

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Business Consulting para la Empresa ME Consultoría Y Comunicaciones S.A.C.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA
DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jonathan Zapata Vera. DNI: 43906017

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES
PRODUCTIVAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Luis Miguel Perez Araujo. DNI: 46564667

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN FINANZAS CORPORATIVAS Y
RIESGO FINANCIERO OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ**

PRESENTADA POR

Yuliani Jane Centeno Cucche. DNI: 45682184

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN FINANZAS CORPORATIVAS Y
RIESGO FINANCIERO OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
PERÚ**

PRESENTADA POR

Pedro Fidel Canevaro Sesarego. DNI: 77279908

Carlos Junior Ortiz Pacheco. DNI: 44742051

ASESOR:

Daniel Eduardo Guevara Sanchez. DNI: 09412483

ORCID 0000-0002-6374-8062

JURADO

Vélez Palomino José Carlos
Arana Barbier Pablo José
Daniel Eduardo Guevara Sanchez

Surco, febrero 2025

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Guevara Sanchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado: Business Consulting para la Empresa ME Consultoría Y Comunicaciones S.A.C., de los autores:

Pedro Fidel Canevaro Sesarego. DNI: 77279908

Yuliani Jane Centeno Cucche. DNI: 45682184

Carlos Junior Ortiz Pacheco. DNI: 44742051

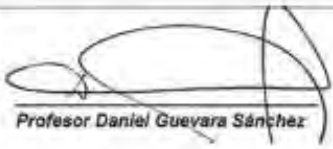
Luis Miguel Perez Araujo. DNI: 46564667

Jonathan Zapata Vera. DNI: 43906017

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22 de enero de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 22 de enero del 2025

Apellidos y nombres del asesor: <u>Daniel Eduardo Guevara Sánchez</u>	
DNI: 09412483	 <i>Profesor Daniel Guevara Sánchez</i>
ORCID: 0000-0002-6374-8062	
Firma	

Disclaimer sobre uso de Intelligence Artificial

El Trabajo de Investigación Final de Tesis, con denominación “Business Consulting para la Empresa ME Consultoría Y Comunicaciones S.A.C.” y teniendo como Asesor Principal Daniel Eduardo Guevara Sanchez y a los investigadores Carlos Junior Ortiz Pacheco, Jonathan Zapata Vera, Luis Miguel Perez Araujo, Pedro Fidel Canevaro Sesarego, Yuliani Jane Centeno Cucche, ha considerado para la Elaboración de su Documento Final: *Intelligence Artificial* (IA, por sus siglas en inglés). Esta Tesis busca ser una Herramienta de Gestión, como Consultoría a los Miembros de la Empresa ME Consultoría Y Comunicaciones S.A.C. y validar las oportunidades de mejora, que le sean necesarias, para Gestionar mejor sus Estrategias. Por ello, ponemos a consideración, que en su elaboración se trabajó con la IA CHAT GPT para revisión de sintaxis y ortografía, más no para la generación de información, ya que incluso se observa que el informe marca secciones que fueron citadas correctamente o información publicada por la propia empresa en sus medios web. Ponemos a consideración, para efectos de las consideraciones éticas en la elaboración de los Documentos Oficiales, para la conducción del Grado Académico de Maestría en MBA Gerencial Internacional (Jonathan Zapata Vera), Maestría en Dirección de Operaciones Productivas (Luis Miguel Perez Araujo) y Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero (Carlos Junior Ortiz Pacheco, Pedro Fidel Canevaro Sesarego, Yuliani Jane Centeno Cucche)

Agradecimientos

Agradecer a la familia de cada uno por su apoyo incondicional y por siempre dar el impulso para salir adelante. Gracias al Asesor, el Dr. Daniel Guevara por su apoyo y orientación a lo largo de la presente investigación. A todos los profesores de la maestría, por compartir su conocimiento y enseñanzas, todo lo aprendido ayudará continuar creciendo como personas y profesionales.



Dedicatorias

A mi familia, por ser mi pilar y mi mayor fortaleza. A Andrea, por su paciencia y apoyo constante; a mis hijas, Samantha y Celeste, por ser mi inspiración diaria y darme el impulso para alcanzar esta meta. Y a la memoria de mi papá.

Carlos Ortiz

A Dios, mi padre amado. A mi madre Elsa, quien bendijo mi camino deseando que todo me vaya bien. A Antero, quien es mi ejemplo a seguir. A Luchito Fredes, quien me ayudó en mis inicios, y a mi amada Sayrita, que me impulsa con su amor a seguir adelante.

Jonathan Zapata

A mi madre, por ser la persona que siempre me brinda su apoyo incondicional y me motiva a ser mejor persona cada día.

Luis Perez

A mis padres, por todo el cariño que me dieron y por enseñarme el valor del trabajo. A mis hermanos, porque ayudaron a mi formación y siempre confiaron en mí. Y a Mailen por su amor incondicional, paciencia y cada palabra de aliento para seguir adelante.

Pedro Canevaro

A mi padre, cuyo recuerdo sigue siendo mi inspiración diaria. Gracias por enseñarme con tu ejemplo a ser fuerte y a perseverar. A mi familia, por su amor y apoyo constante en cada paso de este camino. Y a mi hijo, que es mi mayor bendición y la razón por la que lucho cada día.

Yuliani Centeno

Resumen Ejecutivo

La presente investigación se centró en la situación general de ME Consultoría y Comunicaciones S.A.C. ("Why Not?") y su desempeño en el competitivo mercado de la publicidad digital en Perú. Desde su fundación en 2019, la compañía ha crecido a través de un enfoque creativo y una diversificación en sus servicios; sin embargo, enfrenta retos significativos, como una inadecuada gestión financiera, la falta de personal calificado y un clima laboral desfavorable. Ante ello, utilizando metodologías como el Design Thinking, se identificó que la falta de experiencia financiera entre los líderes limitaba la toma de decisiones estratégicas. El análisis de causas, realizado mediante el Diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización, destacó problemas críticos como la falta de seguimiento a los reportes financieros y la necesidad de personal especializado.

Se propusieron diversas soluciones, priorizando la contratación de un equipo externo y un Analista de Procesos. Ante esto, se desarrolló un plan de implementación con actividades clave, cronograma y presupuesto. Los resultados esperados incluyen mejoras tanto cualitativas como cuantitativas, destacando una mayor eficiencia operativa y un incremento en la rentabilidad. Ante ello, se obtuvo respecto al flujo de caja libre un VAN Económico de S/ 8,237.58, una TIR Económica de 28%, un B/C Económico de 1.17 y un PR Económico de 1.88. De igual forma, respecto al flujo de caja financiero se obtuvo VAN Financiero de S/ 7,414.90, TIR Financiera de 35%, un B/C Financiero de 1.20 y un PR Financiero 2.29. Todos estos datos en su conjunto, demuestran que el proyecto es rentable y traerá consigo beneficios económicos para la empresa.

Palabras clave: Consultoría, Why Not?, Publicidad, Finanzas, Organización.

Abstract

This research focused on the overall situation of ME Consultoría y Comunicaciones S.A.C. ("Why Not?") and its performance in the competitive digital advertising market in Peru. Since its founding in 2019, the company has grown through a creative approach and diversification in its services; however, it faces significant challenges, such as inadequate financial management, lack of qualified personnel, and an unfavorable work environment. Given this, using methodologies such as Design Thinking, it was identified that the lack of financial experience among leaders limited strategic decision-making. The cause analysis, carried out using the Ishikawa Diagram and the prioritization matrix, highlighted critical problems such as the lack of follow-up to financial reports and the need for specialized personnel.

Various solutions were proposed, prioritizing the hiring of an external team and a Process Analyst. Given this, an implementation plan was developed with key activities, schedule, and budget. The expected results include both qualitative and quantitative improvements, highlighting greater operational efficiency and an increase in profitability. In view of this, the economic free cash flow obtained was S/ 8,237.58, an economic IRR of 28%, an economic B/C of 1.17 and an economic PR of 1.88. Likewise, the financial cash flow obtained was a financial NPV of S/ 7,414.90, a financial IRR of 35%, a financial B/C of 1.20 and a financial PR of 2.29. All of these data together show that the project is profitable and will bring economic benefits to the company.

Keywords: Consulting, Why Not?, Advertising, Finance, Organization.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Compañía	1
1.1.1 Situación General de la Compañía	1
1.1.2 Organigrama	1
1.1.3 Misión y Visión de la Compañía	3
1.1.4 Valores de la Compañía	3
1.2. Modelo de Negocio	3
1.3. Análisis del Sector Industrial.....	5
1.3.1. Tendencias del Sector	5
1.3.2. Desafíos del Sector	6
1.3.3. Oportunidades de Crecimiento	8
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Compañía (Oportunidades y amenazas).....	8
1.4.1. Factores Políticos.....	8
1.4.2. Factores Económicos.....	9
1.4.3. Factores Sociales	9
1.4.4. Factores Tecnológicos	10
1.4.5. Factores Ecológicos.....	10
1.4.6. Factores Legales	11
1.5 Análisis del Contexto Interno de la Compañía (Fortalezas y Debilidades).....	12
1.5.1. Administración y Gerencia	12
1.5.2. Marketing y Ventas	13
1.5.3. Operaciones y Logística	13
1.5.4. Finanzas y Contabilidad	14
1.5.5. Recursos Humanos	15
1.5.6. Sistemas de Información y Comunicación	15
1.5.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo	16
1.6. Resumen	16
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	18
2.1 Metodología de Trabajo	18
2.2 Lista de Problemas	18

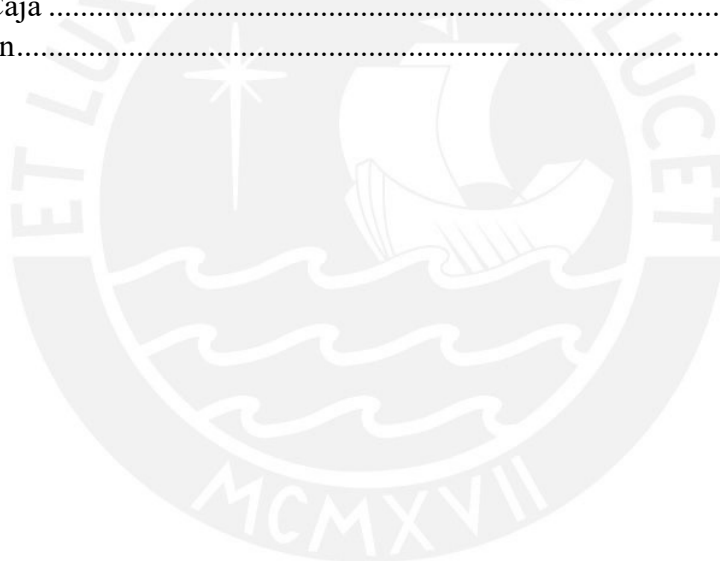
2.2.1 Inadecuada Gestión Financiera en la Compañía.....	18
2.2.2 Inadecuado Clima Laboral e Insatisfacción del Personal de la Compañía.....	19
2.2.3 Falta de un Diferenciador Claro o Valor Agregado de la Compañía sobre su Competencia	19
2.2.4 Falta de un Área Comercial para Impulsar la Captación de Nuevos Clientes.....	19
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	19
2.4 Problema Principal	20
2.5. Resumen	21
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	21
3.1. Diagrama de Ishikawa.....	22
3.2 Matriz de Priorización Causa – Raíz.....	24
3.3 Causas identificadas del problema principal.....	25
3.4. Resumen	27
Capítulo IV: Alternativas de Solución	28
4.1 Propuestas de Solución.....	28
4.1.1 Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Interno	28
4.1.2 Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Externo	30
4.1.3 Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales	32
4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución	33
4.3 Resumen	34
Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito	34
5.1 Actividades Clave.....	34
5.1.1 Actividades Clave para Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Externo	35
5.1.2 Actividades Clave para la Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales.....	36
5.2 Balanced Scorecard.....	37
5.3 Tiempo de Implementación y Presupuesto	38
5.4 Factores Claves de Éxito.....	41
5.4.1 Habilitadores.....	41
5.4.2 Riesgos.....	41

5.4.2 Plan de Contingencia ante Riesgos.....	41
5.5 Resumen.....	42
Capítulo VI: Resultados Esperados	43
6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación.....	43
6.1.1. Resultados Cualitativos Esperados.....	43
6.1.2. Resultados Cuantitativos Esperados.....	43
6.2. Recuperación de la Inversión.....	45
6.3. Resumen.....	47
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	48
7.1. Conclusiones	48
7.2. Recomendaciones.....	48
Referencias.....	49



Lista de Tablas

Tabla 1 Modelo de Negocio de “Why Not?”	4
Tabla 2 Matriz de Complejidad versus Beneficio	20
Tabla 3 Escala de Importancia	24
Tabla 4 Matriz de jerarquización de las causas identificadas del problema principal	24
Tabla 5 Criterios de Evaluación y Puntuación	24
Tabla 6 Matriz de Pareto	25
Tabla 7 Análisis de los 5 Por qué	27
Tabla 8 Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución	33
Tabla 9 Balanced Scorecard	37
Tabla 10 Diagrama Gantt de Implementación de un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Externo.....	39
Tabla 11 Diagrama Gantt de Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales.....	40
Tabla 12 Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución.....	41
Tabla 13 Flujo de Caja	45
Tabla 14 Simulación.....	45



Lista de Figuras

Figura 1 Organigrama Funcional.....	2
Figura 2 Diagrama de Ishikawa.....	23
Figura 3 Diagrama de Pareto del Problema Principal.....	26
Figura 4 Análisis de Sensibilidad para el VAN.....	46
Figura 5 Análisis de Sensibilidad para la TIR	47



Capítulo I: Situación General de la Empresa

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar una visión global de la empresa ME Consultoría y Comunicaciones S.A.C. (en adelante “Why Not?” o “la Compañía”), abarcando su historia, su evolución y su situación actual en el mercado de la publicidad digital en Perú. A través de un análisis detallado, se revisarán aspectos clave como la misión, visión y valores de la compañía, así como su estructura organizativa y modelo de negocio. Esta revisión busca establecer un marco de referencia que permita comprender el contexto en el que opera la empresa y los factores que han contribuido a su crecimiento y posicionamiento en el sector.

Asimismo, se analizará el entorno competitivo de la compañía, destacando las oportunidades y desafíos que enfrenta en un mercado en constante evolución. El análisis incluirá tanto el contexto interno de la empresa, examinando sus fortalezas y debilidades, como su interacción con el entorno externo, identificando las amenazas y oportunidades derivadas de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este enfoque integral permitirá tener una base sólida para los análisis y recomendaciones desarrollados en los capítulos posteriores de la tesis.

1.1. Presentación de la Compañía

1.1.1 Situación General de la Compañía

“Why Not?” fue fundada en el 2019 en la ciudad de Lima, por Marco Antonio Eyzaguirre y Carlos Pastor, profesionales dentro del rubro de la publicidad y la comunicación digital. Durante los primeros años, se estableció como una agencia de nicho, ofreciendo servicios personalizados y creativos que rápidamente captaron la atención de diversas empresas locales. Su enfoque en la creatividad y la efectividad de sus campañas permitió un crecimiento sostenido y la expansión de su cartera de clientes.

A medida que el mercado de la publicidad digital evolucionaba, la Compañía amplió su gama de servicios para incluir campañas 360, consultoría estratégica, gestión de marca corporativa, branding y campañas en los medios. Esta diversificación no solo respondió a las necesidades cambiantes de sus clientes, sino que también posicionó a la agencia como un referente en el sector de la comunicación digital. La capacidad de la Compañía para adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado ha sido un factor clave en su éxito. La agencia ha incorporado herramientas avanzadas de análisis de datos y plataformas digitales para mejorar la precisión y el impacto de sus campañas. Su modelo de costos transparente y su compromiso con la efectividad de sus estrategias han consolidado su reputación en el mercado.

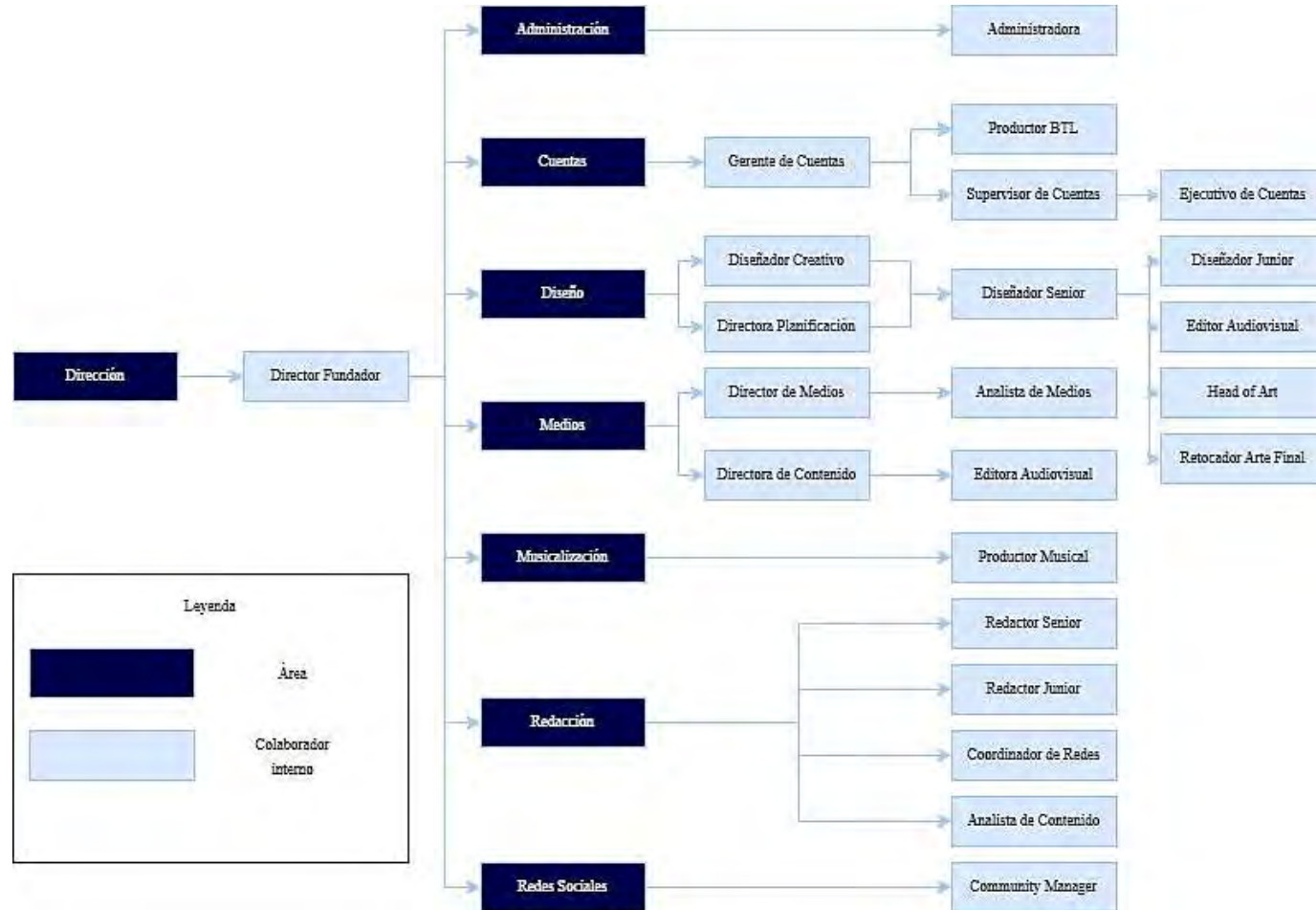
En estos últimos años, la Compañía ha sido reconocida por su enfoque integral en la creación de estrategias de comunicación que no solo generan impacto, sino que también mejoran los indicadores de negocio de sus clientes. La agencia se mantiene comprometida con la innovación y la excelencia, lo que le permite adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Además, busca continuamente nuevas formas de aportar valor a sus clientes y mantenerse a la vanguardia en el dinámico mundo de la publicidad digital.

1.1.2 Organigrama

El organigrama funcional de la compañía puede observarse en la Figura 1, donde se detallan las unidades organizativas que forman parte de la agencia. Este organigrama proporciona una representación visual clara de la estructura interna de la empresa. A través de él, se pueden identificar las diferentes áreas de la empresa, lo que facilita la comprensión del funcionamiento organizacional.

Figura 1

Organigrama Funcional



Nota. Información proporcionada por el área de administración de la Compañía.

1.1.3 Misión y Visión de la Compañía

De acuerdo con Contreras-Pacheco et al., (2020), la misión define el propósito y enfoque actual de la organización, mientras que la visión establece el futuro al cual aspira la organización alcanzar. Según WhyNot (2024), la misión y la visión de la empresa son fundamentales para guiar sus operaciones. La misión establece que solucionan “las verdaderas necesidades de comunicación de las marcas”, lo que refleja su compromiso con la satisfacción del cliente. Por otro lado, la visión propone “ser un referente publicitario de buenas prácticas poniendo siempre al talento primero”, lo que subraya la importancia del talento humano en su estrategia empresarial.

1.1.4 Valores de la Compañía

De igual forma, Pérez (2013) precisa que los valores en una organización son principios y creencias que guían el comportamiento de sus miembros, así como las decisiones que se toman en el ámbito laboral, siendo un código moral que orienta las acciones y que promueve un ambiente de trabajo colaborativo. Según WhyNot (2024), la empresa rige sus operaciones enmarcadas en valores fundamentales que guían su enfoque. Uno de estos valores es la “estrategia”, donde se prioriza el movimiento de KPIs de venta, posicionamiento, funnels y reputaciones. Además, la “creatividad” se manifiesta en su amor por el trabajo que realizan, buscando siempre que sus ideas sean efectivas, mientras que la “dedicación” resalta la importancia de contar con un equipo senior comprometido. La “eficiencia” es otro principio clave, enfocándose en manejar el presupuesto de sus clientes de manera óptima. Por último, el “enfoque” de la empresa se centra en resultados concretos, alejándose de métricas tradicionales como likes y fans.

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio es una herramienta estratégica diseñada para facilitar la visualización y el desarrollo de modelos de negocio de manera simple, siendo uno de estos modelos el desarrollado por Osterwalder y Pigneur, el mismo que se presenta a través de un lienzo dividido en varios bloques que abarcan elementos clave de la organización (Ferreira-Herrera, 2016). Por tanto, el modelo de negocio de la Compañía se definió a través de la metodología Business Model CANVAS, como se puede observar en la Tabla 1. Este modelo se compone de nueve pilares que resumen de manera efectiva el funcionamiento integral de la organización. Entre estos pilares se incluyen los socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con clientes, segmento de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y fuentes de ingresos, los cuales son esenciales para el éxito de la empresa.

Tabla 1*Modelo de Negocio de "Why Not?"*

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones con medios de comunicación y influencers. • Colaboraciones con otras agencias o freelancers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de estrategias de marketing. • Creación de contenido (diseño, video, redacción) • Ejecución y monitoreo de campañas. 	"Whynot" ofrece soluciones de marketing innovadoras y efectivas adaptadas a las organizaciones en Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio personalizado. • Comunicación y reportes regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público objetivo: Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Perú. • Necesidades: Servicios de marketing y publicidad para aumentar la conciencia de la marca y las ventas.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Equipo creativo (diseñadores, redactores, estrategas). • Expertise en marketing y publicidad. • Tecnología y software (diseño, edición de video, gestión de redes sociales). 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • Sitio web. • Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn). • Email marketing. 	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Salarios y beneficios. • Gastos en tecnología y software. • Gastos en marketing y publicidad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Honorarios profesionales (marketing, publicidad, creación de contenido) 		

1.3. Análisis del Sector Industrial

El mercado de la publicidad digital en Perú ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, impulsado principalmente por el incremento del uso de internet y dispositivos móviles (Cámara de Comercio Electrónico, 2023). Este fenómeno ha llevado a las empresas a destinar una mayor proporción de sus presupuestos de marketing a los canales digitales, buscando adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. Además, este cambio permite a las marcas aprovechar tanto el alcance como la precisión que ofrecen las plataformas en línea, lo que resulta en campañas más efectivas y dirigidas. Por su parte, Huahuala (2023) destacan que la transformación digital en Perú fue impulsada por la pandemia COVID – 19, ya que para el año 2021 la inversión en marketing logró crecer en un 77%, cifras antes no observadas.

Para llevar a cabo el análisis del sector, se utilizó un enfoque metodológico basado en la revisión de fuentes secundarias confiables, como los informes anuales del Interactive Advertising Bureau (IAB) y otros estudios de mercado. Este análisis incluyó tanto aspectos cuantitativos, como las cifras de crecimiento del mercado, como cualitativos, relacionados con las tendencias tecnológicas emergentes en el sector. Además, se emplearon herramientas de análisis estratégico, como el benchmarking competitivo, para identificar los principales actores del mercado y evaluar las oportunidades y desafíos del entorno competitivo.

De acuerdo con el IAB Perú, el año 2023 fue fundamental para los medios digitales, que lideraron la inversión publicitaria en el país (IAB Perú, 2024). Este notable crecimiento resalta la transformación del panorama publicitario, donde las plataformas digitales se han convertido en opciones preferidas para los anunciantes. Este cambio refleja una evolución significativa en las estrategias de marketing y comunicación, adaptándose a las nuevas tendencias y hábitos del consumidor en un entorno cada vez más digital.

1.3.1. Tendencias del Sector

De acuerdo con el IAB Perú, las tendencias más destacadas para el sector publicitario en 2023 se centran en la adopción de nuevas tecnologías, siendo la Inteligencia Artificial (IA) una de las más transformadoras. La integración de la IA en la industria permite personalizar y automatizar las campañas publicitarias de manera más eficiente, facilitando una segmentación precisa que adapta los mensajes a las necesidades de cada consumidor. Además, el desarrollo de la Televisión Conectada (CTV) y el aumento del uso de redes sociales también están revolucionando el panorama publicitario, brindando a las marcas oportunidades innovadoras para interactuar con audiencias específicas y maximizar el impacto de sus campañas. Se destacan entre las tendencias:

- **Inteligencia Artificial (IA):** La integración de la inteligencia artificial en la industria está transformando la forma en que se personalizan y automatizan las campañas publicitarias. Esta tecnología facilita un enfoque más preciso y eficiente en la segmentación, lo que permite a las marcas adaptar sus mensajes a las necesidades y preferencias específicas de cada consumidor. Gracias a la IA, las campañas pueden optimizarse en tiempo real, mejorando así su efectividad y aumentando la relevancia de los anuncios para las audiencias objetivo (Reyero, 2024).
- **Televisión Conectada (CTV):** El desarrollo de la televisión conectada ha sido notable. Esta tecnología involucra a los televisores inteligentes, o smart TVs, que tienen la capacidad de conectarse a internet. Gracias a esta funcionalidad, se ha creado una nueva plataforma para la publicidad digital, permitiendo a las marcas explorar innovadoras oportunidades para interactuar con los consumidores a través de contenido dinámico y segmentado. Esto no sólo amplía el alcance de las campañas publicitarias, sino que también enriquece la experiencia del espectador (López, 2024).
- **Digitalización Acelerada:** La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital de los negocios, lo que ha incrementado considerablemente la demanda de servicios de publicidad digital. Las empresas se han visto obligadas a redirigir sus esfuerzos hacia plataformas en línea para mantenerse competitivas en el mercado. Asimismo, la adaptación a la digitalización se ha convertido ya no en una opción, si no en una necesidad.
- **Aumento del Uso de Redes Sociales:** Plataformas como Facebook, Instagram y TikTok se han vuelto fundamentales en las estrategias publicitarias, debido a su sofisticada capacidad de

segmentación y al elevado grado de interacción que los usuarios mantienen con ellas. Estas redes sociales permiten a los anunciantes dirigirse de manera más precisa a audiencias específicas, aprovechando el compromiso activo de los usuarios para maximizar el impacto de sus campañas. Gracias a las redes sociales, diversas empresas a nivel mundial han logrado posicionar tanto sus productos como servicios (Zelada, 2020).

- **Publicidad Programática:** La automatización en la adquisición de espacios publicitarios se ha consolidado como una tendencia creciente, mejorando la eficiencia y la orientación de las campañas publicitarias. Esta evolución permite a las marcas maximizar el rendimiento de su inversión al ajustar y optimizar en tiempo real las estrategias publicitarias, asegurando que los anuncios lleguen a las audiencias adecuadas de manera más efectiva. De igual forma, la publicidad programática permite que la publicidad se dirija a los segmentos de clientes establecidos por las organizaciones, apoyando así en la captación de clientes objetivo (Barberena, 2024).

1.3.2. Desafíos del Sector

Beatriz Hernández, Directora Ejecutiva del IAB Perú, señaló que uno de los mayores desafíos del sector será la adaptación a los cambios regulatorios relacionados con la privacidad de los datos de los usuarios. La protección de la privacidad se ha convertido en un tema primordial, obligando a las empresas a reevaluar sus estrategias y a generar confianza con los consumidores, especialmente tras la introducción de legislaciones como el Reglamento General de Protección de Datos. Además, la intensa competencia en el mercado publicitario ha llevado a las agencias a especializarse y formar alianzas estratégicas, mientras que la adaptación a nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, se presenta como una vía para mejorar la eficiencia de las campañas y ofrecer un valor diferenciador en un entorno en constante evolución. (IAB Perú, 2023). Entre los desafíos clave se destacan:

- **Privacidad y Regulaciones:** La protección de la privacidad de datos se ha convertido en un tema primordial para el sector publicitario. Con la introducción del RGPD y legislaciones similares a nivel mundial, las empresas se ven obligadas a reevaluar y reformular sus estrategias de datos. Esto no solo implica un cumplimiento legal, sino también una oportunidad para generar confianza con los consumidores. Además, las empresas están explorando nuevas formas de segmentación y análisis de datos que no dependan de identificadores personales directos, lo que puede dar lugar a innovaciones en publicidad contextual.
- **Competencia Intensa:** La diversidad y tamaño del mercado publicitario han resultado en un paisaje de competencia feroz. Con la llegada de nuevas agencias, hay una tendencia hacia la especialización para atraer diferentes nichos de mercado. Además, las empresas recurren a colaboraciones estratégicas y alianzas para ampliar su alcance y capacidades. En

este entorno competitivo, la diferenciación a través de la creatividad y la personalización de los servicios se vuelven fundamentales para captar y retener clientes.

- **Adaptación a Nuevas Tecnologías:** La continua evolución del panorama tecnológico presenta tanto desafíos como oportunidades para las agencias publicitarias. Adoptar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de big data puede impulsar la eficiencia y efectividad de las campañas; sin embargo, esta adaptación requiere inversión significativa en capacitación y reciclaje profesional. Finalmente, las agencias que logran integrar la innovación tecnológica con intuición creativa son las que verdaderamente lideran el sector.
- **Posición de la Compañía en el Mercado:** La empresa en cuestión ha optimizado su lugar en el mercado mediante un enfoque sólido en innovación y ejecución efectiva de campañas. Al estar a la vanguardia de las tendencias del mercado, han introducido prácticas que combinan lo mejor de la creatividad con la tecnología de vanguardia. Además, su capacidad para medir el impacto real de sus campañas les ha dado una ventaja diferenciadora en la industria. Esta combinación ha reforzado su reputación y les ha permitido desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes.
- **Análisis Competitivo:** El análisis competitivo revela que, aunque la empresa enfrenta una competencia vigorosa de actores tanto locales como internacionales, han creado un nicho mediante un enfoque transparente y orientado a resultados. Ofrecen un modelo de costos claro, lo que genera confianza y previsibilidad en los clientes. Además, su enfoque en la entrega de resultados cuantificables ha fortalecido su posición como líderes en un mercado saturado, permitiendo que los clientes vean valor tangible en sus inversiones publicitarias.

1.3.3. Oportunidades de Crecimiento

La compañía tiene varias oportunidades para expandir su negocio. Una de las más destacadas es la expansión internacional, aprovechando su buena reputación en el mercado local para entrar en nuevos mercados. Además, la integración de tecnologías emergentes y la formación de colaboraciones estratégicas pueden fortalecer su oferta de servicios y mejorar su competitividad en un entorno cambiante. A continuación, se detallan las principales oportunidades:

- **Expansión Internacional:** Considerando la reputación de la empresa en el mercado local, es factible considerar una expansión internacional. Aprovechar la reputación y experiencia puede facilitar la entrada a nuevos mercados, donde pueden adaptar sus estrategias a los contextos culturales y económicos locales. Además, la diversificación geográfica puede reducir el riesgo asociado a la dependencia de un solo mercado, permitiendo a la empresa mitigar el impacto de las oscilaciones económicas locales.
- **Nuevas Tecnologías:** Al integrar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la realidad aumentada, las empresas pueden transformar significativamente sus ofertas de servicios. Estas tecnologías permiten la creación de campañas publicitarias altamente interactivas y personalizadas, mejorando la experiencia del usuario y fortaleciendo la relación con el cliente. Además, su implementación puede ofrecer una ventaja competitiva sustancial al diferenciar los servicios de la empresa en un mercado saturado, ayudando a captar la atención de un público más diverso y tecnológico.
- **Colaboraciones Estratégicas:** La formación de alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y plataformas digitales puede ampliar significativamente la gama de servicios y distinguir a la empresa de sus competidores. Estas colaboraciones permiten el acceso a conocimientos especializados y tecnologías de vanguardia que pueden ser integradas en las propias operaciones de la compañía. Asimismo, a través de estas alianzas, la empresa puede desarrollar soluciones más innovadoras que beneficien a sus clientes, mejorando así el valor de su oferta y reforzando su posición en el mercado.

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Compañía (Oportunidades y amenazas)

Para evaluar el contexto externo de la Compañía, se utilizó el análisis PESTEL, una herramienta ampliamente reconocida que permite identificar y evaluar los factores macroeconómicos que pueden influir en la operación y competitividad de una empresa. Este enfoque analiza seis dimensiones clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, proporcionando una comprensión integral del entorno en el que la Compañía opera y ayudando a identificar tanto oportunidades como amenazas. Sobre dichos factores, se pueden detallar los siguientes:

1.4.1. Factores Políticos

La estabilidad política en Perú ha demostrado ser un factor determinante en la creación de un entorno propicio para la inversión en el sector publicitario digital. Esta estabilidad ha resultado en un incremento de la confianza de los inversores, lo que se traduce en un aumento en el financiamiento de nuevas tecnologías y plataformas de publicidad. Además, iniciativas como la Ley de Promoción de la Inversión en Tecnología (2021) han incentivado a las empresas a adoptar herramientas digitales, facilitando una mayor penetración y competencia en el mercado publicitario; sin embargo, es vital que el gobierno continúe promoviendo políticas que aseguren esta estabilidad y atraigan inversión, dada la rápida evolución del sector a nivel global.

Los cambios en el Impuesto General a las Ventas (IGV) en 2022 han generado una mezcla de retos y oportunidades para las agencias publicitarias. Si bien el aumento en los costos operativos puede representar una carga inicial para algunas empresas, la necesidad de adaptarse a estos cambios puede incentivar a las agencias a optimizar sus procesos y buscar eficiencias. Por otro lado, estas nuevas regulaciones también pueden fomentar la formalización del sector, impulsando la profesionalización de las agencias y garantizando estándares más altos en la calidad de los

servicios ofrecidos. A largo plazo, esto puede traducirse en un mercado más robusto donde empresas bien gestionadas puedan operar de manera más competitiva (Cámara de Comercio de Lima, 2022).

La inversión tanto pública como privada en el desarrollo de infraestructuras digitales y en la educación tecnológica crea un entorno favorable para el crecimiento del sector publicitario. Proyectos del gobierno destinadas a mejorar la conectividad y el acceso a internet en áreas rurales están ampliando el alcance del mercado publicitario digital, permitiendo a las agencias atender a un público más amplio. Además, la colaboración entre instituciones educativas y empresas del sector puede promover la capacitación de nuevos talentos en marketing digital, lo que resulta en una fuerza laboral más calificada. Estas iniciativas conjuntas no solo fortalecerán la industria, sino que también contribuirán al desarrollo económico general del país (Velásquez et al., 2020).

1.4.2. Factores Económicos

La economía peruana ha demostrado una notable resiliencia ante los desafíos globales, con un crecimiento proyectado del 2.5% para 2024 (Banco Central de Reserva del Perú, 2024a). Este crecimiento, aunque moderado comparado con tasas históricas, es un indicativo de estabilidad que puede favorecer un aumento en los presupuestos de marketing. Las empresas, al sentir confianza en el panorama económico, pueden estar más dispuestas a invertir en publicidad, lo que representa una puerta abierta para las agencias. Adicionalmente, la recuperación de sectores como el turismo y la minería podría potenciar aún más el apalancamiento de presupuestos en estrategias de marketing más agresivas.

A pesar del crecimiento proyectado, la inflación sigue siendo un reto considerable. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), la reciente alza de precios ha exacerbado los costos operativos para las agencias publicitarias. Esto implica que, si bien hay oportunidades de crecimiento, las agencias deben ajustar sus estrategias de precios y presupuestos para mantener su rentabilidad. Además, la inflación puede llevar a los consumidores a ser más cautelosos con su gasto, lo que requeriría a las agencias ajustar su enfoque hacia campañas más enfocadas en el valor y la diferenciación de producto, respondiendo a la nueva sensibilidad económica del consumidor.

La volatilidad del tipo de cambio también representa un desafío importante, especialmente para las agencias que operan con contratos denominados en dólares estadounidenses. Esta fluctuación puede dificultar la planificación financiera y la previsión de costos, creando incertidumbres en el presupuesto. Para mitigar estos riesgos financieros, muchas empresas han optado por estrategias de cobertura cambiaria que les permiten asegurar una mayor estabilidad económica (Fondo Monetario Internacional, 2023). Además, es fundamental que las agencias diversifiquen sus fuentes de ingreso y consideren contratos locales en moneda nacional, lo cual puede minimizar el impacto de la inestabilidad cambiaria y mejorar su capacidad de adaptación. De igual forma, se espera que la inflación para el año 2025 y 2026 sea del 2.5% y 3% respectivamente, siendo una de las más estableces de Latinoamérica (Banco Central de Reserva del Perú, 2024b).

1.4.3. Factores Sociales

El cambio demográfico en Perú, marcado por el crecimiento de una población joven y tecnológicamente conectada, está redefiniendo el panorama del consumo de medios. Los millennials y la Generación Z representan una parte significativa de la población activa y son reiteradamente consumidores de contenido digital, lo que crea un terreno fértil para el desarrollo de campañas publicitarias altamente segmentadas y personalizadas (INEI, 2023). Esta generación tiende a buscar experiencias auténticas y contenido relevante que se ajuste con sus valores e intereses, lo que incrementa la importancia de utilizar datos analíticos para entender sus comportamientos y preferencias. Además, la rápida adaptación a nuevas plataformas digitales permite que las agencias evalúen constantemente el rendimiento de sus campañas, ajustando su enfoque en tiempo real para maximizar el impacto.

Por su parte, el auge del uso de redes sociales en Perú ha sido notable, con un crecimiento del 15% desde 2020, según un estudio de eMarketer (2023). Este aumento subraya la urgente necesidad de que las agencias adapten sus estrategias de comunicación digital para captar la atención de esta audiencia multimedia. Las redes sociales no solo sirven como un canal para la difusión de campañas, sino que también fomentan una interacción directa con los consumidores, lo que puede enriquecer la relación entre marca y usuario. Además, este entorno digital les permite a las empresas experimentar con formatos innovadores, como videos en vivo y contenido efímero, que son particularmente populares entre las generaciones más jóvenes.

Adicionalmente, en la actualidad, hay un creciente interés por la responsabilidad social corporativa (RSC) que obliga a las empresas a integrar valores éticos y sostenibles en sus campañas para satisfacer las expectativas de los consumidores (Deloitte, 2023). Los jóvenes peruanos, con una fuerte conciencia social, tienden a favorecer marcas que demuestran un compromiso genuino con causas sociales y ambientales. Esto ha llevado a las agencias a desarrollar estrategias que no solo enfoquen su creatividad y mensajes en la venta, sino también en contar historias que resalten el impacto positivo de las empresas en la comunidad y el medio ambiente. Asimismo, aquellas marcas que logran comunicar sus esfuerzos en la RSC de manera efectiva pueden diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, ganando la lealtad de consumidores que valoran la ética en el consumo.

1.4.4. Factores Tecnológicos

La tecnología desempeña un papel fundamental en la innovación publicitaria, donde herramientas como la inteligencia artificial (IA) y el big data permiten a las agencias personalizar el contenido y mejorar la precisión de sus campañas. Según Gartner (2024), estas tecnologías están transformando el sector al proporcionar insights más detallados sobre el comportamiento del consumidor, lo que facilita la creación de campañas más efectivas y optimizadas. Además, el uso de la IA no sólo se limita a la segmentación del público, sino que también permite la creación de contenido dinámico que se adapta a las preferencias en tiempo real. Esto ofrece a las agencias peruanas la oportunidad de comunicar mensajes más relevantes y atractivos, lo que podría resultar en un mayor engagement y conversión. Asimismo, la implementación de big data ayuda a identificar tendencias emergentes en el consumo de medios, permitiendo a las marcas adelantarse a la competencia y alinear sus esfuerzos publicitarios con las expectativas del mercado.

No obstante, las constantes actualizaciones de los algoritmos de plataformas como Google y Facebook presentan un desafío constante para las agencias publicitarias en Perú. Estas modificaciones a menudo alteran las estrategias de posicionamiento y segmentación que las agencias han estado utilizando, lo que las obliga a adaptarse rápidamente para mantener la efectividad de sus campañas. Las agencias que invierten en investigación y desarrollo (I+D) son las más propensas a mantenerse a la vanguardia del mercado de acuerdo con Forrester (2023), lo que les permite experimentar con nuevas tácticas y plataformas emergentes. Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y colaboración entre equipos ayuda a almacenar y compartir conocimientos sobre las mejores prácticas, lo que les otorga una ventaja competitiva en un entorno en constante cambio. Este enfoque proactivo no solo ayuda a las agencias a minimizar el impacto negativo de los cambios en los algoritmos, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de negocio al adaptar sus servicios a las nuevas realidades del marketing digital.

La automatización también ha emergido como una herramienta clave, permitiendo a las agencias reducir costos operativos y mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios (PwC, 2023). En un país como Perú, donde las agencias buscan maximizar sus recursos ante el aumento de la competencia, la automatización de procesos rutinarios se traduce en un uso más inteligente del tiempo y el talento humano. Por ejemplo, al implementar chatbots y herramientas de gestión de campañas automatizadas, las agencias pueden ofrecer respuestas inmediatas a los clientes y optimizar la carga de trabajo de sus equipos. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también permite a las agencias concentrarse en aspectos más estratégicos y creativos de sus campañas. Además, la combinación de automatización con IA puede proporcionar reportes analíticos más precisos, lo que enriquece la toma de decisiones y refuerza la capacidad de las agencias para escalar sus operaciones de manera efectiva.

1.4.5. Factores Ecológicos

La creciente conciencia ambiental entre los consumidores está afectando notablemente las estrategias de comunicación en el sector publicitario. De acuerdo con el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2024), la demanda de prácticas sostenibles ha aumentado en los últimos años, lo que obliga a las agencias a adaptarse e integrar principios de sostenibilidad en sus campañas. Esto no solo mejora la reputación de las empresas al alinearse con los valores de sus consumidores, sino que también atrae a clientes comprometidos con la protección del medio ambiente. Además, las marcas que demuestran un compromiso real hacia la sostenibilidad pueden beneficiarse de una mayor fidelización por parte de sus clientes, quienes están más dispuestos a apoyar a empresas con propósito y responsabilidad social.

A nivel normativo, las regulaciones ambientales en Perú exigen una mayor responsabilidad en la gestión de recursos y la reducción de la huella de carbono, si bien se puede precisar que estas regulaciones pueden representar un desafío para algunas agencias publicitarias que deben reevaluar sus prácticas y adaptarse a un marco legal más

estricto, también brindan una oportunidad significativa para que se posicionen como líderes en sostenibilidad en un mercado cada vez más competitivo (OCDE, 2023). Estas agencias pueden aprovechar la necesidad de cumplir con estas regulaciones como un trampolín para mostrar su compromiso con el medio ambiente, desarrollando campañas que no solo cumplan con la ley, sino que también resalten las contribuciones positivas que hacen a la sociedad y al planeta. Asimismo, el liderazgo en sostenibilidad puede abrir puertas a colaboraciones con otras empresas y organizaciones que valoran la responsabilidad ambiental, ampliando así las redes y oportunidades de negocio en un sector en crecimiento.

1.4.6. Factores Legales

En el marco legal en Perú, específicamente en lo que respecta a la protección de datos personales, se plantean desafíos significativos para las agencias de publicidad. La Ley de Protección de Datos Personales de 2018 impone estrictas obligaciones en cuanto a la recolección y manejo de datos, y el incumplimiento puede acarrear sanciones importantes (Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios [ASPEC], 2023). Esto obliga a las agencias a implementar políticas robustas de privacidad y seguridad de datos, además de garantizar que sus prácticas de marketing estén alineadas con la legislación vigente. Además, la preocupación creciente por la privacidad de los consumidores ha llevado a una mayor vigilancia de las prácticas publicitarias, lo que puede limitar las estrategias basadas en la segmentación de datos. Las agencias tendrán que innovar en métodos para interactuar con su público objetivo, encontrando un balance entre personalización y cumplimiento normativo.

De igual forma, las regulaciones sobre publicidad digital en Perú exigen transparencia y veracidad en las campañas, conforme a las directrices de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL). Esto implica que las agencias deben ser cautelosas al diseñar sus mensajes publicitarios, asegurándose de que no incurran en prácticas engañosas o fraudulentas que puedan llevar a sanciones. Además, es fundamental que las agencias garanticen una gestión legal rigurosa en todos los aspectos relacionados con la propiedad intelectual, ya que el incumplimiento en esta área puede resultar en litigios costosos (OMPI, 2023). La inversión en capacitación para empleados acerca de las regulaciones y derechos de propiedad intelectual también es esencial para minimizar riesgos y fomentar una cultura de cumplimiento. Tener un sólido marco legal no solo protege a las agencias de posibles sanciones, sino que también fortalece la confianza del cliente en sus servicios.

El análisis PESTEL realizado sobre el entorno publicitario en Perú, demuestra diversos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que interactúan para moldear las oportunidades y desafíos en el sector. Se observa que la moderada estabilidad del país y las iniciativas gubernamentales, como la Ley de Promoción de la Inversión en Tecnología, han fomentado un entorno favorable para el crecimiento, aumentando la confianza de los inversores y la adopción de tecnologías digitales; sin embargo, también se presentan retos significativos, como los cambios en el Impuesto General a las Ventas (IGV) y las estrictas regulaciones sobre la protección de datos personales, que requieren que las agencias ajusten sus operaciones y enfoques estratégicos. Desde un punto de vista económico, se destaca la resiliencia de la economía peruana, que, aunque enfrenta desafíos como la inflación y la volatilidad del tipo de cambio, muestra un potencial moderado de crecimiento que puede traducirse en mayores presupuestos para publicidad.

Las agencias publicitarias deben ser ágiles y estratégicas para aprovechar las oportunidades que emergen de la recuperación de sectores clave, como el turismo y la minería, al mismo tiempo que gestionan los costos operativos afectados por la inflación. Esta capacidad de adaptación es crucial en un entorno económico dinámico, donde las condiciones macroeconómicas pueden cambiar rápidamente. Además, la relación entre el crecimiento económico y el aumento de la inversión en marketing subraya la necesidad de que las agencias ajusten sus estrategias para maximizar su efectividad en el contexto actual.

En el ámbito social y tecnológico, el cambio demográfico hacia una población joven y digitalmente conectada está redefiniendo las preferencias del consumidor, lo que impulsa a las agencias a desarrollar campañas más personalizadas y relevantes. La creciente influencia de las redes sociales exige que las agencias innoven en sus métodos de comunicación y adopten estrategias que fomenten la interacción con los usuarios. Adicionalmente, la creciente conciencia ecológica y las regulaciones ambientales ofrecen una oportunidad para que las agencias se posicionen como líderes en sostenibilidad, lo que podría fortalecer la lealtad del cliente en un mercado altamente competitivo.

Por último, el marco legal en Perú exige que las agencias cumplan con normativas rigurosas que abarcan la publicidad y la protección de datos, lo cual puede ser visto como un obstáculo, pero también puede servir como un catalizador para la innovación y la transparencia en las prácticas publicitarias. La inversión en capacitación en temas legales y de privacidad se convierte en un requerimiento tanto para garantizar el cumplimiento como para fortalecer la confianza del cliente. Por tanto, se observa que el entorno de las agencias publicitarias en Perú es dinámico y multifacético, brindando tanto oportunidades como retos que requieren una estrategia proactiva y adaptable.

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Compañía (Fortalezas y Debilidades)

El análisis interno de una empresa es crucial, para identificar tanto las fortalezas como las debilidades en cada una de sus áreas de soporte. Este tipo de evaluación permite no solo conocer el estado actual de la organización, sino también detectar oportunidades de mejora. Además, facilita el desarrollo de planes de acción dirigidos a mejorar el desempeño integral de los procesos. La herramienta AMOFHIT es especialmente útil en este contexto, ya que permite evaluar diversos componentes organizacionales, entre ellos: (A) Administración y gerencia, (B) Marketing y ventas, (C) Operaciones y logística, (D) Finanzas y contabilidad, (E) Recursos humanos, (F) Sistemas de información y comunicación, y (G) Tecnología, investigación y desarrollo. Con esta evaluación, las empresas pueden tomar decisiones informadas que promuevan su crecimiento y sostenibilidad.

1.5.1. Administración y Gerencia

El área de Administración y Gerencia es el eje central que coordina los aspectos operativos y estratégicos de la empresa, con el objetivo de optimizar la productividad y aumentar su competitividad en el sector industrial (D'Alessio, 2015). En el caso de la Compañía, su estructura organizacional está encabezada por su Director Fundador, quien gestiona tanto la administración como las finanzas. Este está respaldado por un equipo administrativo conformado por una única persona en la actualidad. Además, las decisiones clave en la gestión se coordinan con el Director Creativo, buscando siempre un consenso antes de la toma de decisiones definitivas. Cabe destacar que ambos directivos son también los principales accionistas de la empresa, lo que refuerza su implicación en las decisiones estratégicas.

Los socios de la empresa tienen como objetivo consolidar la organización en un plazo máximo de 2 años, es decir, para el año 2026. Esta visión implica alcanzar una posición de estabilidad operativa y financiera que permita a la empresa fortalecer su presencia en el mercado y asegurar una base sólida para su crecimiento. Con la consolidación, se espera también estabilizar los márgenes de ganancia, un factor clave que permitirá optimizar la rentabilidad del negocio y proyectarlo hacia una etapa de expansión y diversificación de servicios.

Para lograr este objetivo, los socios están enfocados en implementar estrategias que potencien la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios, optimizando tanto los procesos internos como las relaciones con los clientes.

Esto incluye un control más riguroso de los costos, la mejora en la gestión de cobranzas, y posiblemente la reactivación de beneficios para los empleados a medida que la situación financiera lo permita, dado que un equipo motivado es esencial para alcanzar las metas de crecimiento. Asimismo, la estabilización de los márgenes de ganancia permitirá reinvertir en áreas estratégicas de la empresa, como tecnología, marketing, y desarrollo de nuevos servicios, lo cual abrirá oportunidades de expansión y aumentará la competitividad. Con esta consolidación, se busca que la empresa no solo mantenga una rentabilidad sostenida, sino que esté en condiciones de adaptarse y responder eficazmente a las demandas del mercado, asegurando su proyección a largo plazo.

Ante ello, se observa un equipo directivo comprometido con el logro de metas de la organización; sin embargo, una dificultad que enfrenta el equipo directivo en la toma de decisiones es la información clara y actualizada del desempeño de las operaciones a nivel organizacional, lo que impide analizar con claridad en qué punto de crecimiento se encuentra la empresa. Por tanto, es imprescindible realizar un levantamiento de indicadores que permitan a la alta dirección realizar la adecuada toma de decisiones, enfocando las mismas a la meta de consolidar la empresa en los próximos dos años. Para ello, se requiere un soporte tanto de los colaboradores como de la alta dirección para establecer tales indicadores, y que se pueda realizar un adecuado seguimiento de estos.

1.5.2. Marketing y Ventas

D'Alessio (2015) define el marketing como una herramienta que permite a las organizaciones satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adaptación de la oferta de bienes y servicios. A partir de entrevistas y cuestionarios realizados a la gerencia, se ha detectado que la Compañía no cuenta con estrategias de marketing formalizadas para vender sus productos, ni tampoco un equipo comercial especializado en ventas que puedan atender de forma oportuna y clara los requerimientos de los potenciales clientes, generando una pérdida de los mismos al optar por otras empresas con un tiempo menor de atención; sin embargo, su mayor fortaleza radica en la creatividad de sus colaboradores, quienes se adaptan a las necesidades del cliente en función de las campañas publicitarias solicitadas. La empresa ofrece soluciones personalizadas, contando con un equipo dedicado a atender las necesidades específicas de sus clientes.

La captación de nuevos clientes depende principalmente de los contactos personales que los gerentes, en especial el Director Fundador, logran establecer en charlas académicas o eventos. Asimismo, la recomendación de antiguos clientes también juega un papel en la generación de nuevas oportunidades. La Compañía dispone de una página web, la cual se actualiza de manera continua para hacerla más atractiva a los potenciales clientes.

Los clientes de la empresa "Why_Not?" indican que una de las estrategias es comprometerse en no más de 9 marcas en simultáneo para gestionar su marketing de forma responsable. En la página oficial de la empresa indican como sus principales clientes a: Banco Pichincha, Grupo Pana, ICPNA, ISM, Lima Airport Partners y Newmont Yanacocha. Anteriormente en los últimos años se han atendido a clientes como Grupo Romero, Dr. Lemon, Radio América y otros.

La competencia ha comenzado a ofrecer los mismos servicios a un precio más bajo, lo que ha generado un entorno de mayor competencia en el mercado. Esto implica que los clientes potenciales ahora tienen más opciones para elegir, y es probable que algunos se inclinen por los servicios más económicos, lo cual podría afectar la captación y retención de clientes en la empresa. Esta situación exige evaluar y reforzar el valor diferencial para evitar una competencia meramente basada en precios. Además, es posible que se necesite implementar estrategias de fidelización y crear propuestas de valor únicas, como la integración de tecnología avanzada, asesoría personalizada, o elementos innovadores en la experiencia del cliente, para contrarrestar el atractivo de las tarifas más bajas de la competencia y fortalecer la posición en el mercado.

1.5.3. Operaciones y Logística

Según D'Alessio (2015), las operaciones se refieren a la producción organizacional, una función que, a menudo, no recibe la atención adecuada de los gerentes. En esta empresa, al recibir un pedido publicitario, el equipo se reúne para diseñar una estrategia que satisfaga los requerimientos del cliente. Es importante destacar que este tipo de reuniones se reserva para proyectos de gran relevancia. Posteriormente, se lleva a cabo una segunda reunión con el cliente para resolver dudas, lo que permite perfeccionar el diseño propuesto. La creatividad es el eje fundamental en la generación de conceptos y alternativas que cumplan con las expectativas del cliente. Tras la presentación de las propuestas, el equipo revisa y selecciona aquellas que mejor se ajusten a los requerimientos.

Un valor añadido de la compañía es el concepto de "Costo Transparente", que implica no incluir esquemas de comisiones en sus servicios, rentabilizando únicamente a través de los honorarios por los trabajos prestados, así como la dedicación personalizada que los socios mayoritarios brindan al estudio detallado de cada proyecto, asegurando así una presentación satisfactoria. No obstante, la gerencia considera que una planificación más eficiente podría reducir el número de personas necesarias por proyecto, manteniendo los mismos resultados. Ante ello, es relevante la ejecución de estudio de carga laboral acorde con las operaciones de la empresa, para determinar si efectivamente se cuenta con la cantidad de empleados ideal, lo que se traduzca en un menor costo.

En cuanto a servicios, la empresa ofrece una variedad de servicios integrales, que incluyen el diseño de campañas ideocéntricas 360 que se ejecutan en diversas plataformas como televisión, radio, publicidad en vía pública, prensa, BTL y medios digitales. Además, se involucra en el desarrollo de estrategias de negocio, convirtiéndolas en efectivas tácticas de comunicación. En el área de FEEs, se encarga de la planificación y ejecución del enfoque "always on" de una marca en todos sus canales digitales. También brinda servicios de construcción de marca corporativa, enfocándose en la reputación, el posicionamiento y la gestión de crisis. En el ámbito de branding, se lleva a cabo el diseño del propósito, identidad, arquitectura y elementos sonoros de la marca. Por último, gestiona la

compra y el trading de medios digitales, utilizando un modelo de costo transparente para asegurar la claridad en las inversiones publicitarias.

1.5.4. Finanzas y Contabilidad

Tanto la contabilidad como las finanzas hacen posible que la organización pueda cuantificar las decisiones relacionadas con los resultados financieros para medir si las estrategias aplicadas efectivamente han incrementado su valor (D'Alessio, 2015). De acuerdo con la gerencia, la compañía es una sociedad que está conformada por dos socios mayoritarios y una administradora. Actualmente la compañía no cuenta con un área contable y financiera dentro de la compañía, sino que contratan a un estudio contable externo que les prepara información de forma anual, por lo que las decisiones referentes a temas financieros las da el socio Fundador.

La empresa se proyecta a un 15% de rentabilidad sobre las ventas como signo de estabilidad a lo que actualmente han estado viviendo. Dentro de los aspectos que consideran importante es la falta de flujo de caja, debido a las obligaciones que la empresa debe asumir como es el pago de obligaciones a SUNAT que se encuentran alrededor de 30 mil soles cada mes, además de cubrir préstamos financieros que se ejecutaron con el fin de cubrir los meses en los que los ingresos no pudieron superar a los costos de operación de la empresa. Por otro lado, se encuentran las cuentas por cobrar de la empresa, las cuales han comenzado a acumularse, afectando el flujo de caja y la estabilidad financiera del negocio. A pesar de que los contratos están establecidos con empresas que deberían ofrecer mayor confiabilidad en sus pagos, los atrasos han sido cada vez más frecuentes y están superando los 7 días en el mes en que se levantó la data de la organización. Este retraso en los pagos puede indicar posibles problemas de gestión de cobranzas o falta de seguimiento a las facturas pendientes, además de sugerir que las empresas contratantes pueden estar enfrentando sus propios problemas financieros o de flujo de caja.

Este escenario exige la implementación de medidas de mejora en el proceso de cobranzas para evitar que los retrasos afecten la estabilidad financiera de la empresa y asegurar un flujo de caja constante. Algunas de las medidas que pueden implementarse incluyen el envío de recordatorios anticipados antes de la fecha de vencimiento de las facturas, con el fin de facilitar el cumplimiento de los pagos por parte de los clientes. Además, es esencial establecer un seguimiento riguroso de las cuentas vencidas, de modo que se puedan tomar acciones inmediatas para gestionar los cobros pendientes y minimizar los retrasos.

Otra estrategia por considerar es la evaluación de incentivos para los clientes que cumplan con los plazos de pago, como descuentos por pago anticipado o beneficios exclusivos, así como la aplicación de recargos o penalizaciones por pagos atrasados, de acuerdo con lo permitido en los términos contractuales. Esta combinación de incentivos y penalidades puede motivar a los clientes a priorizar el cumplimiento puntual. Adicionalmente, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del perfil de clientes para detectar patrones de atraso y determinar si estos son ocasionales o recurrentes. Identificar clientes con historial de pago poco confiable permitirá a la empresa tomar decisiones informadas, como ajustar los términos de crédito o reconsiderar la relación comercial en caso de ser necesario. Esto contribuirá a mejorar la calidad de la cartera de clientes, reduciendo el riesgo financiero y permitiendo una planificación más efectiva.

Si este problema persiste, el impacto negativo puede ir más allá de la falta de liquidez; podría comprometer la capacidad de la empresa para cumplir con sus propias obligaciones financieras, lo cual afectaría a proveedores, empleados y otros compromisos operativos. Además, la falta de flujo de caja podría limitar las oportunidades de inversión en áreas clave para el crecimiento, como el desarrollo de nuevos productos, la adopción de tecnologías, y la mejora de infraestructura y personal. Por ello, es importante asegurar los pagos de los clientes de forma puntual.

En adición, los costos de la planilla representan una carga financiera significativa para la empresa. Los salarios de los empleados no han sido analizados en profundidad, y no se han definido adecuadamente los beneficios adicionales a los derechos laborales que podrían recibir. Anteriormente, la empresa ofrecía estos beneficios extras, pero las dificultades financieras llevaron a su reducción, lo que generó insatisfacción entre los trabajadores. Por lo tanto, es fundamental establecer escalas salariales claras y evaluar la verdadera necesidad de mano de obra en la organización. Si hay empleados con tiempo ocioso, esto no solo afecta la moral del equipo, sino que también tiene un impacto negativo en la salud financiera de la empresa.

Por lo tanto, el área de finanzas se presenta como una de las más críticas dentro de la empresa. Es esencial que la alta dirección aborde de manera integral los problemas organizacionales asociados a esta área, buscando soluciones

efectivas que promuevan una mejor salud financiera. Al resolver estos desafíos, se podrá fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento económico de la empresa a largo plazo.

1.5.5. Recursos Humanos

De acuerdo con D'Alessio (2015), el talento humano es el activo más valioso para cualquier empresa, ya que es fundamental para movilizar tanto los recursos tangibles como intangibles. Este capital humano es responsable de llevar a cabo todas las fases del ciclo operativo y de establecer relaciones que son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin el adecuado desarrollo y gestión del talento, las empresas pueden enfrentar dificultades significativas para lograr su misión y mantenerse competitivas en el mercado.

La gerencia considera que su personal es lo más importante, ya que el esfuerzo, compromiso y dedicación de los empleados son fundamentales para sacar adelante cada proyecto. No obstante, uno de los socios ha señalado que, en los últimos años, los trabajadores no están siendo valorados como se merecen, lo que ha generado una disminución en su satisfacción. Esta situación se ha agravado con cambios en la alta dirección y la remoción de algunos empleados debido a la situación financiera de la empresa, obligando a otros a asumir nuevas tareas no previstas, lo que ha creado cierto malestar.

Consciente de la importancia del talento humano, la gerencia de la compañía entiende que debe brindar capacitaciones para mejorar la performance de sus colaboradores. También es esencial que se les otorgue mayor consideración, como puntualidad en los pagos y la creación de una escala de incentivos. Estas acciones son vistas como cruciales para potenciar el ambiente laboral y motivar a los empleados, quienes consideran que estos incentivos serían un gran aliciente.

En el último año, la empresa ha implementado diversas estrategias de reducción de costos, incluyendo la supresión de ciertos servicios complementarios que antes beneficiaban al personal, como sesiones de apoyo terapéutico y celebraciones de cumpleaños. Aunque estas medidas han contribuido a la disminución de gastos, también han reducido los incentivos que fomentaban un ambiente laboral positivo. Como resultado, el compromiso de los empleados se ha visto afectado, lo que indica la necesidad de encontrar un equilibrio entre la reducción de costos y el bienestar del personal.

La empresa ha ajustado los salarios como una estrategia para controlar costos, pero esta medida podría repercutir negativamente en la motivación y el desempeño del personal. La reducción de prestaciones y la falta de incrementos salariales, e incluso sus disminuciones, pueden llevar a una baja en la satisfacción laboral, afectar la percepción de estabilidad y reducir la fidelización del talento, aumentando así el riesgo de rotación. Para mitigar estos efectos negativos, sería beneficioso explorar alternativas de motivación y reconocimiento que no requieran altos costos, como programas basados en logros, flexibilización de horarios y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo. Además, mantener una comunicación clara con el personal sobre la situación y los esfuerzos de la empresa para recuperar la estabilidad puede ayudar a preservar el compromiso del equipo en un entorno de restricciones financieras.

1.5.6. Sistemas de Información y Comunicación

Según D'Alessio (2015), los sistemas de información y comunicación son fundamentales en cualquier organización, ya que cumplen diversas funciones clave. Principalmente, ayudan en el proceso de toma de decisiones al proporcionar datos relevantes y análisis que permiten a los líderes elegir las mejores opciones. Además, apoyan el ciclo operativo de la empresa, optimizando la ejecución de tareas y la coordinación entre departamentos, y también orientan la participación de todo el equipo de trabajo, fomentando una colaboración efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Según la gerencia, la compañía actualmente carece de un sistema de información que aborde los problemas identificados, aunque no se descarta su implementación en el futuro. El análisis PESTEL realizado sugiere que establecer este sistema debería ser una prioridad, especialmente debido a las regulaciones legales sobre la protección de datos de los consumidores, ya que cualquier filtración de información podría resultar en graves consecuencias legales para la empresa. La implementación de un sistema de información y comunicación no solo facilitaría la obtención de indicadores globales para la toma de decisiones, sino que también permitiría un mejor control y

seguimiento de las actividades del personal, ayudando a identificar la carga laboral de cada empleado y a determinar si se cuenta con el equipo adecuado o si se necesitan ajustes en ciertos puestos.

1.5.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo

De acuerdo con D'Alessio (2015), la tecnología y la investigación y desarrollo (I+D) son áreas clave dentro de una organización, ya que son responsables de diseñar y aplicar estrategias de crecimiento. Estas áreas juegan un papel crucial, especialmente cuando se trata de lanzar nuevos productos al mercado en el que la empresa opera. Además, la inversión en I+D permite a las organizaciones innovar y adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor, asegurando así su competitividad en un entorno dinámico.

Actualmente, la compañía no cuenta con un área específica de tecnología y desarrollo, lo que limita su capacidad para adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y optimizar procesos mediante soluciones digitales. Esta carencia puede disminuir su competitividad en el mercado, especialmente en el contexto donde las herramientas tecnológicas son cada vez más esenciales para mejorar la eficiencia, la gestión de información y la experiencia del cliente. Sin un enfoque en esta área, la empresa enfrenta riesgos significativos al quedar rezagada frente a competidores que sí invierten en innovación y automatización.

Además, no existen planes para implementar un área de tecnología en el corto plazo, lo que mantiene a la empresa en una posición vulnerable. La ausencia de dicha área puede restringir su capacidad en aspectos críticos, como la digitalización de la gestión de cobranzas, el análisis de datos y la creación de soluciones tecnológicas personalizadas para optimizar los servicios ofrecidos. Sin estas capacidades, la empresa podría tener dificultades para responder a las demandas de clientes y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

Para mitigar los efectos de estas limitaciones, podría ser beneficioso explorar alternativas como la contratación de servicios tecnológicos externos o la colaboración con consultores especializados en tecnología. Estas estrategias permitirían a la empresa acceder a soluciones tecnológicas sin asumir el costo completo de establecer un área interna de desarrollo. Además, se podría considerar la implementación de herramientas de software específicas en áreas clave, como gestión de clientes o finanzas, para mejorar la eficiencia en el corto plazo y posicionar así a la compañía de forma más competitiva sin realizar una inversión significativa en infraestructura tecnológica.

1.6. Resumen

Se observa que ME Consultoría y Comunicaciones S.A.C. (“Why Not?”) ha logrado consolidarse rápidamente en el mercado de la publicidad digital en Perú desde su fundación en 2019 gracias a su enfoque creativo y a la diversificación de servicios, tales como campañas 360 y consultoría estratégica. Si bien es cierto que el sector ha experimentado un crecimiento significativo impulsado por el aumento del uso de internet y la digitalización, la empresa se encuentra enfrentando desafíos debido a la intensa competencia y las regulaciones sobre la privacidad de datos. El análisis PESTEL ha demostrado la influencia de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en la organización, destacando la estabilidad política y las iniciativas gubernamentales como elementos favorables, mientras que la inflación, la volatilidad del tipo de cambio y las leyes de protección de datos constituyen retos. A

nivel interno, la evaluación mediante la herramienta AMOFHIT identifica fortalezas en cuanto al compromiso de la alta dirección, así como también la diversidad de cartera de servicios ofertados por la empresa; sin embargo, también se evidencian áreas de mejora, como la falta de un sistema de información robusto, la necesidad de desarrollar estrategias más efectivas en recursos humanos, y la premura por asegurar una estabilidad financiera para poder consolidar la empresa, ya que son aspectos fundamentales para el crecimiento sostenible de la compañía.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

En este capítulo se aborda el análisis de los principales retos que enfrenta la empresa "Why Not?" mediante la metodología Design Thinking. A través de este enfoque, se identifican problemas clave, como la inadecuada gestión financiera, el clima laboral desfavorable, la falta de un diferenciador claro frente a la competencia, y la ausencia de un área comercial para captar nuevos clientes. Además, se utiliza una matriz de complejidad versus beneficio para priorizar estos problemas, concluyendo que el principal obstáculo de la empresa es la falta de conocimientos financieros de sus líderes, lo que afecta directamente su rentabilidad y sostenibilidad.

2.1 Metodología de Trabajo

Para identificar el problema principal de la empresa "Why Not?", se aplicó la metodología Design Thinking, debido a que por sus características, permite el levantamiento de información de forma detallada. Esta metodología, reconocida en el ámbito empresarial y creativo, se centra en las personas, lo que permite entender a fondo tanto a los empleados como a los clientes. Su enfoque práctico facilita la mejora de procesos internos y externos, ayudando a identificar claramente las áreas problemáticas.

El Design Thinking es una herramienta que promueve la innovación a través de la empatía, la colaboración y el análisis iterativo. Una de sus principales ventajas es que facilita la generación de soluciones ágiles y efectivas a problemas complejos, lo cual resulta esencial en un entorno empresarial cambiante. En el caso de "Why Not?", esta metodología fue seleccionada no solo por su capacidad para involucrar a todos los actores del negocio (empleados, líderes y clientes), sino también por su estructura modular y adaptable, que permite obtener resultados en el corto plazo. Mediante la aplicación de fases como la empatía, la definición del problema, la ideación, el prototipado y la prueba, se logró un diagnóstico preciso que sentó las bases para una intervención estratégica en las áreas más críticas de la empresa.

2.2 Lista de Problemas

2.2.1 Inadecuada Gestión Financiera en la Compañía

De acuerdo con lo descrito en el punto 1.5.4. Finanzas y contabilidad, los socios de la compañía han expresado abiertamente la necesidad urgente de que la agencia logre generar rentabilidad. En la actualidad, la alta dirección experimenta frustración con los cierres mensuales, ya que gran parte de los ingresos se destinan al pago de impuestos y al financiamiento adquirido previamente para cubrir el capital de trabajo. Hasta el momento, no han podido gestionar esta situación de manera efectiva, debido a la falta de conocimientos financieros, lo que los ha llevado a percibir únicamente deudas sin obtener rentabilidad.

Además, los socios son conscientes de que no cuentan con la experiencia financiera necesaria, y tampoco disponen de personal capacitado en esta área. La administradora se limita a enviar toda la documentación contable al proveedor de servicios externos, en quien confían para la correcta gestión de las declaraciones de impuestos y otros aspectos tributarios. No obstante, esta dependencia externa no ha sido suficiente para garantizar una adecuada gestión financiera dentro de la empresa.

2.2.2 Inadecuado Clima Laboral e Insatisfacción del Personal de la Compañía

Como se precisó en el punto 1.5.5. Recursos Humanos, la empresa enfrenta un ambiente laboral inadecuado, derivado principalmente de la ruptura en la relación entre los accionistas que ocupan cargos de alta dirección. Esta situación ha generado una división interna en el equipo, afectando negativamente los niveles de confianza y cooperación dentro de la compañía. Además, la complicada situación financiera ha llevado a sobrecargar a los equipos de trabajo con tareas adicionales, particularmente para clientes importantes, lo que ha disminuido drásticamente la satisfacción del personal.

El aumento en la carga laboral no siempre se planifica con anticipación, ya que muchas veces las solicitudes de los clientes llegan con poco aviso, lo que genera un malestar adicional entre los empleados. Aunque la empresa cuenta con una política de compensación por horas extras, ya sea mediante pagos adicionales o días libres, no está claro si esta medida es suficiente para contrarrestar el mal clima laboral y la sobrecarga que enfrentan los equipos. Es fundamental que la dirección analice estas condiciones y busque implementar estrategias que mejoren la situación laboral y el bienestar del personal.

2.2.3 Falta de un Diferenciador Claro o Valor Agregado de la Compañía sobre su Competencia

En la presentación de su plan de trabajo a sus clientes y potenciales clientes, la compañía destaca como uno de sus pilares el concepto de "Costo Transparente" como se destacó en el punto 1.5.3. Operaciones y Logística, lo que implica no incluir esquemas de comisiones en sus servicios, rentabilizando únicamente a través de los honorarios por los trabajos prestados. Este enfoque busca posicionarse como un diferenciador frente a la competencia. Adicionalmente, tras el análisis de entrevistas y cuestionarios, se ha identificado que este diferenciador no es percibido claramente por los clientes.

La propuesta de "Costo Transparente" podría interpretarse simplemente como una alusión al precio competitivo de los servicios, lo que diluye su verdadero valor agregado. En lugar de percibir un diferenciador tangible en la calidad o características del servicio, los clientes podrían interpretar esta propuesta únicamente como una estrategia de precios, lo que no contribuye a una diferenciación efectiva en el mercado frente a la competencia. Por tanto, la falta de claridad en la comunicación de este valor agregado limita la capacidad de la empresa para destacarse y generar una ventaja competitiva sostenible.

2.2.4 Falta de un Área Comercial para Impulsar la Captación de Nuevos Clientes

Adicionalmente, como se detalló en el punto 1.5.2. Marketing y Ventas, la empresa carece de un proceso estructurado para la captación de nuevos clientes, lo que dificulta la proyección de un crecimiento consistente y sostenible en el corto y mediano plazo. Actualmente, la adquisición de nuevos clientes depende en gran medida de actividades secundarias realizadas por el Director Fundador, como ponencias en universidades, lo que limita significativamente la capacidad de la empresa para generar nuevas oportunidades de negocio de manera autónoma y sistemática. Esto subraya la necesidad de establecer un enfoque más proactivo y estructurado para atraer clientes nuevos.

Además, no se ha encontrado evidencia de que la empresa tenga un plan concreto para implementar un área comercial especializada en la captación de nuevos clientes. Esta carencia está relacionada con el enfoque predominante en la atención de la cartera actual, que se compone de tres clientes estables y, en promedio, tres clientes adicionales por campañas específicas. Sin una estrategia formal para la captación de clientes, la empresa enfrenta una barrera considerable para expandirse y garantizar un flujo constante de nuevos proyectos que respalden su crecimiento a largo plazo.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se utilizó para priorizar los problemas identificados por el equipo de tesis y la gerencia de la Compañía, mediante la evaluación de tres criterios. Como primer punto, se calculó el beneficio, que se mide según el impacto de la resolución del problema, con valores asignados entre 0.00 y 1.00 y la suma total de todos los problemas igual a 1; segundo, se cuantificó la complejidad, definida por la cantidad de recursos requeridos y las unidades de negocio involucradas en la solución, con valores en una escala del 1 al 3; y tercero, de

calculó la criticidad, que se obtiene multiplicando el beneficio por la complejidad, donde los puntajes más altos indican los problemas más críticos para la empresa. En la Tabla 2 se pueden observar los resultados de esta matriz, que ayuda a identificar las áreas que requieren atención prioritaria:

Tabla 2

Matriz de Complejidad versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. Falta de experiencia y conocimientos en gestión financiera por parte de los líderes de la compañía	0.40	3	1.20
2. Inadecuado clima laboral e insatisfacción del personal de la empresa	0.10	1	0.10
3. Falta de un diferenciador claro o valor agregado de la empresa sobre su competencia	0.30	3	0.90
4. Falta de un área comercial para impulsar la captación de nuevos clientes	0.20	2	0.40

Como parte de la matriz de complejidad versus beneficio, se observa que el problema con mayor criticidad es la falta de experiencia y conocimientos en gestión financiera por parte de los líderes de la compañía, ya que es el problema que de resolver puede aportar un mayor beneficio, pero también tiene una de las escalas más altas de complejidad. A ello, le sigue la falta de un diferenciador claro o valor agregado de la empresa sobre su competencia, con un beneficio menor, pero de igual complejidad que el problema anterior. En tercer lugar, se obtuvo la falta de un área comercial para impulsar la captación de nuevos clientes, con un menor beneficio y con menor complejidad y; en cuarto lugar, se cuenta con el inadecuado clima laboral e insatisfacción del personal de la empresa, ya que es el de menor beneficio en el corto plazo, pero también el de menor complejidad, ya que, resolviendo el problema de la gestión financiera, se puede abordar este punto sin mayor complejidad.

2.4 Problema Principal

A través del análisis exhaustivo realizado en la matriz de priorización, se estableció que el principal desafío que enfrenta la agencia publicitaria "Why Not?" reside en la carencia de experiencia y conocimientos en gestión financiera por parte de sus líderes. Esta deficiencia puede tener un impacto significativo en la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas informadas y sostenibles, afectando no solo la salud financiera de la organización, sino también su proyección y crecimiento a largo plazo. La falta de habilidades en esta área crítica puede limitar la capacidad de la agencia para optimizar sus recursos, gestionar adecuadamente su flujo de efectivo y elaborar presupuestos precisos, lo que a su vez podría comprometer la ejecución eficaz de proyectos y la satisfacción del cliente. Abordar esta situación es fundamental para fortalecer la estructura de liderazgo y mejorar el desempeño general de la agencia en un entorno competitivo.

2.5. Resumen

Como parte del diagnóstico empresarial y problema principal de "Why Not?", se identificaron varios puntos clave a través de la aplicación de la metodología Design Thinking, destacando la inadecuada gestión financiera como la principal limitación, debido a la falta de conocimientos de los líderes, lo que afecta la rentabilidad y genera deudas sin retorno por la toma de decisiones sin un fundamento base o conocimientos especializado. Además, se evidenció la existencia de un clima laboral deficiente debido a conflictos entre accionistas y sobrecarga laboral, lo que reduce la confianza y la colaboración. A ello, se sumó el déficit en la captación de nuevos clientes por la ausencia de un área comercial estructurada y la falta de un diferenciador en el mercado, ya que la estrategia principal de "costo transparente" no es percibida por el cliente y; por ende, no termina permitiendo generar una ventaja competitiva. La evaluación mediante la matriz de complejidad versus beneficio confirmó que la falta de experiencia en gestión financiera es el problema más crítico a resolver, dado su impacto en la toma de decisiones estratégicas y la salud financiera de la empresa, siendo fundamental abordar esta deficiencia para optimizar recursos y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo se llevó a cabo el análisis de causa raíz del problema principal utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, destacando el Diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización. Estas herramientas permitieron desglosar y comprender de manera más profunda los factores subyacentes que contribuyen al problema de la inadecuada gestión financiera, facilitando así la identificación de las áreas que requieren intervención y mejora. Este análisis permite desarrollar un enfoque sistemático para abordar las causas del problema y, en consecuencia, diseñar estrategias efectivas para su resolución.

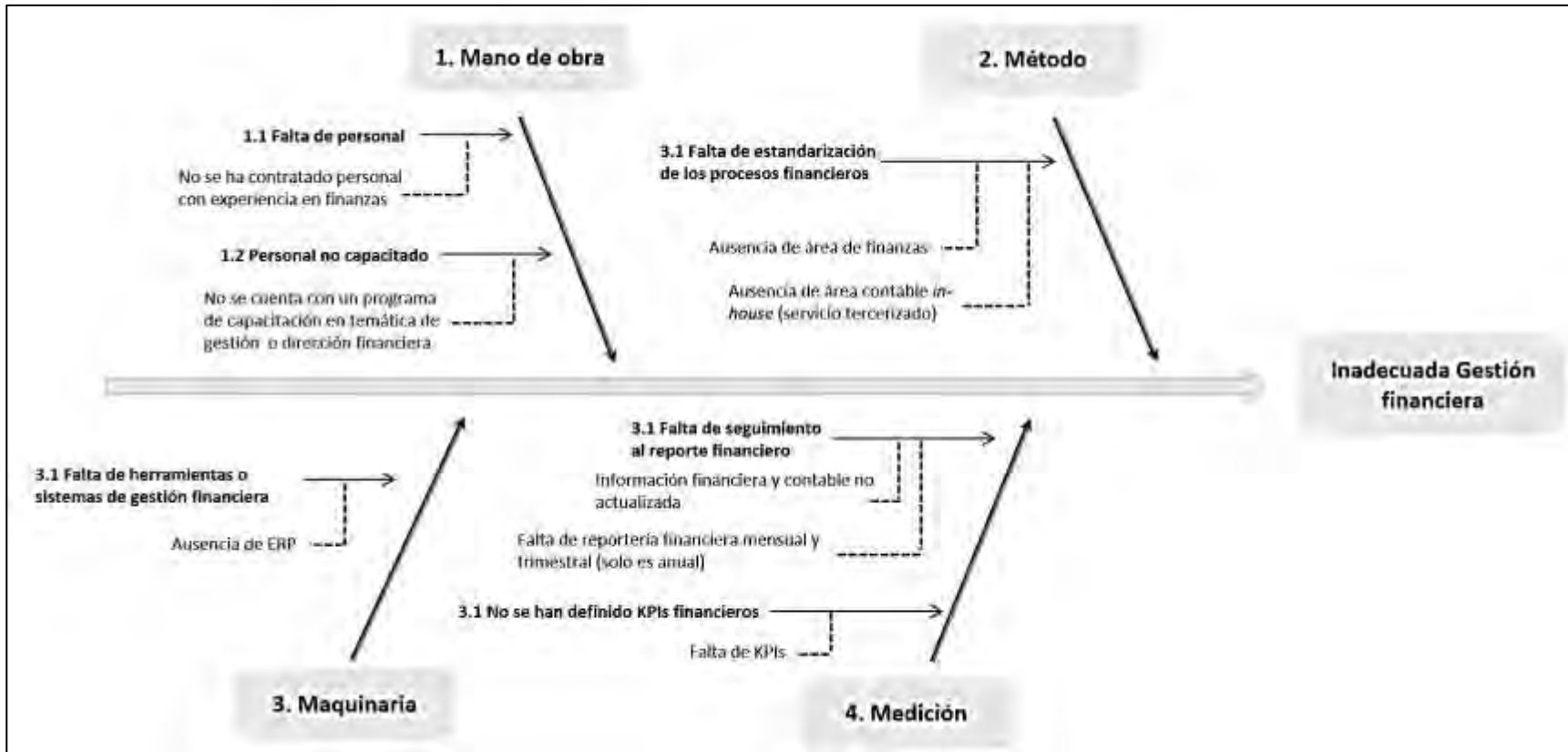
3.1. Diagrama de Ishikawa

Se empleó el diagrama de Ishikawa con el objetivo de identificar las causas principales y secundarias del problema central, estructurando el análisis en las cuatro categorías detalladas en la figura 2. Para definir las causas en cada una de estas categorías, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los procesos de la compañía, así como un análisis de las respuestas obtenidas en las reuniones y cuestionarios respondidos por la gerencia. Este enfoque permitió una comprensión más clara de los factores que contribuyen al problema, para así facilitar la formulación de estrategias adecuadas para su resolución.



Figura 2

Diagrama de Ishikawa



3.2 Matriz de Priorización Causa – Raíz

Las causas del problema principal fueron evaluadas mediante la Matriz de jerarquización de las causas identificadas, en la que se valoró el grado de importancia de cada causa de acuerdo con una escala específica (ver Tabla 3). Esta escala clasifica las causas en diferentes categorías, donde un puntaje de 1 a 3 indica "sin importancia", de 4 a 5 señala "poca importancia", de 6 a 7 implica "medianamente importante", de 8 a 9 designa "importante" y un puntaje de 10 significa "muy importante". Esta metodología, obtenida de "Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos" de López (2014), permitió priorizar las causas según su impacto en el problema principal, facilitando así un enfoque más claro para su abordaje.

Tabla 3

Escala de Importancia

Escala	Grado de Importancia
1 - 3	Sin importancia
4 - 5	Poca importancia
6 - 7	Medianamente importante
8 - 9	Importante
10	Muy importante

Nota. Obtenido de "Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos", López (2014).

Como se puede observar, la categorización de escalas va desde la escala de 1 "sin importancia" hasta la escala 10 "muy importante". De igual forma, a continuación, se presenta la matriz de jerarquización de las causas identificadas del problema principal, en la que se valoraron tres tipos de impactos: En el proceso, en el costo y en el cliente, observándose que los problemas con mayor impacto fueron la falta de personal, el personal no capacitado y la falta de herramienta de gestión financiera. Se presenta a continuación la matriz de jerarquización de las causas identificadas del problema principal:

Tabla 4

Matriz de jerarquización de las causas identificadas del problema principal

Nº	Categoría	Problema	Impacto en el proceso	Impacto en el costo	Impacto en el cliente	Puntaje Total
1.	Mano de obra	Falta de personal	10	10	2	22
2.	Mano de obra	Personal no capacitado	8	10	2	20
3.	Método	Falta de estandarización de los procesos financieros	8	6	2	16
4.	Maquinaria	Falta de herramienta de gestión financiera	8	10	2	20
5.	Medición	Falta de seguimiento al reporte financiero	8	8	2	18
6.	Medición	No se han definido KPI's financieros	6	4	2	12

De acuerdo con los impactos identificados, se elaboró una Matriz de Pareto mediante el desarrollo de una tabla de criterios de evaluación y puntuación, que asignó un puntaje a cada problema. Para ello, se cruzaron la frecuencia y el impacto, lo que permitió obtener un total de nueve valores posibles para cada problema reconocido. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla a continuación, proporcionando una base sólida para la priorización de los problemas en función de su gravedad y prevalencia en la organización

Tabla 5

Criterios de Evaluación y Puntuación

Criterios de evaluación y puntuación		Impacto		
		Bajo	Medio	Alto
Frecuencia	Ocasional	1	2	3
	Regular	2	3	4

Siempre 3 4 5

Nota. Obtenido de “Uso secuencial de herramientas de calidad en los procesos productivos” López (2014).

Para de la Matriz de Pareto, se cruzaron los valores de frecuencia con los de impacto, cuantificándose en la columna de impacto total. A continuación, se realizó una suma acumulativa de los impactos, que se reflejaron en la última columna como porcentaje acumulado, calculando el puntaje acumulado en relación con el total del puntaje. De este modo, se obtuvo una matriz que permite visualizar de manera efectiva cuáles problemas tienen un mayor impacto y deben ser priorizados para su resolución.

Tabla 6

Matriz de Pareto

Nº	Categoría	Problema	Frecuencia	Impacto	Impacto total	Total acumulado	% Acumulado
1.1	Mano de obra	Falta de personal	Siempre	Alto	5	5	6%
1.2	Mano de obra	Personal no capacitado	Ocasional	Medio	2	7	9%
2.1	Método	Falta de estandarización de los procesos financieros	Regular	Alto	4	11	14%
4.1	Medición	Falta de seguimiento al reporte financiero	Siempre	Alto	5	16	20%
4.2	Medición	No se han definido KPI's financieros	Regular	Medio	3	19	24%
3.1	Maquinaria	Falta de herramienta de gestión financiera	Regular	Bajo	2	21	27%
Total						100%	

Ante los resultados de la Matriz de Pareto, se puede observar que los dos principales problemas identificados son la falta de personal y la falta de seguimiento al reporte financiero. La falta de personal, clasificada como un problema que ocurre siempre y con un alto impacto, obtuvo un puntaje total de 5, mientras que la falta de seguimiento al reporte financiero, que también se presenta siempre y tiene un alto impacto, alcanzó también un puntaje total de 5. Estos hallazgos resaltan la necesidad de abordar estas cuestiones de manera prioritaria para mejorar la operatividad y la gestión financiera dentro de la organización.

3.3 Causas identificadas del problema principal

Los resultados indican que el problema principal de la empresa se origina a partir de dos causas que representan más del 80% de los impactos, tal como se observa en la Figura 3. Con el fin de determinar la causa raíz de este problema y proponer soluciones efectivas, se elaboró un análisis de los “5 porqués” o “escaleras de porqués”. Este análisis se centra en evaluar las dos causas principales identificadas, permitiendo así el desarrollo de acciones preventivas y correctivas para abordar de manera efectiva los problemas relacionados.

La Figura 3 también revela que los problemas identificados están estrechamente relacionados con la gestión financiera, donde la falta de personal experto en finanzas se destaca como la mayor preocupación. Otros problemas relevantes incluyen la falta de estandarización en los procesos financieros y la ausencia de un sistema adecuado de informes, lo que dificulta la toma de decisiones informadas. Además, se ha evidenciado que el personal no está capacitado y que ciertos elementos centrales de la gestión financiera no están siendo contemplados, lo que subraya la necesidad de mejoras en capacitación y procesos para optimizar el desempeño de la agencia.

Figura 3

Diagrama de Pareto del Problema Principal

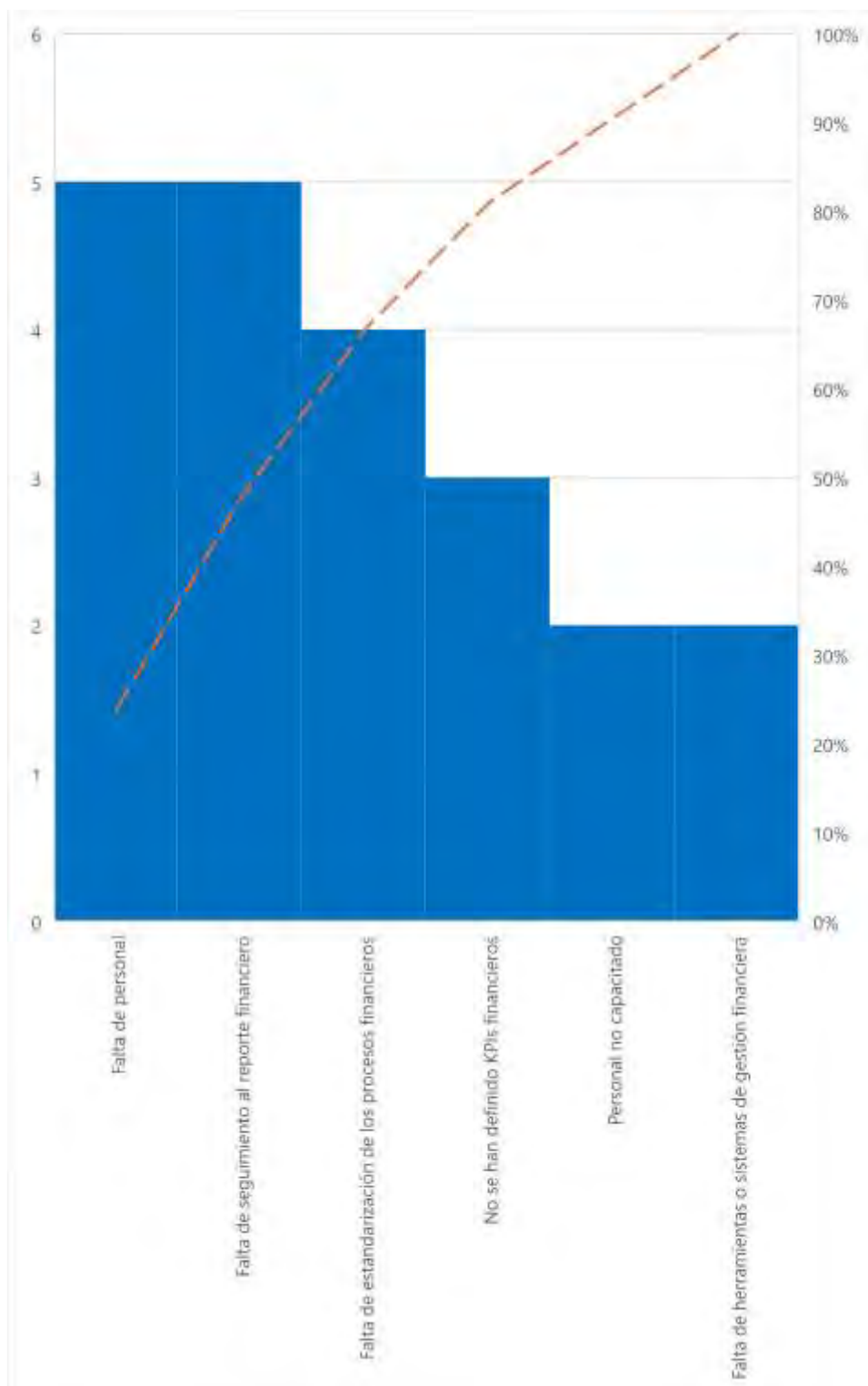


Tabla 7

Análisis de los 5 Por qué

N°	Causa	1 por qué	2 por qué	3 por qué	4 por qué	5 por qué
1.1	Falta de personal en el área financiera y contable	Porque no existe el interés de la Gerencia por organizar los procesos de gestión financiera y contable de la Compañía	Porque la gerencia piensa que los temas financieros y contables solo tienen como propósito la declaración de impuestos	Porque la gerencia solo cuenta con una persona en el área administrativa sin epertis en el área financiera y contable que pueda asesorarlos	Porque la gerencia no cuenta con perfil financieros y contable y solo contrataron a una persona para los temas operativos administrativos	Porque el expertis de la gerencia actual se centra en los temas core del negocio (diseño de publicidad y ventas)
1.2	Falta de seguimiento al reporte financiero	Por que la gerencia con la jerarquía y responsabilidad para evaluar el desempeño financiero de la Compañía son el Director Fundador (se centra en las ventas), Director de Medios (se centra en el diseño de proyectos).	Por que falta de un presupuesto adecuado para asignar recursos a la contratación de personal con experiencia en finanzas y contabilidad	Porque no existe el interés de la Gerencia por organizar los procesos de gestión financiera y contable de la Compañía	Porque la gerencia piensa que los temas contables y financieros solo tienen como propósito la declaración de impuestos	Porque la gerencia solo cuenta con una persona en el área administrativa sin epertis en el área financiera y contable que pueda asesorarlos

La Tabla 7 indica que la causa raíz de la "falta de personal en el área financiera y contable" es que la gerencia no demuestra interés en contratar personal especializado, lo que se debe a una perspectiva administrativa limitada. Por otro lado, la "falta de seguimiento al reporte financiero" es debido a la ausencia de un presupuesto adecuado dificulta la asignación de recursos, y la dirección general no considera la relevancia de contar con expertos en finanzas y contabilidad. Este enfoque destaca las decisiones gerenciales como un factor clave en la problemática identificada.

3.4. Resumen

Se realizó un análisis exhaustivo de las causas del problema principal a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, como el Diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización. Se analizó tanto los procesos internos de la compañía como las respuestas de la gerencia, destacando que la falta de personal, la falta de capacitación del personal y la ausencia de herramientas de gestión financiera son problemas críticos. De igual forma, se evaluaron las causas del problema principal mediante una matriz de priorización, considerando su impacto en el proceso, el costo y el cliente. Adicionalmente, se asignaron puntajes que revelaron que los problemas más significativos son la falta de personal y la falta de seguimiento de los reportes financieros. Finalmente, identificaron dos causas principales que contribuyen al problema principal, las cuales se correlacionan con deficiencias en la gestión financiera.

Se llevó a cabo un análisis de los "5 porqués", que reveló que la falta de personal especializado se debe a la falta de interés de la gerencia en contratarlo. Asimismo, se determinó que la falta de seguimiento a los reportes financieros está relacionada con la ausencia de un presupuesto adecuado y la subestimación de la importancia de contar con expertos en finanzas. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar mejoras tanto en la capacitación del personal como en los procesos de gestión financiera, lo que requiere acciones inmediatas para abordarlos de manera efectiva.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En esta sección, se desarrollaron y priorizaron tres opciones de solución para los problemas identificados en la compañía, para ello se detalla cada una de las propuestas. Cada propuesta muestra las actividades para llevar a cabo su implementación y desarrollo, con el fin de determinar su complejidad y, a través de una valoración, estimar la solución pertinente para Why Not?. La alternativa de solución brindada debe ser eficiente en costos y tiempo y debe considerar la menor complejidad posible.

4.1 Propuestas de Solución

Las propuestas de solución fueron el resultado de los análisis realizados a partir de cuestionarios y reuniones con las principales gerencias de la Compañía. Estas propuestas tienen un objetivo en común, mejorar la gestión de la empresa, pero se diferencian en los recursos a utilizar y las actividades clave. A continuación, se presentan cada una de las propuestas de solución:

4.1.1 Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Interno

Esta propuesta tiene como objetivo implementar un área de finanzas y contabilidad en la compañía a través de la contratación de recursos internos, quienes se encargarán de elaborar procesos y políticas relacionadas con la gestión financiera de manera especializada. Esta propuesta disruptiva radica en la creación de un equipo dedicado que no solo manejará la información contable y tributaria, sino que también participará activamente en la toma de decisiones estratégicas mediante la elaboración de reportes periódicos para la gerencia. Al contar con personal interno, la empresa asegura un enfoque más alineado con su cultura organizacional y una respuesta ágil a las demandas comerciales y financieras. Además, la presencia de un equipo interno fomenta una mayor comprensión de las dinámicas y necesidades de la empresa, permitiendo una planificación y ejecución más efectiva de las estrategias financieras. La implementación de estos procesos financieros contribuirá a aumentar la eficiencia operativa y a minimizar errores en los reportes, lo que, a su vez, mejora la confianza de la gerencia en la información proporcionada. También se facilita una adaptación continua a cambios de normas legales, gracias al aprendizaje constante y la capacitación del personal, lo que asegura que la compañía esté siempre un paso adelante en comparación con sus competidores. Para la presente propuesta, se han estructurado cinco etapas para su implementación:

Etapa 1: Contratación de Personal

Para el proceso de contratación de personal, se deberá contratar como mínimo de tres (3) profesionales con experiencia en finanzas y contabilidad. Este proceso iniciará con el desarrollo del perfil de los puestos, luego con el proceso de convocatoria y selección y finalmente con la contratación de las personas idóneas para el puesto. Los puestos y actividades que cada puesto debe cumplir se plantean a continuación:

a) Analista Financiero Senior:

- Gestionar tesorería, cobranzas, pagos a proveedores, personal e impuestos.

- Planificar y actualizar el flujo de caja, asegurando la liquidez.
- Evaluar opciones de financiamiento para capital de trabajo.
- Realizar reportes financieros periódicos (mensuales, trimestrales y anuales) que analicen el desempeño financiero y presentarlos a la gerencia.

b) Analista Contable Senior:

- Preparar la información contable y las declaraciones de impuestos mensuales.
- Monitorear cambios en normativas fiscales y tributarias que impacten las operaciones.
- Colaborar en la elaboración de reportes financieros junto al analista financiero senior.

c) Asistente Contable y Financiero:

- Apoyar en las tareas operativas diarias relacionadas con la gestión financiera.
- Realizar registros contables y preparar declaraciones de impuestos bajo supervisión.

Etapa 2: Desarrollo de Procesos y Políticas

Se elaborarán los procesos financieros estandarizados, así como las políticas del área de finanzas. Es importante estandarizar estos procesos, ya que, de no hacerlo, cada vez que se contrate nuevo personal para los puestos, cada persona actuará según su parecer y conocimientos y no bajo los estándares de la empresa. Se contemplan como parte de estos procesos y políticas, la elaboración de los siguientes documentos:

- Políticas de gestión de tesorería y flujo de caja.
- Procedimientos para la preparación y revisión de estados financieros.
 - Normativas para la declaración y pago de impuestos.
 - Protocolos de comunicación de reportes financieros a la gerencia.

Etapa 3: Capacitación del Equipo

De igual forma, como parte de la etapa 3, se desarrollará un programa de capacitación continua. Un programa de capacitación continua permitirá que el personal mantenga sus conocimientos actualizados y permitan a la empresa continuar creciendo. Entre las capacitaciones continuas se mantendrán vigentes siempre las siguientes, existiendo la factibilidad de agregar capacitaciones adicionales según las necesidades de la empresa lo requieran:

- Actualización en normativas fiscales y contables.
- Capacitación en herramientas y software de gestión financiera.
- Desarrollo de habilidades analíticas y de reporte financiero.

Etapa 4: Integración con otras Áreas de la Compañía

Se fomentará la integración del área de finanzas con otras de la compañía, como recursos y humanos y las operaciones de la empresa, ya que se debe mantener un control adecuado. Es primordial que esta área haga seguimiento de todos los recursos que se utilizan, con el fin de que se puedan identificar puntos de mejora. La integración de estas áreas debe cumplir con:

- Alinear los procesos financieros con los objetivos generales de la empresa.
- Establecer canales de comunicación claros para que el nuevo equipo reciba información relevante y brinde apoyo en la toma de decisiones.

Etapa 5: Monitoreo y Evaluación

Como parte de la última etapa, se realizará el monitoreo y evaluación de procesos. Este proceso es importante para asegurar que los objetivos planteados se cumplan y que la implementación de las mejoras se vea reflejada en las finanzas de la empresa. Para ello, se deberán mantener de forma continua las siguientes actividades:

- Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs) para:
 - Evaluar el rendimiento del nuevo equipo y la efectividad de los procesos implementados.
 - Programar revisiones periódicas del desempeño financiero y ajustes a los procesos según sea necesario, asegurando el logro de los objetivos establecidos.

La implementación de un área interno de finanzas y contabilidad ofrece numerosos beneficios, como un acceso constante a datos financieros que permitirá tomar decisiones más informadas y oportunas. También proporciona una respuesta ágil a las obligaciones tributarias y tareas contables, y asegurará que el equipo esté alineado con la cultura de la organización, facilitando su adaptación a las condiciones cambiantes del negocio. Para implementar esta propuesta, se debe considerar un presupuesto que incluya sueldos, beneficios, y posibles gastos asociados al proceso de reclutamiento y formación del personal, así como los costos de implementación de las herramientas tecnológicas necesarias para una gestión eficiente de las finanzas.

4.1.2 Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o

Contable Externo

Esta propuesta tiene como objetivo implementar un área de finanzas y contabilidad en la Compañía mediante la contratación de recursos externos especializados. Estos recursos se encargarán de elaborar procesos y políticas relacionadas con la gestión financiera, así como de preparar la información contable y tributaria necesaria para realizar reportes a la gerencia y gestionar la declaración de impuestos. Para esta propuesta, se espera que la Gerencia contrate un proveedor de servicios profesionales con experiencia en contabilidad, tributación y finanzas que esté capacitado para llevar a cabo funciones clave, asegurando así una gestión financiera eficiente y alineada con las necesidades de la empresa:

- Gestión de cobranzas a clientes, pagos a proveedores, personal e impuestos, entre otros.
 - Planificación y actualización del flujo de caja para los meses siguientes.
- Evaluación de financiamientos corrientes (para capital de trabajo) para mantener un adecuado nivel de liquidez.
- Implementación de evaluación de la rentabilidad de proyectos a clientes (basado en los costos reales)
 - Preparación de la información contable mensual.
 - Declaración de impuestos mensuales y anuales.
- Comunicar a la gerencia los asuntos fiscales y tributarios que puedan afectar a las operaciones de la Compañía.
- Reportar periódicamente a la gerencia los resultados financieros y contables de la Compañía.
- Brindar capacitación a la gerencias y principales jefaturas sobre temas financieros que puedan aplicarse a las actividades del negocio.

Para la ejecución de esta propuesta, se ha ejecutado un programa en seis etapas, las cuales tienen como finalidad poder desarrollar adecuadamente la propuesta. Al ser éste un proceso que se trabajará con el apoyo de externos deberá contemplar algunas actividades adicionales. A continuación, se adjuntan las etapas propuestas:

Etapa 1: Análisis y Selección de Proveedores

Como parte de la primera etapa, se realizará un análisis interno para definir las áreas críticas donde se requiere apoyo externo. Posterior a ello, se buscarán empresas con experiencia en servicios de contabilidad, tributación y finanzas. Con las empresas evaluadas, se procederá a analizar las propuestas de proveedores considerando los costos, experiencia, servicios ofrecidos, y referencias. Finalmente, se elegirá al proveedor que mejor se alinee con los objetivos estratégicos de la compañía.

Etapa 2: Contratación y Planificación

Como parte de la segunda etapa se iniciará estableciendo los términos y condiciones, incluyendo el alcance de los servicios y el costo. Posterior a ello, se creará un cronograma detallado que incluya todas las funciones clave a realizar por el proveedor. Para cerrar la etapa, se tendrá una reunión para validar las funciones clave con gerencia.

Etapa 3: Procesos y Políticas del Área

La etapa 3 iniciará con el establecimiento de procesos y políticas, en la cual el proveedor creará procedimientos estandarizados para la gestión financiera y contable. Asimismo, se implementarán herramientas tecnológicas necesarias para realizar las funciones contables y financieras. Para ello, se utilizarán las herramientas propuestas por el proveedor del servicio, de acuerdo con los alcances del mismo.

Etapa 4: Ejecución de Tareas Operativas

Como parte de la etapa 4, el proveedor de servicios externo deberá ejecutar las actividades asignadas de forma mensual. El cumplimiento de estas actividades estará a cargo del proveedor externos de servicios; sin embargo, la validación de estas debe ir de la mano de la validación y visto bueno de gerencia. Entre las actividades se contemplan las siguientes que se estructuraron:

- Administrar eficientemente las cobranzas a clientes, así como los pagos a proveedores, empleados e impuestos.
- Realizar y actualizar la planificación del flujo de caja para asegurar una previsión adecuada de las necesidades financieras en los próximos meses.
- Analizar opciones de financiamiento corriente para mantener niveles adecuados de liquidez y apoyar el capital de trabajo.
- Implementar métodos de evaluación de la rentabilidad de proyectos dirigidos a clientes, basados en los costos reales.
- Llevar a cabo la preparación mensual de los estados financieros y otros documentos contables necesarios.
- Realizar declaraciones de impuestos tanto mensuales como anuales, asegurando el cumplimiento de las normativas fiscales.
- Informar a la gerencia sobre cualquier asunto fiscal y tributario que pueda impactar las operaciones de la Compañía.

Etapa 5: Reporteo y Comunicación

Al igual que la etapa 4, la etapa 5 es una etapa que se dará de forma mensual, la cual incluye la preparación y presentación de informes contables mensuales. Asimismo, como parte de un plan de comunicación, se tendrán reuniones para avisar sobre asuntos fiscales y tributarios relevantes y presentar resultados financieros de forma regular. Dichas reuniones, deberán ser programadas de forma periódica.

Etapa 6: Capacitación y Revisión

Como parte de la mejora continua, la etapa 6 contempla la capacitación y revisión de acciones, para lo cual se deberá proveer formación sobre temas financieros a la gerencia y equipos clave para mejorar su comprensión y aplicación en el negocio. Finalmente, se evaluará el desempeño del proveedor y realizarán ajustes en el proceso para optimizar el servicio conforme a las necesidades cambiantes del negocio. Todo ello de la mano del proveedor de servicios externos para asegurar los mejores resultados.

Bajo esta propuesta, el equipo externo a cargo de la gestión financiera y contable no estaría a disposición de la compañía a tiempo completo, y se no encontraría sujeta a régimen de subordinación. Este tipo de proveedores de servicio suele utilizar a sus recursos para realizar las actividades descritas con anterioridad a distintas compañías. El costo de los servicios profesionales sería facturado a la compañía y pagados de acuerdo con lo pactado con el proveedor (normalmente de forma mensual), además, que estos servicios están sujetos a IGV, el cual podrá ser utilizado como crédito en la declaración mensual de la Compañía.

4.1.3 Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros

y Puestos Gerenciales

Esta propuesta tiene como objetivo contratar un Analista de Procesos para estandarización de procesos financieros y puestos gerenciales. En la actualidad, si bien es cierto la empresa maneja sus finanzas y contabilidad con el apoyo de un tercero, no se cuenta con un proceso estandarizado para llevar a cabo los procesos financieros de la empresa, es por ello por lo que se evidencia la necesidad de estandarizar los procesos financieros para evitar la toma de decisiones de forma empírica. Asimismo, es necesario que se estandaricen los puestos gerenciales, ya que su participación en estos procesos financieros no es clara y; por tanto, no se toman decisiones de forma ordenada y de acuerdo con la información disponible. Para cumplir con el objetivo planteado, se contempla seguir las siguientes seis etapas:

Etapa 1: Diagnóstico Inicial

Como parte de la primera etapa, se analizarán los procesos financieros existentes y la participación actual de los puestos gerenciales. Posterior a ello, se identificarán las inconsistencias y áreas que requieren estandarización para mejorar la toma de decisiones. Finalmente, se reunirá información relevante sobre las expectativas de los gerentes y otros stakeholders respecto a los procesos estandarizados.

Etapa 2: Definición del Perfil del Analista

Para iniciar la etapa 2, se definirán las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para el Analista de Procesos. Como segundo paso se establecerán las funciones y tareas que el analista deberá llevar a cabo, enfocándose en la estandarización de procesos financieros y gerenciales. Como tercer paso, se generará el puesto del perfil requerido, considerando que el tiempo de contratación es sólo para el tiempo en que se demore el levantamiento de procesos y estandarización de los puestos gerenciales.

Etapa 3: Proceso de Contratación

Se difundirá la convocatoria para la posición a través de plataformas de empleo y redes profesionales. Posterior a ello se revisarán los currículums, realizar entrevistas y evaluar las competencias de los candidatos. Finalmente, se seleccionará al candidato adecuado y formalizar la contratación.

Etapa 4: Estandarización de Procesos Financieros

El analista deberá documentar los procesos financieros actuales y analizar su efectividad. Culinado ello, establecerá los procedimientos claros y ordenados para las actividades financieras, incluyendo la definición de roles y responsabilidades. Los procesos deberán estar documentados adecuadamente para mantener un registro de estos. Finalmente, se introducirá progresivamente los nuevos procesos y asegurar su comprensión entre todos los involucrados.

Etapa 5: Estandarización de Puestos Gerenciales

El Analista de Procesos analizará las responsabilidades de los puestos gerenciales en relación con los procesos financieros. Posterior a ello, desarrollará documentos que describan el papel de cada gerente en los procesos estandarizados. Finalmente, realizará capacitaciones sobre los nuevos procesos y las expectativas relacionadas con sus roles.

Etapa 6: Monitoreo y Mejora Continua

Se realizará un seguimiento para evaluar la efectividad de los procesos estandarizados y la participación gerencial. Se recogerán los comentarios de los involucrados para identificar áreas de mejora. Finalmente, se modificarán los procesos según sea necesario para asegurar su alineación con las necesidades de la empresa.

Para esta propuesta de solución, se tiene planteado la contratación del Analista de Procesos por un mes para estandarizar los procesos financieros y los roles gerenciales, ofreciendo diversos beneficios como una mejora en la eficiencia operativa, una toma de decisiones más estructurada y fundamentada en información precisa, además de una mayor claridad en las responsabilidades de cada gerente. Este permitirá minimizar errores, optimizar el uso de recursos y ahorrar tiempo en las operaciones diarias. La inversión requerida incluye el salario del Analista de Procesos y posibles costos asociados a la capacitación y las herramientas necesarias para documentar y comunicar los nuevos procedimientos.

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Con el propósito de encontrar la solución más adecuada para la Compañía, se trabajó en conjunto con la gerencia para definir una serie de criterios que guiarán el análisis de las alternativas de solución. Estos criterios están fundamentados en las preocupaciones que la gerencia enfrenta al momento de tomar decisiones de negocio, lo que asegura que las soluciones propuestas aborden de manera efectiva sus necesidades y expectativas. Al establecer estos criterios claros, se facilitará un proceso de evaluación más objetivo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los criterios de evaluación para las alternativas de solución se estructuran en tres aspectos fundamentales: Costo, complejidad de implementación y tiempo. En cuanto al costo, se califica cada opción en una escala del 1 al 5, donde 5 indica que la alternativa es menos costosa, 3 representa un costo medianamente accesible, y 1 se asigna a las opciones que son altamente costosas. Por otro lado, la complejidad de implementación evalúa el nivel de dificultad asociado a la realización de cada solución, de nuevo utilizando una escala del 1 al 5, donde 5 representa que la solución es menos compleja y 1 que es muy compleja, tomando en cuenta los recursos disponibles en la compañía.

Finalmente, el tiempo considera el periodo requerido para completar la implementación, asignando 5 a aquellas opciones que tardan menos de 2 meses, 3 a las que requieren entre 2 y 4 meses, y 1 a las que superan los 4 meses. Al combinar estas evaluaciones, se pretende obtener una visión clara y estructurada de las alternativas, permitiendo identificar la solución más adecuada para la compañía, tal como se presenta a continuación:

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Alternativas de Solución

Nº	Categoría	Costo	Complejidad	Tiempo	Total	% Acumulado
1	Contratación de un equipo financiero y contable interno	1	1	3	5	14%
2	Contratación de un equipo financiero y contable externo	5	5	5	15	43%
3	Contratación de un analista de procesos para estandarización de procesos financieros y puestos gerenciales	5	5	5	15	43%
					Total	100%

Según los resultados de la matriz de evaluación de alternativas de solución descrita en la Tabla 8, se ha priorizado la opción de contratar un equipo financiero y contable externo, así como la contratación de un analista de procesos para la estandarización de procesos y puestos de trabajo. Ambas alternativas obtuvieron los puntajes más altos, lo que refleja su óptima alineación con los criterios de costo, complejidad de implementación y tiempo requeridos. Esta priorización sugiere que estas opciones no solo son viables desde una perspectiva financiera, sino que también pueden ser implementadas de manera relativamente rápida y con un nivel de complejidad manejable, lo que las convierte en soluciones atractivas para la compañía.

4.3 Resumen

En el Capítulo IV se analizaron y priorizaron tres alternativas para abordar los problemas de gestión financiera en la compañía: 1) implementar un área de finanzas con un equipo interno, 2) contratar un equipo externo de finanzas y contabilidad, y 3) contratar un analista de procesos para la estandarización de procesos financieros y puestos gerenciales. Se establecieron criterios de evaluación tales como costo, complejidad de implementación y tiempo requerido, lo que permitió una comparación objetiva entre las opciones. Como resultado, se determinó que la opción más favorable consiste en contratar un equipo externo y un analista de procesos, ya que estas alternativas se destacaron por ser las más costo-efectivas y menos complejas de implementar, optimizando así la gestión financiera y contable de la organización.



Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

Luego de la evaluación realizada a las alternativas de solución planteadas anteriormente y seleccionar la más idónea para abordar los problemas identificados para la compañía. En este capítulo se describirán las actividades clave, el cronograma y los responsables de la implementación de la alternativa seleccionada. Asimismo, se indican los factores críticos de éxito y los riesgos identificados para el proyecto.

5.1 Actividades Clave

Para una implementación exitosa de las propuestas de mejora, se recomienda a la compañía definir las siguientes actividades clave: en primer lugar, para la implementación del Área de Finanzas y Contabilidad a través de un equipo externo, se deberá llevar a cabo la Etapa 1: Análisis y Selección de Proveedores, donde se identificará el apoyo externo necesario y se elegirán los proveedores más adecuados; seguido de la Etapa 2: Contratación y Planificación, que incluirá la definición de términos y condiciones, así como la creación de un cronograma detallado; tras lo cual se avanzará a la Etapa 3: Procesos y Políticas del Área, donde se establecerán procedimientos estandarizados y se implementarán las herramientas tecnológicas requeridas. A continuación, la Etapa 4: Ejecución de Tareas Operativas, donde el proveedor realizará las actividades asignadas mensualmente, seguido de la Etapa 5: Reporte y Comunicación, que contemplará la preparación y presentación de informes contables de manera regular. Por último, la Etapa 6: Capacitación y Revisión garantizará que se realicen formaciones y que se evalúe el desempeño del proveedor para optimizar procesos.

Simultáneamente, para la Contratación de un Analista de Procesos para la Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales, se comenzará con la Etapa 1: Diagnóstico Inicial, analizando los procesos existentes y las

expectativas de los gerentes; luego, en la Etapa 2: Definición del Perfil del Analista, se establecerán habilidades y funciones necesarias; seguido por la Etapa 3: Proceso de Contratación, donde se buscará y seleccionará al candidato adecuado. Posteriormente, en la Etapa 4: Estandarización de Procesos Financieros, se documentarán los procesos actuales y se establecerán procedimientos claros, continuando con la Etapa 5: Estandarización de Puestos Gerenciales, que considerará el desarrollo de descripciones de roles y capacitación. Finalmente, en la Etapa 6: Monitoreo y Mejora Continua, se evaluará la efectividad de los procesos estandarizados y se recogerán retroalimentaciones para su ajuste.

5.1.1 Actividades Clave para Implementar un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Externo

Para la implementación de un área de finanzas y contabilidad a través de un equipo financiero y/o contable externo, se están contemplando las seis etapas descritas en el punto 4.1.1. El cumplimiento de estas seis etapas permitirá la implementación exitosa de la solución planteada. A continuación, se presentan las seis etapas tal como se implementarán:

Etapa 1: Análisis y Selección de Proveedores

La primera fase consiste en identificar y contratar al proveedor de servicios financieros que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Este proceso contempla la evaluación de la experiencia del proveedor, sus conocimientos en gestión contable y tributaria, y su capacidad para manejar los desafíos específicos del sector publicitario. La gerencia de la compañía establecerá los criterios que deberá cumplir el proveedor, considerando experiencia en el manejo de flujo de caja, gestión de impuestos, y conocimientos específicos del mercado peruano. La metodología utilizada para esta selección es la RFP (Request for Proposal), que permite solicitar propuestas formales a diferentes consultoras y comparar alternativas con base en criterios predefinidos. El proceso de contratación se desarrolla en cuatro etapas: (1) Envío de RFP: se elaborará y enviará una solicitud de propuestas a proveedores seleccionados; (2) Evaluación de propuestas: se analizarán los costos, plazos de implementación y referencias de clientes anteriores mediante una matriz de evaluación técnica y económica; (3) Selección del proveedor: se elegirá al proveedor que cumpla con los requisitos establecidos y ofrezca la mejor relación costo-beneficio; y (4) Formalización del contrato: la gerencia firmará un contrato que establecerá los términos de la relación comercial, así como los entregables esperados.

Etapa 2: Contratación y Planificación

Como parte de la segunda etapa, se iniciará estableciendo los términos y condiciones, incluyendo el alcance de los servicios y el costo. Posterior a ello, se creará un cronograma detallado que incluya todas las funciones clave a realizar por el proveedor. Este cronograma se ajustará a las necesidades identificadas en la fase de análisis. Para cerrar la etapa, se tendrá una reunión para validar las funciones clave con la gerencia, asegurando así que todos los involucrados estén alineados con los objetivos y actividades a realizar.

Etapa 3: Procesos y Políticas del Área

La etapa 3 iniciará con el establecimiento de procesos y políticas, en la cual el proveedor creará procedimientos estandarizados para la gestión financiera y contable. Se llevará a cabo una evaluación holística de la situación financiera de la Compañía, que implicará un análisis de todas las áreas contables, fiscales y operativas que impactan en la salud financiera de la empresa. Se considerará la revisión de flujo de caja histórico, análisis de estado de resultados, y evaluación de la estructura de costos. Asimismo, se implementarán herramientas tecnológicas necesarias para realizar las funciones contables y financieras. Para ello, se utilizarán las herramientas propuestas por el proveedor del servicio, de acuerdo a los alcances del mismo.

Etapa 4: Ejecución de Tareas Operativas

Como parte de la etapa 4, el proveedor de servicios externo deberá ejecutar las actividades asignadas de forma mensual, las cuales incluirán la identificación de debilidades estructurales en la gestión financiera, así como la detección de errores contables y riesgos tributarios. El cumplimiento de estas actividades estará a cargo del

proveedor externo de servicios; sin embargo, la validación de las mismas debe ir de la mano con la validación y visto bueno de la gerencia. Entre las actividades se contemplan: Administrar eficientemente las cobranzas a clientes, así como los pagos a proveedores, empleados e impuestos, actualizar la planificación del flujo de caja y realizar declaraciones de impuestos tanto mensuales como anuales, asegurando el cumplimiento de las normativas fiscales. También se incluirán auditorías sobre saldos contables para identificar errores que influyan en la información financiera, esto será seguido por la comunicación de asuntos y errores identificados durante las auditorías.

Etapa 5: Reporteo y Comunicación

Al igual que la etapa 4, la etapa 5 es una etapa que se dará de forma mensual, la cual incluye la preparación y presentación de informes contables mensuales. Además, se programarán reuniones periódicas con la gerencia para comunicar los hallazgos y recomendaciones obtenidos durante la evaluación, junto con la preparación de información financiera mensual que se debe incluir en los estados financieros. Esta etapa igualmente involucrará la revisión de políticas de cobranza y pagos, optimizando el ciclo operativo de la Compañía.

Etapa 6: Capacitación y Revisión

Como parte de la mejora continua, la etapa 6 contempla la capacitación y revisión de acciones, donde se deberá proveer formación sobre temas financieros a la gerencia y equipos clave para mejorar su comprensión y aplicación en el negocio. Se implementarán programas de capacitación para asegurar que el personal esté preparado para utilizar las nuevas herramientas y procesos, además de realizar entrenamiento práctico con el nuevo sistema. Finalmente, se evaluará el desempeño del proveedor y se realizarán ajustes en el proceso para optimizar el servicio conforme a las necesidades cambiantes del negocio. Esto incluirá la revisión de las habilidades y competencias del personal administrativo, asegurando que todos los equipos estén alineados con las nuevas políticas y procedimientos. Durante esta etapa, se recogerán comentarios de los involucrados para identificar áreas de mejora, y se llevarán a cabo sesiones de retroalimentación para definir en conjunto los pasos a seguir en la implementación de las recomendaciones formuladas por el equipo externo. La etapa de capacitación y revisión no solo servirá para mantener la calidad del servicio, sino también para fomentar una cultura de mejora continua y adaptabilidad dentro de la organización, garantizando que las nuevas prácticas se integren eficientemente en la gestión diaria de la compañía. Esto contribuirá finalmente a una gestión financiera sólida y a una toma de decisiones más informada, permitiendo a la empresa desempeñarse mejor en un entorno cambiante.

5.1.2 Actividades Clave para la Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales

De igual forma, para ejecutar la contratación de un analista de procesos para estandarización de procesos financieros y puestos gerenciales se llevarán a cabo de igual forma seis etapas. Sin embargo, cabe resaltar que este proceso está orientado a que se ejecute en un solo mes, ya que sólo se estandarizarán los procesos. A continuación, se presentan las seis etapas:

Etapa 1: Diagnóstico Inicial

La primera fase consiste en analizar los procesos financieros existentes y las expectativas de los gerentes respecto a la estandarización. Este diagnóstico permitirá identificar inconsistencias y áreas que requieren mejora. Se programarán reuniones entre la gerencia y el equipo responsable para profundizar en la comprensión de los procesos operativos actuales y su impacto financiero, asegurando que todos los involucrados estén alineados con los objetivos que se desean alcanzar.

Etapa 2: Definición del Perfil del Analista

Como parte de la segunda etapa, se establecerán las habilidades, conocimientos y funciones necesarias para el Analista de Procesos. Este perfil incluirá competencias en la estandarización de procesos financieros y la orientación a resultados. Una vez definido, se generará la descripción del puesto requerida, considerando que la contratación se realizará por un mes para asegurar que se logren los objetivos planteados en un tiempo efectivo.

Etapa 3: Proceso de Contratación

La etapa 3 se centrará en la búsqueda y selección de candidatos adecuados. Se difundirá la propuesta a través de plataformas de empleo y redes profesionales, seguido de una revisión de currículums y la realización de entrevistas para evaluar las competencias de los aspirantes. Finalmente, se seleccionará al candidato más adecuado para el puesto, quien comenzará a trabajar en la estandarización de procesos de inmediato.

Etapa 4: Estandarización de Procesos Financieros

En la etapa 4, el analista documentará los procesos financieros actuales y analizará su efectividad. Esto incluirá la creación de procedimientos claros y ordenados que definirán las actividades financieras y las funciones involucradas. Se abordará la identificación de debilidades en la gestión y se propondrán mejores prácticas para optimizar los procesos. Esta fase es crucial para establecer un marco de trabajo que permita una gestión más eficiente y ordenada.

Etapa 5: Estandarización de Puestos Gerenciales

La etapa 5 implicará analizar las responsabilidades de los puestos gerenciales en relación a los procesos financieros. Se desarrollarán descripciones de roles que reflejen la participación de cada gerente en los nuevos procedimientos estandarizados. Además, se llevarán a cabo capacitaciones para asegurar que todos los gerentes comprendan claramente sus funciones y la forma en que deben aplicarlas en su trabajo diario.

Etapa 6: Monitoreo y Mejora Continua

Finalmente, en la etapa 6 se evaluará la efectividad de los procesos estandarizados y se recogerán retroalimentaciones de los gerentes y otros involucrados. Este monitoreo permitirá identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para asegurar que los nuevos procedimientos se alineen con las necesidades de la empresa. Se llevará a cabo un seguimiento constante para garantizar que las mejoras se mantengan y adapten a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Todo este proceso se ejecutará en un mes, garantizando una transición ágil y efectiva hacia un sistema de gestión más estructurado y eficiente.

5.2 Balanced Scorecard

Considerando la propuesta de solución seleccionada y en búsqueda de identificar cuáles son las estrategias más idóneas para implementar la solución al problema que tiene la compañía se propone el Balanced Scorecard como se muestra en la Tabla 12. El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral en español, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones medir y gestionar su desempeño conforme a sus actividades con la estrategia y los objetivos establecidos, el cual fue desarrollado por por Kaplan y Norton en la década de 1990, siendo caracterizado por su enfoque integral que considera diversas perspectivas que son importantes para el éxito de la organización (Méndez & Méndez, 2021) Esta herramienta permite que se plantee los objetivos de la solución seleccionada y que su desempeño pueda ser monitoreado. Es importante acotar que se consideraron únicamente las siguientes cuatro áreas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos y (d) aprendizaje. Estos cuatro componentes hacen posible que se pueda analizar eficazmente el desempeño de la estrategia.

Tabla 9

Balanced Scorecard

Componente	Objetivo	Indicador
Financiera	Pago a proveedores a tiempo	% de pasivos vencidos
	Seguimiento adecuado de cobranzas	% de cuentas por cobrar vencidas
	Mejora en la conversión del capital de trabajo en efectivo	Ratio de liquidez corriente
Clientes	Mejora en la evaluación de la propuesta económica a los clientes	% de rentabilidad por cliente

Procesos	Mejorar la eficiencia de los procesos internos	Tiempo de preparación de información financiera
Aprendizaje	Fomentar el conocimiento del equipo en temas financieros	Número de horas de capacitación brindadas a la gerencia

Considerando la propuesta de solución seleccionada y en búsqueda de identificar cuáles son las estrategias más idóneas para implementar la solución al problema que tiene la compañía se propone el Balanced Scorecard como se muestra en la Tabla 9. Esta herramienta permite que se plantee los objetivos de la solución seleccionada y que su desempeño pueda ser monitoreado. Es importante acotar que se consideraron únicamente las siguientes cuatro áreas:

- (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos y (d) aprendizaje. Estos cuatro componentes hacen posible que se pueda analizar eficazmente el desempeño de la estrategia.

5.3 Tiempo de Implementación y Presupuesto

De acuerdo con el entendimiento de la compañía y sus operaciones, el grupo consultor recomienda que la implementación del área financiera en la Compañía sea realizada dentro de las 11 semanas, luego de la contratación del equipo de trabajo externo. Además, se recomienda que el tiempo de transcurso del Plan no sea superior a las 16 semanas, debido a que un mayor periodo traería consigo más información y transacciones a analizar por parte del equipo de finanzas y contabilidad externo. Para presentar de una forma más gráfica los tiempos de implementación de cada actividad, se desarrolló un diagrama Gantt de implementación, el cual es una herramienta de gestión que permite ordenar un conjunto de actividades en función a la variable del tiempo. El diagrama se encuentra en la tabla 10 y tabla 11, y ha sido expresado en semanas. Este diagrama también incluye el área a cargo de la ejecución, con el motivo de que todos los responsables conozcan sus tiempos de involucramiento en el plan de implementación.

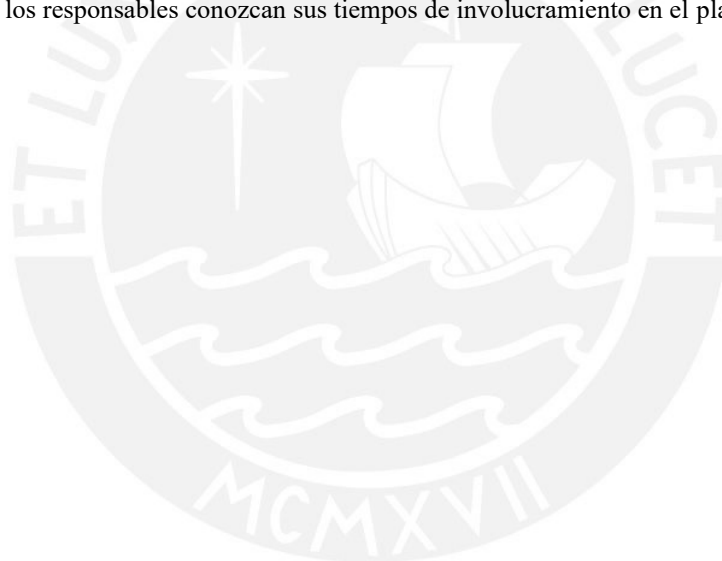


Tabla 10

Diagrama Gantt de Implementación de un Área de Finanzas y Contabilidad a través de un Equipo Financiero y/o Contable Externo

Actividades	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Análisis y Selección de Proveedores																	
Identificar áreas críticas y establecer criterios	Gerencia	X															
Envío de RFP a proveedores	Gerencia		X														
Evaluación de propuestas	Gerencia y Equipo Financiero			X													
Selección del proveedor	Gerencia			X													
Formalización del contrato	Gerencia				X												
2. Contratación y Planificación																	
Establecer términos y condiciones	Gerencia						X										
Creación de cronograma detallado	Equipo Financiero					X											
Validación de funciones clave	Gerencia						X										
3. Procesos y Políticas del Área																	
Establecimiento de procesos y políticas	Equipo Financiero				X			X									
Evaluación holística de la situación financiera	Equipo Financiero				X			X									
Implementación de herramientas tecnológicas	Equipo Financiero					X			X								
4. Ejecución de Tareas Operativas																	
Ejecución mensual de actividades	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
Administración de cobranzas y pagos	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización de planificación del flujo de caja	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
Preparación y declaración de impuestos	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
Preparación y presentación de informes contables	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
Programación de reuniones para discutir hallazgos	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
5. Reporteo y Comunicación																	
Comunicación de hallazgos y recomendaciones	Equipo Financiero									X	X	X	X	X	X	X	X
6. Capacitación y Revisión																	
Capacitación sobre nuevos procesos	Equipo Financiero									X							
Evaluación del desempeño del proveedor	Gerencia									X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Considerar que las etapas 4, 5 y 6 se realizan de forma mensual durante todo el año.

Tabla 11

Diagrama Gantt de Contratación de un Analista de Procesos para Estandarización de Procesos Financieros y Puestos Gerenciales

Actividades	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Diagnóstico Inicial																	
Análisis de procesos financieros y expectativas	Gerencia	X															
Reuniones para entender procesos internos	Gerencia y Analista	X															
2. Definición del Perfil del Analista																	
Establecer habilidades y funciones necesarias	Gerencia		X														
Generación del perfil del puesto	Gerencia		X														
3. Proceso de Contratación																	
Difusión de la convocatoria	Gerencia			X													
Revisión de currículums y entrevistas	Gerencia y Analista				X												
Selección del candidato adecuado	Gerencia				X												
4. Estandarización de Procesos Financieros																	
Documentación de procesos actuales	Analista					X											
Establecimiento de procedimientos claros	Analista					X											
5. Estandarización de Puestos Gerenciales																	
Análisis de responsabilidades	Analista								X								
Desarrollo de descripciones de roles	Analista								X								
Capacitación sobre nuevos procesos	Analista								X								
6. Monitoreo y Mejora Continua																	
Evaluación de la efectividad de procesos	Analista y Gerencia									X							
Recogida de retroalimentación	Analista									X							
Ajuste de procesos según las necesidades	Analista y Gerencia											X					

Nota. Considerar la contratación del Analista de Procesos se dará solo por el período de un año.

A continuación, en la Tabla 12 se expone el presupuesto estimado de la implementación del área de finanzas y contabilidad a través de un equipo financiero y/o contable externo y de la contratación de un analista de procesos para estandarización de procesos financieros y puestos gerenciales, considerando los conceptos detallados en las seis fases del plan de implementación. El presupuesto deberá ser revisado y aprobado por gerencia para su ejecución. Se contempla el siguiente presupuesto estimado para la implementación de la solución:

Tabla 12

Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución

Concepto	Descripción	Costo Unitario (S/.)	Cantidad	Total (S/.)
1. Implementación del Área de Finanzas y Contabilidad				
Proveedor de Servicios Financieros	Costo mensual de servicios profesionales	S/ 7,000.00	12 meses	S/ 84,000.00
Herramientas Tecnológicas	Software contable y herramientas online	S/ 4,500.00	1	S/ 4,500.00
ERP para la empresa	ERP Online	S/.20,000.00	1	S/.20,000.00
Subtotal - Área de Finanzas y Contabilidad				S/ 108,500.00
2. Contratación de un Analista de Procesos				
Salario del Analista de Procesos (RxH)	Contratación por un mes	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00
Subtotal - Analista de Procesos				S/ 3,500.00
Total Presupuesto				S/ 120,000.00

Por tanto, se contempla un presupuesto anual de S/ 120,000.00. Este presupuesto se ejecutó de acuerdo con los precios referenciales de la ciudad de Lima. Su aprobación y visto bueno final quedan a cargo de la gerencia.

5.4 Factores Claves de Éxito

5.4.1 Habilitadores

Los factores habilitadores se definen como aquellos elementos que facilitan el éxito en la implementación de la solución al problema. Entre los habilitadores identificados, es fundamental la capacidad y predisposición de la gerencia para proporcionar la información necesaria a los proveedores de servicios profesionales y mantener una comunicación clara sobre los procesos internos de la Compañía. Además, el cumplimiento de los plazos establecidos por parte del proveedor de servicios es crucial, así como el adecuado involucramiento de los recursos necesarios para abordar cada etapa clave en la implementación del área de finanzas y contabilidad. Por último, el analista de procesos contratado debe cumplir con las funciones asignadas dentro del plazo establecido para asegurar una transición efectiva y eficiente.

5.4.2 Riesgos

Los factores de riesgo se definen como aquellos elementos que pueden obstaculizar la implementación efectiva de la solución al problema. Entre los riesgos identificados se encuentra el riesgo de postergación del proyecto, ya que gran parte del tiempo de la gerencia se destina a resolver problemas cotidianos, lo que podría resultar en la falta de priorización en la entrega de información al proveedor de servicios profesionales y al analista de procesos. Este incumplimiento en los tiempos establecidos podría retrasar el progreso de la implementación. Además, existe el riesgo de no contar con la inversión necesaria para la contratación tanto de un equipo de finanzas y contabilidad externo como de un analista de procesos, lo que impediría abordar adecuadamente las necesidades financieras de la compañía.

5.4.2 Plan de Contingencia ante Riesgos

El primer riesgo es la postergación del proyecto, que podría ocurrir si la gerencia no prioriza la entrega de información al proveedor de servicios o al Analista de Procesos debido a la atención a problemas cotidianos. Para mitigar este riesgo, se deben asignar responsabilidades claras, designando un coordinador de proyecto que supervise

las entregas de información y asegure el cumplimiento del cronograma establecido. Asimismo, se establecerán reuniones periódicas, ya sea semanales o quincenales, entre la gerencia, el coordinador de proyecto y los proveedores de servicios para revisar el progreso y resolver cualquier inconveniente que surja. Es importante priorizar actividades mediante un calendario que destaque las tareas críticas del proyecto y que facilite la comunicación de estas prioridades a todo el equipo. La documentación exhaustiva de todas las interacciones y entregas también permitirá un seguimiento eficaz. Si se identifica un retraso, se llevará a cabo una reunión de emergencia para reevaluar el cronograma y ajustar las fechas de entrega según sea necesario, en estos casos se deberán contemplar recursos adicionales o personal interno que pueda asistir en la recopilación de la información requerida.

El segundo riesgo es la falta de inversión necesaria. La implementación de un equipo de finanzas y contabilidad externo, así como la contratación de un Analista de Procesos, pueden verse comprometidas si no se cuenta con el capital necesario. Para mitigar este riesgo, se realizará una evaluación exhaustiva del presupuesto en busca de áreas de ahorro y redirigir esos fondos hacia el proyecto. Además, se explorarán opciones de financiamiento alternativo, como créditos o subvenciones. De igual forma, implementar el proyecto en fases o etapas, en vez de realizarlo todo de una vez, permitirá distribuir los costos a lo largo del tiempo, facilitando la inversión incremental. Si la inversión no está disponible, se realizarán talleres internos para ajustar el alcance del proyecto a un nivel manejable con los recursos disponibles. Se considerará la posibilidad de financiamiento temporal para llevar a cabo la fase crítica de la implementación.

5.5 Resumen

En el presente capítulo se establecieron las actividades clave y el cronograma para la implementación del área de finanzas y contabilidad a través de un equipo externo, así como la contratación de un analista de procesos para la estandarización de funciones financieras y gerenciales. Se desarrolló un plan estructurado en seis etapas para cada propuesta, con un enfoque en la selección adecuada de proveedores, la planificación detallada, la implementación de herramientas tecnológicas, y la capacitación continua del personal. Además, se presentó un presupuesto anual estimado de S/ 120,000.00, priorizándose la implementación de todas las actividades base en un plazo máximo de 16 semanas. Los factores críticos de éxito incluyen la capacidad de la gerencia para proporcionar información oportuna y la efectividad de los proveedores para cumplir con los plazos establecidos. Por último, se identificaron riesgos que podrían afectar la implementación, junto con un plan de contingencia para mitigar dichos riesgos, asegurando así una transición exitosa hacia la consolidación de la empresa.

Capítulo VI: Resultados Esperados

Los resultados esperados del plan de implementación presentado en el capítulo anterior están directamente relacionados con la optimización del área de finanzas y contabilidad en la Compañía. Actualmente, la empresa enfrenta dificultades en la gestión financiera y la toma de decisiones debido a la falta de procesos estandarizados y la falta de personal calificado. Con la implementación de un equipo financiero contable y la contratación de un analista de procesos, se espera mejorar significativamente la precisión y eficacia en la planificación financiera, lo que, a su vez, permitirá continuar con otras mejoras como mejorar la capacidad de atención a clientes y la eficiencia operativa. Los beneficios clave incluyen la reducción de gastos innecesarios, eficiencia de inversiones y gastos, mejora en la toma de decisiones e incremento de rentabilidad de la empresa.

6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

En este apartado se presentan los resultados esperados como consecuencia de la implementación del plan detallado en los capítulos anteriores. Estos resultados no solo reflejan mejoras en la gestión financiera y contable de la Compañía, sino que también impactan de manera positiva en la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. A través de las estrategias propuestas, se anticipa un avance significativo en el desempeño general de la organización, alineando los objetivos financieros con las necesidades del mercado y optimizando el uso de recursos disponibles.

6.1.1. Resultados Cualitativos Esperados

Los resultados cualitativos esperados de la implementación del plan de mejoras en el área de finanzas y contabilidad son diversos y abarcan varias dimensiones dentro de la organización. En primer lugar, se prevé un aumento en la claridad y la comunicación interna entre los miembros de la gerencia, lo que permitirá una colaboración más efectiva en la toma de decisiones financieras. La estandarización de procesos, impulsada por el analista de procesos, permitirá que todos los miembros de la gerencia tengan una comprensión compartida de sus funciones y responsabilidades, lo que potenciará de igual forma la adecuada toma de decisiones, logrando así reducir costos y; por tanto, lograr la rentabilidad esperada.

Además, se espera que la gestión financiera más estructurada contagie una cultura de responsabilidad y cumplimiento, alentando a los colaboradores a actuar con mayor diligencia en sus roles. La capacitación continua proporcionada a la gerencia y al personal clave no solo enriquecerá su conocimiento sobre los procedimientos financieros, sino que también empoderará a los empleados a contribuir con ideas y mejoras, fomentando un ambiente de innovación y crecimiento profesional. Por último, un impacto cualitativo significativo se verá en la percepción externa de la compañía, ya que, al mejorar la capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes a través de una empresa financieramente consolidada, puede fortalecer la reputación de la empresa en el mercado, no solo atrayendo nuevos clientes, sino también fidelizando a los existentes. Estos resultados cualitativos ayudarán a construir una base sólida para el éxito sostenible a largo plazo de la organización.

6.1.2. Resultados Cuantitativos Esperados

Los resultados cuantitativos esperados de la implementación del plan de mejoras en el área de finanzas y contabilidad están centrados en métricas específicas que permitirán medir el éxito de las iniciativas propuestas. Ante ello, es importante evaluar el flujo de caja libre para determinar la rentabilidad del proyecto. Henao y Caro (2019) explican que el flujo de caja libre (FCL) es un indicador financiero que refleja la capacidad de una empresa para generar efectivo después de haber cubierto sus gastos operativos y de capital necesarios para mantener su funcionamiento, el cual se calcula a partir de la utilidad neta, añadiendo las depreciaciones y amortizaciones, y restando las inversiones en capital.

Para la elaboración del flujo de caja del proyecto, se realizó la proyección de los ingresos; para lo cual, se ha tomado en consideración el adicional que la empresa podría generar a partir de la gestión adecuada de sus finanzas; por

tanto, se consideró una la tasa de crecimiento del PBI proyectado para el sector servicios de 2.8% de acuerdo con Crisólogo (2024), la misma que se multiplicó a los ingresos del año 2024 de la empresa, obteniendo así los ingresos producto de la adecuada gestión financiera. Respecto a los costos de venta, estos no se han considerado puesto que la empresa no los contempla al brindar servicios, pero sí se han considerado los gastos administrativos, considerándose como parte de los gastos de la propuesta de mejora, el gasto mensual de servicios profesionales que asciende a S/ 7,000.00 y el software contable y herramientas online cuyo costo es de S/ 4,500.00; de igual forma, para los años siguientes se consideró una tasa de inflación del 3% (Forbes, 2024). Referente a la tasa de impuestos, se consideró una tasa del 29.5% (Gobierno del Perú, 2024). De igual forma, para el Capital de Trabajo se consideró un 10% de los ingresos. Adicionalmente, para los cálculos del CAPM y del WACC, se contemplaron las siguientes fórmulas:

$$\text{CAPM} = \text{Tasa libre de riesgo} + (\text{Rendimiento de mercado} - \text{Tasa libre de riesgo}) * \text{Beta}$$

$$\text{CAPM} = 3.07\% + (12.7\% - 3.07\%) * 0.90$$

$$\text{CAPM} = 11.74\%$$

Donde:

- Tasa libre de riesgo: 3.07% referente al valor promedio de los últimos 20 años (Damodaran, 2024a).
- Rendimiento del mercado: 12.7% referente al valor promedio de los últimos 20 años (De la Vega, 2024).
- Beta del Sector: 0.90 de acuerdo al sector servicios para empresas y consumidores (Damodaran, 2024b)

$$\text{WACC} = K_e (E / (E + D)) + K_d (1 - T) (D / (E + D))$$

$$\text{WACC} = 11.74\% (5223.33 / (5223.33 + 12,887.78)) + 16.2\% (1 - 29.5\%) (12,887.78 / (5223.33 + 12,887.78))$$

$$\text{WACC} = 11.54\%$$

Donde:

- K_e = Costo de los fondos propios calculado con el CAPM.
 - E = Total capital propio, con un aporte de S/.5223.33
 - D = Deuda, con un préstamo de S/.12,887.78
- K_d = Tasa de préstamo del banco de 16.2% (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2024)
- Beta del Sector: 0.90 de acuerdo al sector servicios para empresas y consumidores (Damodaran, 2024b).

Tabla 13*Flujo de Caja*

	Flujo 0	Flujo 1	Flujo 2	Flujo 3
Ingreso por Ventas		S/ 109,111.15	S/ 112,166.27	S/ 115,306.92
(-) Gastos Fijos		S/ 88,500.00	S/ 91,155.00	S/ 93,889.65
EBIT = Utilidad operativa = UAI		S/ 20,611.15	S/ 21,011.27	S/ 21,417.27
(-) Impuestos		S/ 6,080.29	S/ 6,198.32	S/ 6,318.09
NOPAT = EBIT (1-t)		S/ 14,530.86	S/ 14,812.94	S/ 15,099.18
(-) Inversión	-S/ 27,500.00			
Flujo de Caja Libre	-S/ 27,500.00	S/ 14,530.86	S/ 14,812.94	S/ 15,099.18
	Año Inicial	1 año	2 año	3 año
Préstamo	S/ 8,250.00			
Amortización		-S/ 2,348.93	-S/ 2,729.45	-S/ 3,171.62
Intereses		-S/ 1,336.50	-S/ 955.97	-S/ 513.80
Escudo Fiscal		S/ 394.27	S/ 282.01	S/ 151.57
Flujo de Caja de Financiamiento	-S/ 19,250.00	S/ 11,239.70	S/ 11,409.53	S/ 11,565.32
VAN Económico	S/ 8,237.58			
TIR Económica	28%			
B/C Económico	1.17			
PR Económico	1.88			
VAN Financiero	S/ 7,414.90			
TIR Financiera	35%			
B/C Financiero	1.20			
PR Financiero	2.29			

Con los datos precisados se elaboró el flujo de caja, en el que se han considerado el flujo de caja libre en el que se proyectó que el financiamiento de la inversión será asumido al 100% por la empresa y se proyectó en el flujo de caja financiero, que el 30% de la inversión será asumido por una entidad bancaria. Ante ello, se obtuvo respecto al flujo de caja libre un VAN Económico de S/ 8,237.58, una TIR Económica de 28%, un B/C Económico de 1.17 y un PR Económico de 1.88. De igual forma, respecto al flujo de caja financiero se obtuvo VAN Financiero de S/ 7,414.90, TIR Financiera de 35%, un B/C Financiero de 1.20 y un PR Financiero 2.29. Todos estos datos en su conjunto, demuestran que el proyecto es rentable y traerá consigo beneficios económicos para la empresa.

6.2. Recuperación de la Inversión

Con base al flujo de caja y para analizar los escenarios respecto al VAN y la TIR, se presenta el Análisis de Sensibilidad elaborado con Simulación de Montecarlo. Este análisis permite analizar en un total de 5000 escenarios las proyecciones de estos ratios, para identificar si en escenarios de riesgo, los ratios bajan su ponderado. Dicho análisis se elaboró en Microsoft Excel y se presenta a continuación:

Tabla 14*Simulación*

VAN		TIR	
Promedio esperado	S/ 8,237.58	Promedio esperado	28.23%
Desviación estándar	S/ 1,987.70	Desviación estándar	6.81%
Primera simulación	S/ 8,022.68	Primera simulación	25.96%
Promedio	S/ 8,155.04	Promedio	28.11%
Desviación estándar	S/ 1,933.07	Desviación estándar	6.89%
Mínimo	S/ 2,291.74	Mínimo	4.26%
Máximo	S/ 15,052.71	Máximo	52.38%
Alta eficiencia: > 5000	95.12%	Alta eficiencia: > 11.74%	99.20%
Crecimiento	VAN	Crecimiento	TIR
0	S/ 8,237.58	0	28.23%
0.05	S/ 8,649.46	0.05	29.65%
0.1	S/ 9,514.40	0.1	32.61%
0.15	S/ 10,941.56	0.15	37.50%
0.2	S/ 13,129.88	0.2	45.00%
Promedio	S/ 10,094.58	Promedio	34.60%
DesvEstand	S/ 1,987.70	DesvEstand	6.81%

Figura 4

Análisis de Sensibilidad para el VAN

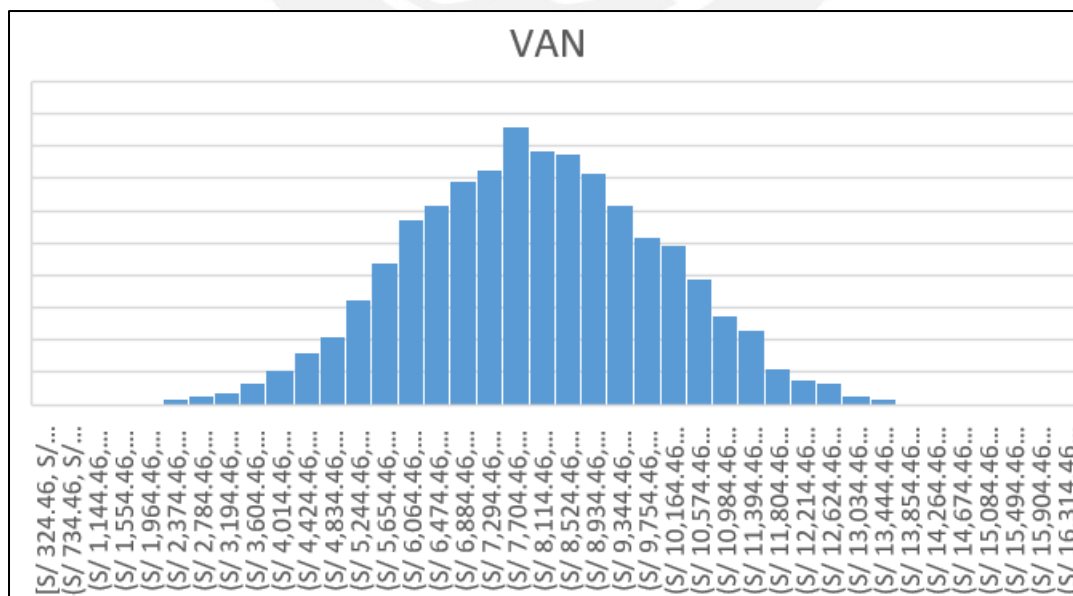
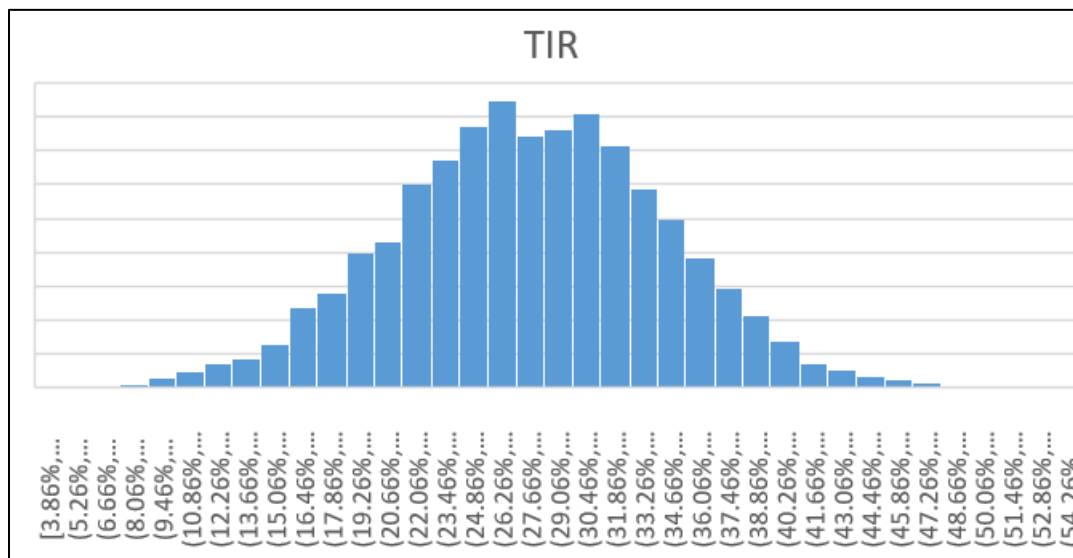


Figura 5*Análisis de Sensibilidad para la TIR*

Para la elaboración de la simulación, se tomó como promedio el VAN y la TIR del flujo de caja libre. Se analizaron 500 escenarios, considerando una tasa de variación desde el 5% al 20% de acuerdo con distintos escenarios de crecimiento. Se observó en el caso del VAN, de que la posibilidad de que este sea mayor que S/.5000 es igual al 95.12%, por lo que se observa una alta eficacia. Asimismo, en el caso de la TIR se evaluó la factibilidad de que en los escenarios simulados pueda ser mayor al CAPM, obtenido una eficacia del 99.20%.

6.3. Resumen

Los resultados esperados del plan de implementación detallado se centran en la optimización del área de finanzas y contabilidad de la Compañía. Ante la falta de procesos estandarizados y personal calificado, se propuso la creación de un equipo externo financiero y la contratación de un analista de procesos, los cuales mejorarán la precisión en la planificación financiera, conduciendo a un incremento en la facturación y a la reducción de gastos innecesarios. Estos resultados se desglosan en cualitativos y cuantitativos, los primeros incluyen una mejor comunicación interna, promoción de una cultura de responsabilidad y un impacto positivo en la percepción del mercado, mientras que los segundos demuestran la viabilidad económica de la propuesta a través de los indicadores de VAN, TIR, PR y BC. Además, se presenta un análisis de sensibilidad a través de la Simulación de Montecarlo, en que se observa que tanto el VAN y la TIR incluso en escenarios pesimistas, tienen la factibilidad de ser altamente efectivos para la empresa.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada uno de los puntos desarrollados durante el Business Consulting realizado para la empresa Why Not?, dedicada al rubro de la publicidad y la comunicación digital. Estas conclusiones reflejan los hallazgos más relevantes, así como las áreas de oportunidad que se han identificado a lo largo del análisis. Las recomendaciones propuestas se han diseñado de igual forma en base a las conclusiones, para potenciar los resultados obtenidos.

7.1. Conclusiones

Primera.- Se presentó un análisis de ME Consultoría y Comunicaciones S.A.C. ("Why Not?"), destacando su evolución desde 2019 en el competitivo mercado de la publicidad digital en Perú. Se identificó que la compañía ha logrado un crecimiento sostenido gracias a su enfoque en la creatividad y la diversificación de servicios. No obstante, se evidenció que, a pesar de su éxito inicial, la empresa enfrenta retos significativos relacionados con la falta de conocimientos de los procesos financieros y la necesidad de personal calificado.

Segunda.- Se evidenció que la inadecuada gestión financiera fue el principal obstáculo que enfrentó "Why Not?". La aplicación de la metodología Design Thinking permitió identificar que la falta de conocimientos financieros entre los líderes limitaba la capacidad de la empresa para tomar decisiones estratégicas. Además, se observó que el clima laboral era desfavorable debido a conflictos internos y sobrecarga laboral, lo que afectaba la confianza y colaboración entre los empleados.

Tercera.- El análisis mediante el Diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización evidenció que las causas más críticas del problema principal fueron la falta de personal calificado y la escasa gestión financiera. La técnica de los "5 porqués" profundizó en las raíces de estos problemas, destacando que la falta de interés de la gerencia en contratar personal especializado y la ausencia de seguimiento a los reportes financieros eran fundamentales. Ante ello, se evidenció la necesidad de aplicar mejoras.

Cuarta.- Se desarrollaron y priorizaron alternativas para mitigar los problemas de gestión financiera. Se concluyó que, tras un análisis de costo, complejidad y tiempo, las opciones más eficaces eran la contratación de un equipo externo y un Analista de Procesos. Estas alternativas no solo optimizarán la gestión financiera y contable, sino que también sentarán las bases para un crecimiento sostenible, alineándose con las necesidades del mercado.

Quinta.- Se describieron las actividades clave y el cronograma para la implementación de mejoras en el área de finanzas y contabilidad, junto con la contratación de un analista de procesos. Se presentó un plan estructurado en seis etapas para cada propuesta. Ante ello, se obtuvo respecto al flujo de caja libre un VAN Económico de S/ 8,237.58, una TIR Económica de 28%, un B/C Económico de 1.17 y un PR Económico de 1.88. De igual forma, respecto al flujo de caja financiero se obtuvo VAN Financiero de S/ 7,414.90, TIR Financiera de 35%, un B/C Financiero de 1.20 y un PR Financiero 2.29. Todos estos datos en su conjunto, demuestran que el proyecto es rentable y traerá consigo beneficios económicos para la empresa. Además, se identificaron factores críticos de éxito y se elaboró un plan de contingencia para gestionar riesgos, lo que garantizará que la empresa esté preparada para enfrentar los desafíos de la implementación.

Sexta.- Se determinó que Why Not?, posee un importante potencial de crecimiento, pero enfrenta retos significativos que requieren atención inmediata. La inadecuada gestión financiera fue identificada como el problema principal, junto con la falta de personal calificado y un clima laboral desfavorable. La implementación de alternativas estratégicas y una estructura de apoyo sólida permitirá a la empresa optimizar sus recursos y asegurar un crecimiento sostenible en el competitivo mercado publicitario digital.

7.2. Recomendaciones

Primera.- Se recomienda implementar un programa de capacitación continua para el personal y los líderes de la empresa en temas financieros y contables. Este enfoque no solo mejorará las capacidades internas, sino que también permitirá que el equipo esté mejor preparado para tomar decisiones estratégicas informadas. Al contar con un personal capacitado, la organización podrá optimizar sus procesos y asegurar un manejo eficiente de los recursos.

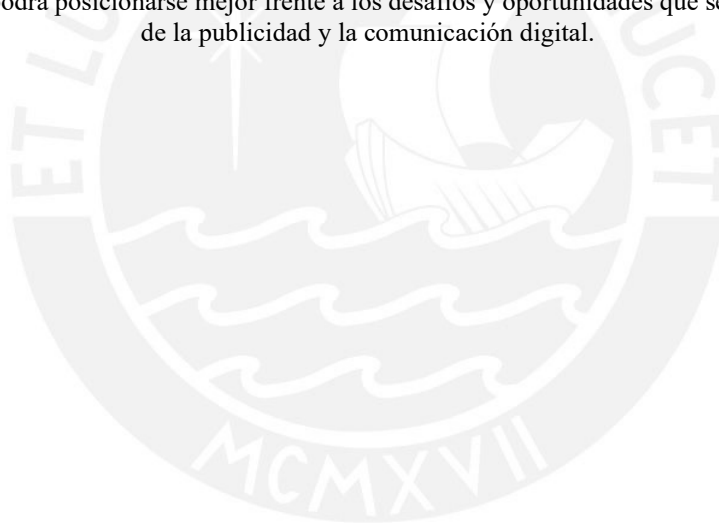
Segunda.- Se sugiere establecer un plan de intervención para mejorar el trabajo en equipo y las competencias relacionadas. Este plan facilitará la resolución de conflictos y fomentará un ambiente colaborativo, lo que es esencial para el éxito organizacional. Al invertir en habilidades de trabajo en equipo, se fortalecerá la comunicación y se potenciará el trabajo entre los miembros del equipo.

Tercera.- Se recomienda desarrollar un plan estratégico de contratación que priorice la incorporación de personal calificado en el área de finanzas. Además, es fundamental implementar un sistema robusto para el seguimiento y análisis de reportes financieros. Esto asegurará que la empresa no solo cuente con el talento adecuado, sino que también tenga herramientas efectivas para monitorear su desempeño financiero y hacer ajustes cuando sea necesario.

Cuarta.- Se sugiere continuar con la contratación de un equipo externo y de un analista de procesos de manera inmediata. Es crucial que se asegure la selección de proveedores que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Este paso permitirá a la organización acceder a la experiencia necesaria y facilitará la implementación de nuevas prácticas financieras que apoyen el crecimiento y la eficiencia.

Quinta.- Se recomienda realizar revisiones periódicas del avance del proyecto y ajustar el plan de implementación según sea necesario. Mantener una comunicación constante entre todos los actores involucrados es clave para garantizar que se aborden de manera oportuna los desafíos que surjan. Estas revisiones no solo alentarán la rendición de cuentas, sino que también permitirán realizar ajustes estratégicos en tiempo real.

Sexta.- Finalmente, se recomienda elaborar un plan de acción integral que contemple medidas inmediatas para abordar la gestión financiera de la empresa. Este plan debe incluir estrategias para fortalecer la estructura organizativa y preparar a la compañía para adaptarse a los futuros cambios en el mercado. Al tener un enfoque proactivo, la empresa podrá posicionarse mejor frente a los desafíos y oportunidades que se presenten en el entorno de la publicidad y la comunicación digital.



Referencias

Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed., rev.). Pearson.

ASPEC. (2023). *Guía de protección de datos personales en Perú*. Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios.

- Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). *Expectativas de inflación a 12 meses dentro del rango meta por quinto mes consecutivo*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2024/nota-informativa-2024-05-05.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). *Informe de proyecciones económicas 2024*. BCRP.
- Banco Mundial. (2023). *Perspectivas económicas para América Latina*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Barberena, V. (2024, 20 de noviembre). *La publicidad programática*. ITDO. <https://www.itdo.com/blog/la-publicidad-programatica/>
- Cámara de Comercio de Lima. (2022). *Impacto de las nuevas regulaciones fiscales en el sector digital*. CCL.
- Cámara de Comercio Electrónico. (2023). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú*. https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf
- Contreras-Pacheco, O. E., Pirazán-Parra, A. M., & Villarreal-Pinzón, M. A. (2020). ¿Son la misión y visión verdaderos promotores de ventaja competitiva e innovación? *INNODOCT 2020*, 1–9. <https://doi.org/10.4995/INN2020.2020.11828>
- Crisólogo Grández, T. (2024). *Economía peruana: Perspectivas de crecimiento 2024-2025*. Instituto Peruano de la Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2024/03/2024-03-19-PPT-Proyecciones-IPE-PBI-2024-2025.pdf>
- Damodaran (2024a). *Historical returns on stocks, bonds and bills: 1928-2023*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Damodaran (2024b). *Betas by sector (US)*. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- De la Vega Polanco, M. (n.d.). *Bolsa de Valores de Lima: oportunidades para inversionistas de todo tamaño*. El Peruano. <https://www.elperuano.pe/noticia/234626-bolsa-de-valores-de-lima-oportunidades-para-inversionistas-de-todo-tamano>
- Deloitte. (2023). *Tendencias en responsabilidad social corporativa*. Londres: Deloitte.
- eMarketer. (2023). *Digital ad spending worldwide 2023*. Nueva York: eMarketer.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fondo Monetario Internacional. (2023). *Informe de estabilidad financiera global*. Washington, D.C.: FMI.
- Forbes. (2024). *BCRP: expectativas de inflación para 2024, 2025 y 2026 se mantienen dentro del rango meta*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2024-07-08/bcrp-expectativas-de-inflacion-para-2024-2025-y-2026-se-mantienen-dentro-del-rango-meta>
- Forrester. (2023). *The future of digital marketing*. Cambridge, MA: Forrester.
- Gartner. (2024). *Top 10 strategic technology trends for 2024*. Stamford, CT: Gartner.
- Gobierno del Perú. (2024). *Impuesto a la Renta (IR)*. Plataforma del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/664-impuesto-a-la-renta>
- Henao Vásquez, M. C., & Caro Atehortúa, D. A. (2019). Valoración por el método de flujo de caja libre: finca bananera de Urabá. *Apuntes Contables*, 24. <https://doi.org/10.18601/16577175.n24.06>
- Huahuala, M. (2023). *Marketing digital en Perú: Situación actual y perspectivas*. <https://miguelhuahuala.com/marketing-digital-peru-situacion-actual-perspectivas>

- Interactive Advertising Bureau [IAB] Perú. (2019). *Inversión publicitaria digital 2019*.
<https://iabperu.com/wp-content/uploads/2020/05/IAB-Peru%CC%81-Inversio%CC%81n-Publicitaria-Digital-2019.pdf>
- Interactive Advertising Bureau [IAB] Perú. (2023, 3 de junio). *Entrevista a Rodrigo Saavedra - Director del IAB Chile*. https://www.youtube.com/watch?v=0I0nA2nGq_A&t=136s
- Interactive Advertising Bureau [IAB] Perú. (2023, 3 de junio). *El análisis de las tendencias de la industria publicitaria de cara al 2024*. <https://iabperu.com/2023/10/06/el-analisis-de-las-tendencias-de-la-industria-publicitaria-de-cara-al-2024/>
- Interactive Advertising Bureau [IAB] Perú. (2024, 25 de enero). *Inversión publicitaria alcanzaría los 619 millones de dólares en el 2024 en el Perú*.
<https://iabperu.com/2024/01/25/inversion-publicitaria-alcanzaria-los-619-millones-de-dolares-en-el-2024-en-el-peru/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Reporte anual de tendencias demográficas y económicas en Perú*. INEI.
- López, A. (2024, 10 de junio). *¿Qué es la televisión conectada (CTV) y la publicidad OTT y cómo funciona?* Digitalmenta. <https://www.digitalmenta.com/blog/que-es-la-television-conectada/>
- Méndez, J. C., & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. *Espacios*, 42(23). <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n23p06>
- Ministerio del Ambiente (MINAM). (2024). *Estrategias para la sostenibilidad empresarial en Perú*. MINAM.
- OCDE. (2023). *Revisión de las políticas ambientales en Perú*. París: OCDE.

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2023). *Guía de propiedad intelectual para empresas internacionales*. Ginebra: OMPI.
- Pérez Martínez, A. (2013). Reflexiones en torno a los valores en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 30–42.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29026161007.pdf>
- PwC. (2023). *The impact of automation on the advertising industry*. Londres: PwC.
- Reyero, R. (2024). *La inteligencia artificial (IA) y su aplicación en marketing*. Estrategias Marketing. <https://hayasmarketing.com/es/la-inteligencia-artificial-ia-y-su-aplicacion-en-marketing/>
- Superintendencia de Banca y Seguros. (2024). *Tasa de crédito empresa*.
<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Velásquez, A. M., Martínez, R., & Palma, A. (2020). *Revolución tecnológica e inclusión social: Reflexiones sobre desafíos y oportunidades para la política social en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Serie Políticas Sociales.
<https://hdl.handle.net/11362/45901>
- Why Not. (2024). <https://why-not.pe>
- Zelada, S. (2020, 31 de julio). *COVID-19, un acelerador de la transformación digital*. Amcham Portal. <https://amcham.org.pe/news/covid-19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital/>