario como este, la tecnología resulta ser la protagonista de cualquier cambio empresarial o desarrollo de negocio. Sin embargo, la mejor estrategia de transformación, así como la más importante inversión en tecnología, podrían ser inútiles si no contamos con el factor humano correcto: profesionales preparados y con las capacidades, experiencia y motivación necesaria, para promover exitosamente los cambios.

Las estadísticas indican que son muy pocos los proyectos de transformación que fracasan debido a fallas tecnológicas o en los procesos. La desmotivación, la incertidumbre, la falta de involucramiento, y la resistencia de los colaboradores pueden predecir hasta en un 80% el fracaso de un proyecto de transformación.

Por eso, en Personas y Transformación nos enfocamos en una variable crítica para cualquier proceso de transformación: LAS PERSONAS.

Y es en este sentido, contamos con una metodología para acompañar los proyectos de transformación desde el frente del factor humano. Un MODELO DE GESTION DEL CAMBIO dirigido a quienes van a protagonizar el cambio desde los diferentes frentes: sponsors, líderes, usuarios y otros públicos impactados.

De esta manera, diseñamos y ejecutamos estrategias y planes para:

- Reducir resistencias.
- Promover la rápida adopción de las nuevas formas de trabajo.

- Desarrollar capacidades y así lograr que el proyecto tenga los mejores resultados en el menor tiempo.

### **¿Y cómo lo hacemos?**

- Desarrollando **ESTRATEGIA Y PLANES DE GESTIÓN DE IMPACTOS** para identificar y gestionar las brechas generadas por los cambios y minimizar los posibles impactos.
- Generando **ESTRATEGIA Y PLANES DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS** dirigidos a personas que pudieran contribuir al éxito del proyecto, ya sea a través de la dirección de sus equipos o a través de su involucramiento.
- Implementando **ESTRATEGIA Y PLANES DE CAPACITACIÓN** para que todos se sientan seguros de sus conocimientos y habilidades para enfrentar lo nuevo.
- Desplegando **ESTRATEGIA Y PLANES DE COMUNICACIÓN**, para mantener a todos permanentemente informados acerca de los acontecimientos del proyecto, según los diferentes segmentos y niveles de impacto, gestionando expectativas y motivando a lo largo del proceso.

### **¿Y cómo se vive la gestión del cambio en un proyecto de transformación?**

*Aquí se pondrá un ejemplo del caso de algún cliente (con previo consentimiento) que muestre cómo el gestionar los cambios facilitó un proceso de transformación. Se incluirán imágenes y testimonios de ser posible.*

### **Cierre**

Cambiar no es fácil, pero dando el adecuado soporte y orientación a las personas responsables de hacer realidad los cambios, es posible convertir un proyecto de transformación en una historia de éxito. Así lograremos que la cultura en las organizaciones se vaya haciendo más permeable a recibir siempre los cambios positivamente, haciendo de la disposición al cambio una competencia organizacional, lo cual es crucial para las crecientes demandas de todas las industrias y mercados.

### **ANEXO 3: PLANILLA DE INGRESOS Y EGRESOS (EXCEL)**

## REFERENCIAS

Bayona, A. (6 de marzo de 2019). *La gestión de la transformación organizacional*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-gestion-de-la-transformacion-organizacional/>

De Juana, R. (23 de mayo de 2019). *MACPRO*. Recuperado de <https://www.muycomputerpro.com/2019/05/23/diez-motivos-por-los-que-fracasan-los-proyectos-de-transformacion-digital> Galpin, T. (1999). *La Cara Humana del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gutierrez, E., & Rodríguez, J. (2014). *El Futuro de la comunicación*. Barcelona, España: LID.

InboundCycle. (21 de julio de 2017). Estrategia de inbound marketing: elementos necesarios. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/197395/c-mo-implementar-una-estrategia-de-inbound-marketing>

Iraola, J. (27 de marzo de 2015). *Transformación digital*. Recuperado de <https://juaniraola.wordpress.com/2015/03/27/segun-gartner-el-80-de-los-proyectos-tecnologicos-colaborativos-fracasan-como-siempre-ha-sucedido-con-las-tic-no/>

ITMPlatform. (6 de abril de 2017). *Errores y mitos en gestión del cambio*. Recuperado de <http://www.itmplatform.com/es/blog/errores-y-mitos-en-gestion-del-cambio/>

Olguín, E., Crawford, B., & Soto, R. (2016). Gestión del cambio para proyectos tecnológicos. Usando un modelo integral de gestión del cambio. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies: IJISEBC*, 3(1), 9-17.

Prosci. (s.f.a). Los 3 niveles del cambio. Recuperado de <https://www.mypeopleco.com/gestion-del-cambio/3-niveles-gestion-del-cambio/>

Prosci. (s.f.b). *The Prosci ADKAR model. Un modelo de gestión de cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales*. Recuperado de [https://www.mypeopleco.com/storage/adkar/The\\_Prosci\\_ADKAR\\_Model-eBook.pdf](https://www.mypeopleco.com/storage/adkar/The_Prosci_ADKAR_Model-eBook.pdf)

Ramírez, A. (s.f.). Los 7 hábitos del líder en la transformación digital. Recuperado de <https://www.thinkingheads.com/tendencia-global/7-habitos-lider-transformacion-digital/>

Rojas, J. (2018). *Practical thinking*. Recuperado de <https://www.practical-thinking.com/2018/10/24/que-es-adkar-y-como-usarlo/>

Sandoval, L. (s.f.). *Modelo Canvas plantilla Word ¡Para que emprendas más fácil!* Recuperado de <https://www.emprender-facil.com/es/modelo-canvas-plantilla-word>

