

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



**Business Consulting para la empresa MDP Consulting S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO**

**QUE PRESENTA:**

Adrianzen Fernández, Marita De los Milagros

Caycho Maldonado, Yoselin Lucero

De Tezanos Pinto Rodriguez, Alexandra Gabriela

Herrera Llerena, Mariel

Segovia Anculle, Gina Esther

**ASESOR(A)(ES)**

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

**Surco, junio, 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Daniel Eduardo Guevara Sánchez, 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: MDP Consulting S.A.C., de los autores:

Adrianzen Fernández Marita De los Milagros, DNI: 42726704

Caycho Maldonado Yoselin Lucero, DNI: 46971256

De Tezanos Pinto Rodriguez Alexandra Gabriela, DNI: 44105722


Herrera Llerena Mariel, DNI: 40566079

Segovia Anculle Gina Esther, DNI: 46833991

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09 de Junio del 2024
- 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 el 09 de Junio del 2024

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

## Resumen Ejecutivo

MDP Consulting S.A.C. es una empresa del sector de las Tecnologías de la Información (TI) fundada en el año 2006, cuenta con 17 años de experiencia ofreciendo servicios disruptivos. La empresa ofrece dos líneas de negocio: los servicios gestionados, los cuales están enfocados en el desarrollo de soluciones tecnológicas de forma ágil y eficiente; y los servicios de outsourcing, que consiste en la búsqueda, selección y contratación de profesionales calificados que se integran al cliente con el objetivo de incrementar la productividad. El objetivo principal de la consultoría fue determinar los principales problemas que afronta la compañía y que impactan en su posicionamiento en el mercado. Se utilizó el análisis PESTAL y las Cinco fuerzas de Porter para identificar las variables del entorno, se utilizó la metodología AMOFHIT y se establecieron reuniones con la Gerencia de Transformación para identificar las variables internas que impactan en la situación actual de la organización. Se elaboró un análisis integral de la organización para comprender la interacción del colaborador con las distintas áreas de la empresa, ya que impactan en su experiencia dentro de la organización. Con base a los resultados de los diferentes análisis se determinó que el principal problema fue la alta rotación de los colaboradores de la generación millennials, quienes conforman la principal fuerza laboral de la empresa. Se delimitaron las principales causas asociadas al problema por medio del diagrama de Ishikawa y la Matriz de Causa-Raíz con la finalidad de plantear alternativas de solución, las cuales fueron sometidas a una evaluación de factibilidad a través de la metodología del triángulo de hierro y otras variables críticas para elegir o desestimar las alternativas propuestas. Luego de ello se concluyó que la aplicación de estrategias de atracción y retención serían las más idóneas para solucionar el problema de la rotación del personal. Los resultados cualitativos y cuantitativos demuestran la viabilidad del proyecto, resultando una VAN de S/ S/ 198.184,62 , TIR mensual de 3% y TIR anual de 42%.

## **Abstract**

MDP Consulting S.A.C. is a company related to the Information Technology (IT) industry. It was founded in 2006 and has 17 years of experience offering disruptive services to its clients. MDP offers two lines of services: managed services, which are focused on the development of technological solutions in an agile and efficient way; and outsourcing services, which are focused on the recruitment, selection and hiring of qualified professionals for clients in order to increase their productivity. For making it possible, MDP provides a useful management capability to each client. The main objective of the consultancy was to determine the main problems that the organization faces and how they impact its market share. The PESTAL and Porter's Five Forces analysis were executed to identify the environmental variables, the AMOFHIT methodology was used along with meeting with the head of Transformation Management's department to identify the internal variables that impact on MDP's current situation. A holistic analysis of the organization was prepared to understand the interaction of the employee with the different areas or departments of the company, since they impact on the employee experience. It was concluded that the main problem was the high turnover of millennial employees, who are the main workforce of MDP. The main causes associated with the problem were delimited by the elaboration of the Ishikawa diagram and the Root-Cause Matrix in order to propose solutions, which were subjected to a feasibility evaluation through the iron triangle methodology and other critical variables. It was concluded that the application of attraction and retention strategies would be the most viable to solve the problem of staff turnover. The qualitative and quantitative results demonstrate a NPV of S/ 81,395, a monthly IRR. of 3% and annual IRR of 42%.

## **Dedicatoria**

A mi familia, quienes han sido mi principal soporte en mi formación académica y son mi ejemplo de perseverancia para alcanzar cada meta propuesta. A mis compañeras de tesis, por su dedicación y apoyo a lo largo de la maestría.

Gina Esther Segovia Anculle

A mis abuelos, padres y hermanos, por haber creído siempre en mí, por seguir alentándome a lograr mis sueños y por haberme permitido evolucionar como ser humano, de igual manera a mis compañeras de tesis por sus enseñanzas en el camino de la maestría.

Yoselin Lucero Caycho Maldonado

A Dios por iluminar mi camino y permitirme visualizar mis metas. Agradezco de corazón a mi hija, a mis padres y a mis hermanos por brindarme el valor y la perseverancia necesarios para perseguir mis sueños, haciéndome sentir que puedo lograrlo. También quiero reconocer el constante apoyo de mi compañero de vida, que día tras día me impulsa a seguir adelante. Y por supuesto, mi gratitud hacia mis compañeras de tesis, cuya confianza y colaboración son fundamentales para realizar un trabajo de calidad.

Marita de los Milagros Adrianzén Fernández

A mis hijos, por quienes me esfuerzo día a día en ser mejor persona para hacerlos felices. A mi esposo, por estar a mi lado incondicionalmente y alentarme a seguir creciendo como profesional y a mí misma porque siempre encuentre la fuerza interior para reinventarme y luchar por mis sueños.

Alexandra De Tezanos Pinto

A mis hijos, esposo, padres y hermana por su tiempo, confianza y apoyo para lograr mis proyectos, metas y propósitos y a mis compañeras de tesis por ser un ejemplo de perseverancia y compañerismo.

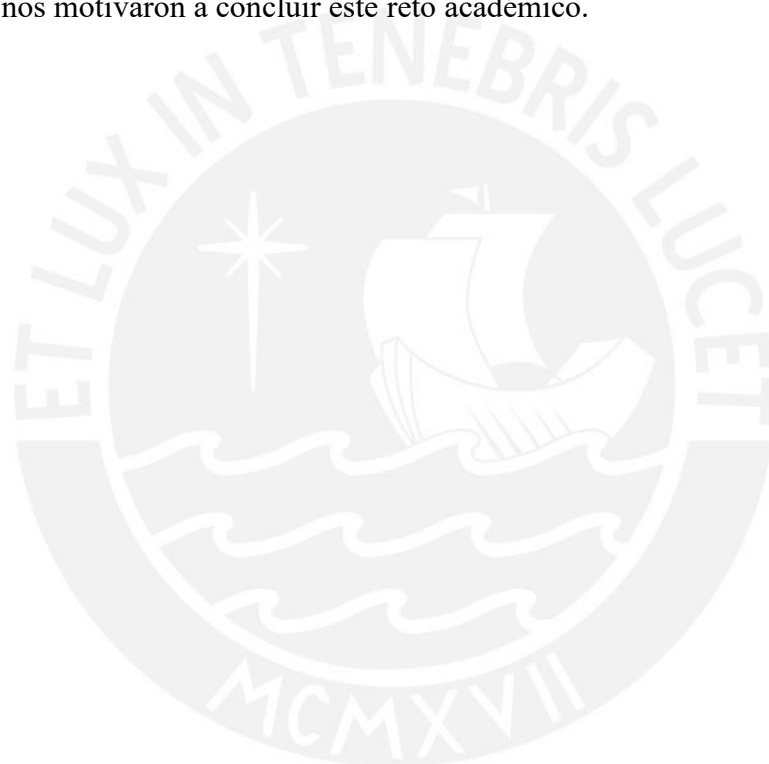
Mariel Herrera Llerena

## **Agradecimientos**

Agradecimiento a MDP Consulting S.A.C por permitirnos realizar el Business Consulting, en especial, agradecimiento a los socios fundadores y gerentes por su predisposición y aportes que hicieron posible desarrollar la consultoría.

Agradecimiento a cada uno de los profesores, quienes a través de los conocimientos compartidos nos guiaron a lo largo de todos los ciclos.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias quienes fueron nuestro soporte a lo largo de la maestría y nos motivaron a concluir este reto académico.



## Tabla de Contenido

<b>Lista de tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa.....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación de la Empresa.....	1
1.2 Modelo de Negocio .....	5
1.3 Análisis del Sector Industrial .....	8
1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa - PESTAL.....	10
1.4.1 Análisis Político (P).....	10
1.4.2 Análisis Económico (E) .....	11
1.4.3 Análisis Sociocultural (S) .....	13
1.4.4 Análisis Tecnológico (T).....	13
1.4.5 Análisis Ambiental (A).....	14
1.4.6 Análisis Legal (L) .....	15
1.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	17
1.6 Análisis del Contexto Interno de la Empresa – AMOFHIT.....	20
1.7 Conclusión.....	24
<b>Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal .....</b>	<b>25</b>
2.1 Metodología de Trabajo .....	25
2.2 Lista de Problemas .....	25

2.2.1 Falta de competencias de liderazgo a nivel táctico para generar vinculación en los equipos.....	25
2.2.2 Falta de posicionamiento de la marca empleadora .....	27
2.2.3 Alta rotación de los colaboradores de la generación millennials.....	28
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio .....	33
2.4 Problema Principal .....	33
2.5 Conclusión.....	34
<b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal .....</b>	<b>35</b>
3.1 Causas Identificadas.....	35
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz .....	37
3.3 Conclusión.....	37
<b>Capítulo IV: Alternativas de Solución .....</b>	<b>39</b>
4.1 Alternativas de solución identificadas.....	40
4.1.1 Fortalecimiento de Liderazgo .....	41
4.1.2 Estrategia de Atracción .....	43
4.1.3 Estrategia de Retención.....	44
4.2 Evaluación de las alternativas de solución.....	45
4.2.1 Variable Tiempo .....	45
4.2.2 Variable Esfuerzo .....	46
4.2.3 Variable Costo.....	46
4.2.4 Variable Impacto .....	46
4.3 Solución Propuesta.....	47



4.4 Conclusión.....	48
<b>Capítulo V: Plan de implementación y factores claves.....</b>	<b>49</b>
5.1 Actividades claves.....	49
5.1.1 <i>Mejorar la propuesta de marca empleadora.....</i>	49
5.1.2 <i>Generar un programa de bienestar flexible a las necesidades e intereses de los colaboradores.....</i>	51
5.1.3 <i>Definir un plan de Comunicación Interna.....</i>	53
5.1.4 <i>Establecer un programa de crecimiento interno.....</i>	55
5.2 Balanced Scorecard.....	56
5.3 Implementación de alternativas de solución.....	57
5.4 Factores claves de éxito.....	60
5.4.1 <i>Habilitadores.....</i>	60
5.4.2 <i>Riesgos.....</i>	61
5.5 Conclusión.....	62
<b>Capítulo VI: Resultados esperados.....</b>	<b>63</b>
6.1 Resultados cualitativos esperados.....	63
6.2 Resultados cuantitativos esperados.....	64
<b>Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>69</b>
7.1 Conclusiones.....	69
7.2 Recomendaciones.....	70
<b>Referencias.....</b>	<b>72</b>
<b>Apéndice A: Guía de Entrevista.....</b>	<b>80</b>

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Tipo de empresas de TI	8
<b>Tabla 2</b> Salarios brutos mensuales en el sector de las Tecnologías de la Información	30
<b>Tabla 3</b> Ceses por posición entre agosto 2022 a julio 2023	32
<b>Tabla 4</b> Matriz de Complejidad versus Beneficio	33
<b>Tabla 5</b> Matriz de Priorización Causa-Raíz	37
<b>Tabla 6</b> Alternativas de solución	41
<b>Tabla 7</b> Evaluación de las alternativas de solución	47
<b>Tabla 8</b> Alternativas de solución seleccionadas	48
<b>Tabla 9</b> Balanced Scorecard	57
<b>Tabla 10</b> Gantt de actividades	59
<b>Tabla 11</b> Costos totales de las alternativas de solución	60
<b>Tabla 12</b> Proyección de crecimiento de número de colaboradores	65
<b>Tabla 13</b> Flujos proyectados y viabilidad del proyecto	66

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Línea de crecimiento de MDP	2
<b>Figura 2</b> Valores corporativos	3
<b>Figura 3</b> Cartera de clientes	4
<b>Figura 4</b> Modelo Canvas aplicado a la empresa MDP	7
<b>Figura 5</b> Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para MDP	20
<b>Figura 6</b> Organigrama de MDP	21
<b>Figura 7</b> Resultados de la Evaluación de Desempeño 2022 en MDP: nivel jefaturas	26
<b>Figura 8</b> Resultados de encuesta de clima laboral 2022 MDP	27
<b>Figura 9</b> Rutas de carrera en MDP	29
<b>Figura 10</b> Rotación entre agosto 2022 a julio 2023	31
<b>Figura 11</b> Diagrama de Ishikawa de la empresa MDP	36
<b>Figura 12</b> Retrospectiva de las seis principales causas del problema	40

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se presenta el modelo de negocio de la compañía MDP Consulting (MDP); para ello, se utiliza la herramienta Business Canvas. A través de esta herramienta, se busca dar a conocer como la empresa crea valor. Asimismo, se visualizan las estrategias que la empresa realiza para mantener una posición competitiva en el mercado y obtener reconocimientos en la industria de las Tecnologías de la Información (TI).

La industria de TI fue una de las que ha experimentado mayor crecimiento durante la pandemia por la Covid-19; sin embargo, también tuvo que enfrentar desafíos para poder atraer a los jóvenes millennials, quienes son la principal fuerza laboral en este sector. Se utilizan herramientas de análisis externo, como PESTAL y las Cinco Fuerzas de Porter; y herramientas de análisis interno, como la metodología AMOFHIT. El resultado permitirá visibilizar las variables del contexto actual de la empresa, tener una visión integral de los problemas que afronta MDP y brindarle soluciones que agreguen valor a la empresa.

### 1.1 Presentación de la Empresa

MDP es una empresa orientada a ofrecer servicios y soluciones disruptivos desde su concepción; por un lado, a nivel de la calidad del servicio; y por el otro, ofrece innovación al incorporar nuevas soluciones de acuerdo con las últimas tendencias a nivel global. La empresa cuenta con 17 años de experiencia teniendo como esencia la innovación y la investigación. Ha sido reconocida en el año 2019 con el premio de creatividad empresarial por su proyecto de asistente virtual “Irene”, así como también ha sido reconocida como Centro de Desarrollo e Innovación tecnológica por Concytec<sup>1</sup>. En la Figura 1 Línea de

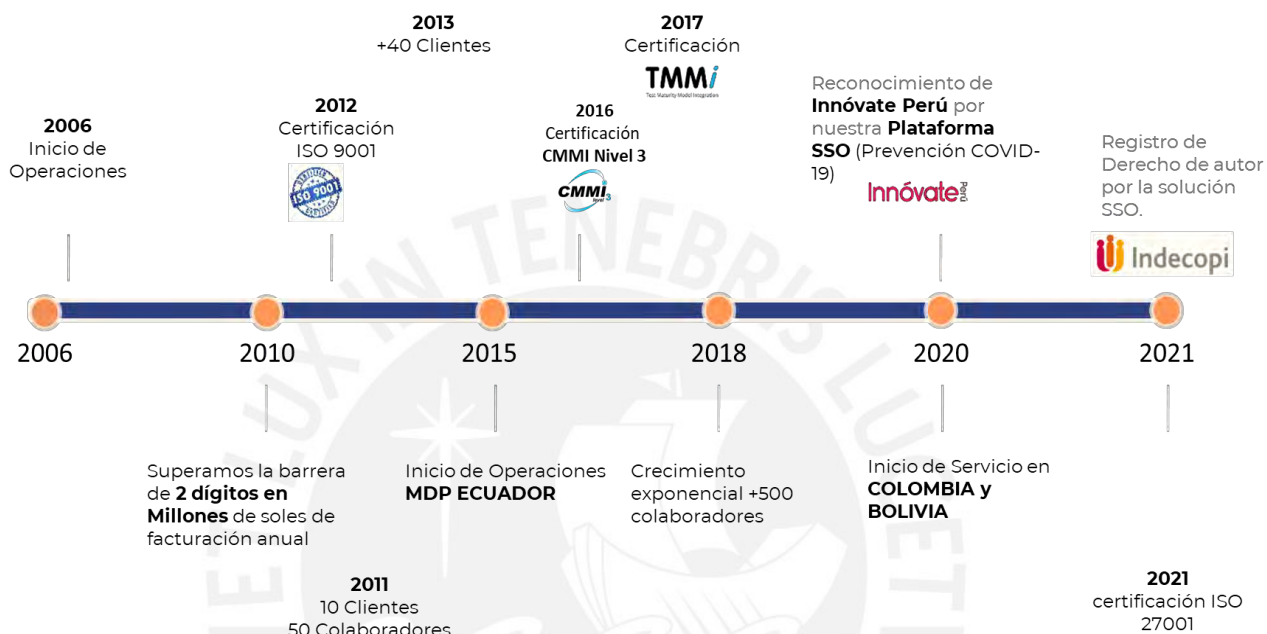
---

<sup>1</sup> Consejo nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Concytec).

crecimiento se puede observar la evolución, crecimiento y reconocimientos de la empresa, así como las certificaciones otorgadas.

**Figura 1**

*Línea de crecimiento de MDP*



*Nota: Adaptado de Plan Estratégico 2023-2024 (p.3), por MDP, 2023.*

La visión de MDP es ser un habilitador disruptivo de negocios digitales, acompañando el crecimiento de sus clientes y ampliando sus capacidades. El propósito de la empresa es ayudar a crear un mejor futuro junto a sus clientes a través de la tecnología y su talento líder. En consecuencia, buscan construir una cultura consistente a su propósito a través de sus cinco valores corporativos, los que se muestran en la Figura 2 Valores corporativos.

## Figura 2

### Valores corporativos



*Nota: Adaptado de Plan Estratégico 2023-2024 (p.2), por MDP, 2023.*

La oferta de servicios de MDP está orientada a la innovación lineal. Por un lado, MDP desarrolla constantemente mejoras en los servicios; por otro lado, incrementa la calidad de sus entregables. La compañía se especializa en dos líneas de negocio que se listan a continuación.

- **Servicios gestionados:** Desarrollo de soluciones tecnológicas de forma ágil y eficiente, lo que se traduce en proyectos más confiables y productivos.
- **Outsourcing:** Búsqueda, selección y contratación de profesionales altamente calificados que se integran al cliente con el objetivo de incrementar la productividad. Para ello, MDP provee una capa de gestión asignada a cada cliente.

Actualmente la empresa cuenta con una facturación anual de USD 17 MM y con más de 70 clientes corporativos. MDP mantiene clientes en tres principales sectores

corporativos: finanzas y seguros, retail y minería. En la Figura 3 Cartera de Clientes se puede visualizar los clientes por cada sector.

- Sector Financiero y seguros: cuentan con el 62% de las ventas por lo que son la mayor contribución a los ingresos de la empresa. Entre los principales clientes destacan: Banco Ripley, Interbank, Banco Ripley, Pacifico Seguros, BBVA, Niubiz, etc.
- Sector Retail: cuenta con una contribución del 26% y los principales clientes son Sodimac, Yanbal, CENCOSUD, Supermercados Peruanos, Maestro.
- Sector Minero: cuenta con una contribución del 8% y los principales clientes son Antamina, Southern Copper Corporation, Aceros Arequipa.
- Otros sectores presentan una contribución del 8%.

**Figura 3**

*Cartera de clientes*



*Nota: Adaptado de Plan Estratégico 2023-2024 (p. 8), por MDP, 2023.*

MDP busca crear soluciones que aporten valor a los negocios utilizando la tecnología como vehículo y generando experiencias únicas a sus clientes siguiendo tres principios fundamentales. El primer principio es aplicar marcos de trabajo ágiles a todas sus iniciativas, ya que aprendieron qué es la manera más rápida y efectiva de agregar valor al negocio. El segundo principio es promover el pensamiento disruptivo, ya que requiere explorar varios escenarios, y no conformarse con la opción segura para obtener resultados diferentes. El tercer principio engloba a la innovación e investigación como piezas fundamentales de su esquema, investigan constantemente e implementan nuevas soluciones a través de su área de innovación.

## 1.2 Modelo de Negocio

Para la identificación del modelo de negocio se utilizó la metodología CANVAS, una de las metodologías más utilizadas “que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor” según Osterwalder (2004), citado por Ferreira-Herrera, (2015, p.78). “Este modelo es una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras” (Reaño, 2018, p.19). Osterwalder y Pigneur (2010), citados por Ferreira-Herrera (2015, p.78), establecen que el lienzo Canvas está compuesto por nueve bloques: segmento de clientes, alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, recursos clave y relaciones con los clientes. Cada uno de estos bloques explora la visión de la compañía, su interacción con distintos *stakeholders* y las estrategias que ejecuta. A continuación, se detalla el modelo Business Canvas aplicado a MDP.

- a. Segmentos de mercado: se refiere a uno o varios segmentos que atienden la empresa.

MDP desarrolla un modelo de negocio *Business to Business* (B2B), siendo sus principales segmentos las áreas de TI y Desarrollo en empresas privadas de los



sectores de banca, seguros, retail, etc. A ellos les brinda servicios de desarrollo y gestión de proyectos, así como aprovisionamiento de personal especializado.

Asimismo, MDP realiza contrataciones con el Estado para el desarrollo de proyectos de software.

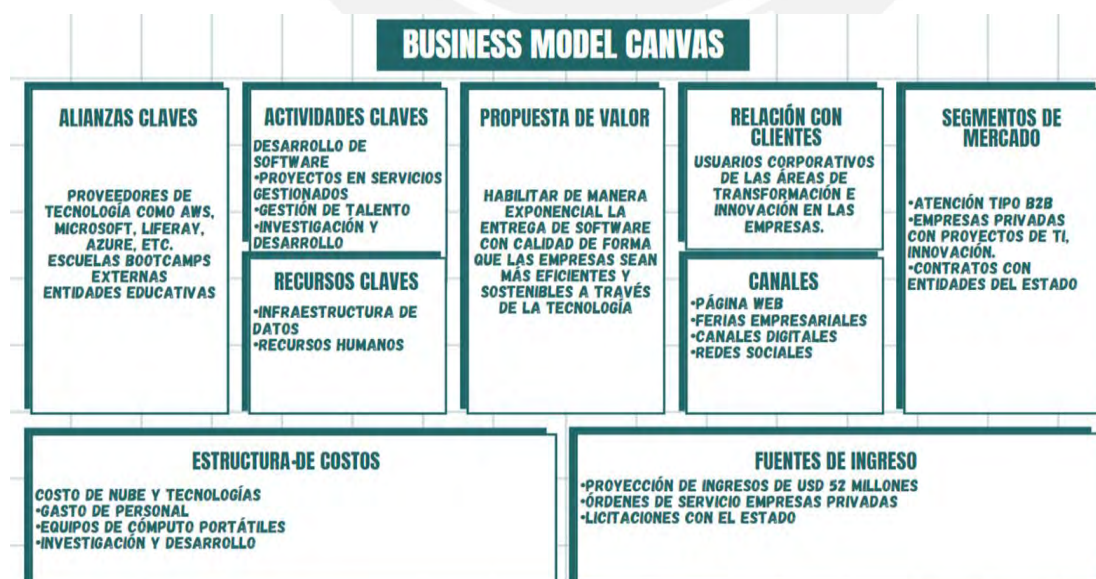
- b. Propuesta de valor: este término se refiere a la forma en la que la empresa busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. MDP tiene como propósito habilitar capacidades digitales innovadoras de manera exponencial en que la entrega de software sea con calidad y siguiendo las buenas prácticas del desarrollo de forma que las empresas sean más eficientes y sostenibles a través de la tecnología.
- c. Canales: se refiere a los canales de comunicación, distribución y venta. La empresa MDP cuenta con una página web en la cual describe los servicios que ofrece, cuenta con presencia en ferias empresariales y canales digitales como LinkedIn. Estas ventanas le permiten llegar a futuros clientes y captar nuevos talentos.
- d. Relaciones con clientes: se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes sectores en el mercado. MDP trabaja con los usuarios corporativos de las áreas de Transformación e Innovación en las empresas.
- e. Fuentes de ingresos: se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida. Se deben determinar las fuentes de ingresos, tanto operacionales como no operacionales. Las fuentes de ingresos de MDP son sus clientes de empresas privadas, en su mayoría en áreas de Innovación y Tecnologías de la Información, así como entidades públicas en las que participan de licitaciones y concursos públicos.
- f. Recursos clave: dentro de la estructura de MDP la infraestructura de datos y el área de Gestión de talento son dos recursos importantes que soportan las operaciones del negocio.

- g. Actividades clave: las principales actividades de MDP son el desarrollo de software, la gestión de talento, los servicios gestionados e investigación y desarrollo.
- h. Asociaciones clave: MDP cuenta con aliados tecnológicos como *Amazon Web Services, Microsoft, Liferay, Azure*, entre otros proveedores de licencias de *software*. También se incluye en este bloque el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec), las instituciones educativas universitarias en las que brindan charlas y captar el talento joven, así como las empresas certificadoras en metodologías como CMMI, SGS, AENOR.
- i. Estructura de costes: dentro de los principales costos de MDP se pueden mencionar los costos asociados a las nubes de almacenamiento y otras tecnologías, los gastos de personal, equipos y gastos en investigación y desarrollo.

A continuación, se muestra gráficamente el modelo de negocio de la empresa MDP por medio de la herramienta Canvas.

**Figura 4**

*Modelo Canvas aplicado a la empresa MDP*



*Nota: Adaptado de Modelo Business Canvas (p.44), por Osterwalder y Pigneur, 2010.*

### 1.3 Análisis del Sector Industrial

La industria de las Tecnologías de la Información (TI) contempla todo el abanico de tecnologías relacionadas al procesamiento de información que generan data que puede ser utilizada por las empresas. En ese sentido, esta industria incluye a las compañías relacionadas a brindar hardware, software, tecnologías de la comunicación y servicios relacionados (Gartner, 2022, p.270). Con la finalidad de clarificar los distintos tipos de empresas de TI que existen, se elaboró la Tabla 1 Tipo de empresas de TI.

**Tabla 1**

*Tipo de empresas de TI*

<b>Tipo de empresa de TI</b>	<b>Descripción</b>
Hardware	Elaboración, instalación y/o mantenimiento de componentes o equipos físicos que componen un sistema informático.
Software	Diseño, desarrollo, instalación, actualización y/o mantenimiento de aplicaciones específicas intangibles o productos de software.
Tecnologías de la comunicación	Incluye los servicios de telefonía, mensajería, conferencia y notificación en activos propios o gestionados por terceros.
Servicios de TI	Empresas que brindan profesionales, con conocimientos y experiencia especializados, a otras empresas con la finalidad de que puedan diseñar, desarrollar, probar e implementar un bien o servicio específico.

*Nota: Adaptado de The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Terms (p.270), por Gartner, 2022.*

La empresa MDP se encuentra dentro de la categoría de empresas de software y servicios de TI. MDP brinda servicios de software a través de sus profesionales especializados que son asignados a los distintos proyectos que mantiene con su cartera de clientes. Este tipo de empresas tomaron relevancia en los últimos años a raíz de la aceleración de la digitalización y automatización de procesos, producto de la nueva normalidad por la pandemia de la Covid-19 y la Cuarta Revolución Industrial (World Economic Forum, 2021, pp.5-10).

La nueva normalidad ha habilitado las posibilidades de trabajo remoto, lo cual es valorado por la mayor fuerza laboral de este sector: los Millennials. Esta generación valora el balance de la vida laboral y personal (Deloitte, 2022, pp. 17-18) y su tiempo de permanencia en el lugar de trabajo es aproximadamente 2.7 años, cifra de rotación mayor en 20% frente a otras industrias (El Peruano, 2022). Estas cifras evidencian que la fidelización del talento de TI es uno de los principales desafíos para las empresas del sector.

Aunque en la pandemia por la Covid-19 algunas industrias frenaron su crecimiento, la inversión de TI del país ascendió a US \$1.1 mil millones en el año 2021, lo que lo ubicó como el quinto país latinoamericano con mayor inversión en ese rubro (Canal TI, 2022). Al cierre del 2022, se estimó que los servicios digitales representaron el 23% de los ingresos de las empresas peruanas. En los años posteriores, se espera un constante crecimiento del sector, hacia el 2026 se estima que los servicios digitales representarán el 32% de los ingresos de las empresas del país (Forbes, 2022).

En la industria de TI el uso de metodologías ágiles le brinda la capacidad de autonomía y autoorganización a los equipos de desarrollo, quienes pueden interactuar con el cliente a lo largo de todo el proceso de desarrollo a través de iteraciones donde se resuelven dudas, se levantan impedimentos y se comparten los avances del proceso (Cababie y Troilo, 2021, p. 4). Este enfoque metodológico le ha permitido a la industria tener un crecimiento importante en los últimos años. Como se menciona en la siguiente sección del capítulo, a pesar de los múltiples cambios experimentados en el macro y micro entorno, el sector TI ha podido seguir creciendo y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado en entornos de trabajo remotos.

## **1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa - PESTAL**

PESTAL es un método que permite identificar y evaluar los factores que afectan a las organizaciones en el presente y el futuro considerando sus oportunidades y amenazas. El modelo PESTAL se visualiza desde cinco perspectivas: entornos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (Betancourt, 2018). Con la finalidad de realizar un diagnóstico completo de MDP se utilizó esta herramienta.

### **1.4.1 Análisis Político (P)**

En el Perú se han presentado importantes conflictos políticos, cambios drásticos de mandatarios y una inestabilidad en el gobierno, los cuales han generado que la inversión de grandes empresas de tecnología se retire o decidan colocar poca inversión en el país. (Quesada, 2022). Esta situación marca un cambio profundo en la suerte económica de Perú, ya que antes de que golpearla la pandemia, Perú tenía una de las tasas de crecimiento más altas de América Latina, impulsado por sectores tradicionalmente fuertes, como la minería y la agricultura. Desde hace más de media década, el sector de tecnología viene teniendo crecimiento y un impacto positivo para el país; sin embargo, la inestabilidad política ha evidenciado una significativa interferencia en el mencionado crecimiento (Aperio Intelligence, 2020).

La publicación de la Ley Digital en el Perú impulsa la necesidad de tener amplitud de servicios tecnológicos y beneficia a las empresas consultoras de TI, quienes aconsejan y asesoran a sus clientes sobre cómo usar las tecnologías de la información con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales. Los beneficios tecnológicos que tienen las entidades del estado y las entidades privadas se traducen en ahorro de recursos, tiempo y dinero, asimismo mayor practicidad para los usuarios en el consumo de los servicios. Para esto las consultoras

de Tecnología de la Información tienen equipos de profesionales multidisciplinarios que tienen como objetivo principal confeccionar plataformas útiles y sensibles para un exitoso uso (Fairwork Perú, 2022, pp. 2-11).

#### ***1.4.2 Análisis Económico (E)***

De acuerdo con lo señalado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en el Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2023-2026, se espera que en el 2023 la actividad económica mundial aumente sólo un 2.4%, debido a una desaceleración en el crecimiento económico. Además, se enfrentan tensiones económicas, financieras y sociales para salvaguardar la sostenibilidad de las finanzas públicas. En contraste, para el periodo 2024-2026 se proyecta un crecimiento promedio de la economía global del 2.9%, impulsado por la normalización de las actividades económicas, políticas monetarias más flexibles, con la inflación dentro de su rango objetivo, y la implementación continua de programas de estructura verde (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

Las economías de Estados Unidos y la Zona Euro, afectadas por una baja dinámica en la actividad económica, alcanzarían una tasa de crecimiento del 0.5% debido a políticas monetarias menos flexibles. En relación a América Latina y el Caribe, se estima que solo crecerán un 1.3% debido a los altos costos de financiamiento, el endurecimiento de las tasas de interés por parte de los bancos centrales, la menor demanda externa de los principales socios comerciales, las restricciones fiscales y la incertidumbre política (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). En cuanto a Perú, el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) del MEF estima que la economía peruana crecerá un 2.5%, debido a los choques de oferta, como la conflictividad social y los fenómenos climáticos (ciclón Yaku y el fenómeno del Niño), así como al menor crecimiento de los socios comerciales en el contexto externo (Banco Central de Reservas, 2023).

La situación descrita de la economía nacional e internacional afecta directamente a todas las empresas que operan en el Perú, como por ejemplo aquellas que se dedican a tecnologías de la información, entre ellas a MDP. En ese sentido, si la economía peruana se recupera durante el resto del año, a pesar del entorno de conflictos sociales, favorecerá a todos los sectores porque existirá mayor dinamismo. Para lograr ello, es necesario que el Gobierno implemente acciones que logren reactivar el mercado interno y atraer la inversión privada.

Por tal motivo, el Gobierno también está implementando medidas para reactivar la economía en el marco del Plan “Con Punche Perú” y para hacer frente a las emergencias climáticas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). Adicionalmente, se estima que durante el periodo 2024-2026, el Producto Interno Bruto (PIB) del Perú aumentará en promedio un 3.3%, impulsado por la recuperación de la demanda interna debido a proyectos de inversión a gran escala. Como resultado, se espera que la inversión privada crezca en promedio un 3.0% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

Sin perjuicio de lo señalado, debe recordarse que una de las medidas para lograr ello son las políticas públicas, la economía peruana cuenta con fortalezas macro fiscales singulares que permiten mitigar los choques, gracias a un manejo históricamente responsable de las finanzas públicas (Banco Central de Reservas, 2023). En 2023, se aprobó un incremento histórico en el presupuesto público y se implementaron medidas extraordinarias como el Plan Con Punche Perú y el Con Punche Atención a la Emergencia. Se proyecta que este año habrá un impulso en la inversión pública del 6.0% en términos reales, basado en el sustancial incremento del presupuesto para 2023 y en medidas que mitiguen los efectos del primer año de gestiones regionales y locales.

### ***1.4.3 Análisis Sociocultural (S)***

Como se mencionó anteriormente, la principal fuerza laboral del sector TI son los millennials, quienes dentro de sus características generacionales valoran las opciones de trabajo remoto y no cumplir horarios sino objetivos (Deloitte, 2022). La pandemia por la COVID-19 incrementó la necesidad de contar con un país más tecnológico, y con ello digitalizar los procesos en las organizaciones, lo que posibilitó el crecimiento del sector TI y las posibilidades de trabajo remoto valoradas por los profesionales de este sector. La alta tasa de empleo de empresas extranjeras impacta en los millennials porque muchas de ellas brindan ofertas laborales con pago en moneda extranjera (dólares), y eso ocasiona que los talentos se tornan escasos para las empresas locales.

### ***1.4.4 Análisis Tecnológico (T)***

A nivel tecnológico, la conectividad a internet en el país todavía presenta deficiencias en cuanto a la velocidad. Sin embargo, en los últimos tres años se ha visto un gran incremento en el uso de dispositivos móviles conectados a la red, así durante el primer trimestre de 2022, en el 94.5% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Según área de residencia, la mayor cobertura de este servicio se reportó en el resto urbano con el 97.1% y en Lima Metropolitana con el 96.4%, seguido del área rural con el 86.2% (INEI, 2022).

Para los próximos tres años se espera una mejora en la calidad de los servicios de internet ofrecidos por los operadores, lo cual facilita ampliamente el desarrollo de aplicaciones conectadas a la red. Actualmente existen empresas que ofrecen red de fibra óptica en las principales ciudades del país. No obstante, los precios de esta tecnología son



elevados, motivo por el cual existen muy pocas empresas que cuentan con esta tecnología, siendo muy poco accesibles para las Micro y Pequeñas Empresas.

El gran desafío que enfrenta el país es acortar las brechas digitales, ya que los servicios de internet no están disponibles para todos. En el tercer trimestre del 2021, el acceso a internet en los hogares del país alcanzó al 55.0%, aumentando en 9.6 puntos porcentuales en comparación con similar trimestre del año 2020 (INEI, 2021). Otro desafío es el uso de herramientas tecnológicas para las generaciones más antiguas que aún no se adecuan, así como la preparación de los talentos que serán los encargados de crear las tecnologías que mejoren la vida de todos.

La necesidad de incorporar tecnología en las organizaciones de manera drástica a raíz de la pandemia y la identificación de ventajas en su implementación ha generado una gran demanda de servicios vinculados con el desarrollo de software, asistencia para recuperación de desastres, mantenimiento de software y planificación de escalabilidad, etc. Este contexto genera que las empresas dedicadas a la tecnología de la información tengan un gran mercado que explorar y atender, especialmente en el Perú. Por ello, las empresas como MDP deben estar preparadas contando con el talento adecuado y de manera oportuna.

#### ***1.4.5 Análisis Ambiental (A)***

La transformación digital, disrupción tecnológica y la tecnología sostenible se están convirtiendo en catalizadores de la Agenda 2030. La Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por la aceleración de nuevas tecnologías y la conectividad (ODC Año 7, 2022). En ese contexto, la transformación digital en las organizaciones ha reducido el uso de papel gracias a los almacenamientos en sistemas de memoria y en la nube. Al respecto, la Secretaría de Gobierno Digital en el Perú señaló que, uno de los retos más importantes en la

digitalización del Estado es la reducción sustancial del uso de papel por lo que están liderando la implementación del Modelo de Gestión Documental en las entidades públicas con un enfoque centrado en la tecnología, los procesos y el cambio cultural. Por ejemplo, SUNAT estimó que gracias a las notificaciones, se evitó el uso de más de 25 millones de hojas de papel, lo cual equivaldría a dotar de electricidad a 3167 familias (SUNAT, 2019).

Según el inventario nacional de gases invernadero del Perú, el sector de transporte es responsable de la emisión del 12.22% de gases de efecto invernadero (INGEI, 2019). El desarrollo de sistemas que permiten el trabajo a distancia genera que las personas no deban desplazarse todos los días de su hogar al centro de trabajo y en consecuencia los niveles de uso de autos se reduzcan. Según un estudio basado en modelos Pnas, Estados Unidos podría reducir hasta en un 58% la huella de carbono gracias al teletrabajo (Forbes, 2023)

#### **1.4.6 Análisis Legal (L)**

A nivel nacional, actualmente existe debilidad en cuanto a la fuga y venta de base de datos, lo cual ha generado que en el año 2011 se apruebe la Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales y en el año 2013 su reglamento. Por otro lado, el Decreto Legislativo N° 1412, que aprueba la Ley de Gobierno Digital tiene por objeto establecer un marco legal para la adecuada gestión del uso de tecnología digitales, prestación de servicios por parte de las entidades del sector público hacia la ciudadanía. Estas leyes impulsan la necesidad de tener amplitud de servicios tecnológicos, y estos a su vez, generan prosperidad de las empresas consultoras de TI, como es el caso de MDP.

Por otro lado, el Trabajo Remoto es un concepto creado a partir del Decreto de Urgencia 020-2020 y que ha sido prorrogado por el Decreto de Urgencia 115-2021 hasta el 31 de diciembre de 2022 como una modalidad de prestación de servicios a distancia, propiciado por la necesidad de aislamiento en el contexto de la pandemia por la Covid-19. Si

bien el Teletrabajo ya se encontraba regulado, incluso antes de la creación del Trabajo Remoto, su uso no era una práctica masiva o utilizada con frecuencia por las organizaciones del sector público o privado. A propósito de la necesidad y urgencia de aplicar una modalidad de trabajo a distancia en el contexto de la Covid-19 se advirtieron oportunidades de mejora por lo que a través de la Ley N° 31572, se establece un nuevo marco regulatorio sobre el Teletrabajo en el Perú para el desarrollo de cualquier trabajo.

La nueva regulación permitirá continuar con la ejecución de trabajo a distancia en el sector público y privado, como una medida permanente y no solo centrada en el contexto de la pandemia. Este contexto legal es pertinente en tanto en MDP se inició el trabajo remoto desde la pandemia producida por el Covid-19, y se ha mantenido a la fecha, habiéndose implementado el Teletrabajo que constituye parte de las características organizacionales de la empresa. Esta situación además va de la mano con las necesidades identificadas para el personal millennial MDP que constituye la población mayoritaria, quienes valoran dicha modalidad de trabajo al permitir el balance de la vida laboral y personal.

Otro aspecto importante a detallar en el ámbito legal es la Ley N° 29245, Ley que regula los servicios de tercerización, la misma que regula la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo, asimismo que cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales. La citada norma fue modificada a través del Decreto Legislativo N° 1038, respecto al tiempo requerido para la adecuación, el origen legal de las obligaciones laborales y de seguridad social. Asimismo, el Decreto Supremo N° 006-2008-TR, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29245 y del Decreto Legislativo N° 1038, donde se considera que la tercerización u “outsourcing” se identifican claramente dos figuras: i) la empresa principal, que encarga el desarrollo de una parte o actividad principal a una empresa tercerizadora y, ii) la empresa tercerizadora, que realiza el servicio contratado por la empresa principal, contando

para ello con propia fuerza laboral, bajo su cuenta y riesgo, cuenta con propios recursos financieros, técnicos o materiales.

En febrero del año 2022 se publicó el Decreto Supremo 001-2022-TR que reforma la tercerización laboral, regulando la prohibición de la tercerización en actividades nucleares y actividades complementarias o especializadas que no formen parte de la actividad principal. Dicha norma contempló el plazo de 180 días para su implementación, fecha que venció el 23 de agosto de 2022. Sin embargo, el 22 de julio de 2023, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual, publicó la Resolución 0270-2023/CEB-INDECOPI, que declara barrera burocrática ilegal la prohibición a la tercerización de las actividades que forman parte del núcleo del negocio de una empresa.

Es importante precisar que dicho contexto si bien ha significado una adecuación para la mayoría de las empresas que realizan servicio outsourcing, en el caso de MDP no ha existido necesidad de cambio en la medida que todos los servicios que realizan no se refieren a actividades nucleares o que formen parte de la actividad principal de las empresas a las que presta servicio. En ese sentido, MDP no ha debido presentar ninguna acción ni administrativa ni judicial para continuar prestando servicios de este tipo. No obstante, es oportuno señalar que a partir de la emisión de esa norma, es necesario que ante cualquier prestación de servicios outsourcing, MDP identifique la naturaleza de los servicios que presta (nuclear o de apoyo).

### **1.5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que permite comprender la interacción competitiva dentro de una industria. Este entendimiento es determinante para el posicionamiento estratégico de la compañía y moldear los factores para su beneficio y

rentabilidad a mediano y largo plazo (Porter, 2017, p. 17, pp. 31-33). A continuación, se evalúan las cinco fuerzas que impactan en el sector TI.

### ***1.5.1 Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores puede influir en los costos de ofrecer un servicio o producto, principalmente si los proveedores ofrecen bienes especializados en los cuales la empresa ha invertido tiempo y dinero en aprenderlos y no existen otras opciones disponibles en el mercado (Porter, 2017, pp. 43-44). Existen diversos proveedores que le habilitan licencias de software a MDP, entre ellos: Microsoft, Amazon Web Services y Liferay. Se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio, porque, aunque estos proveedores son marcas reconocidas en el mercado, dependen de MDP como aliado estratégico para la difusión de estas licencias.

### ***1.5.2 Poder de negociación de los clientes***

Se considera cliente tanto al consumidor final como a las empresas, en ambos casos los clientes buscan que sus necesidades sean satisfechas (Porter, 2017, p. 44). Hoy en día, MDP cuenta con una cartera de más de 40 clientes en las industrias de banca, seguros, retail, minería, entre otras. Se considera que el poder de negociación de los clientes es medio, puesto que los 17 años de trayectoria de MDP respaldan su experiencia, la cuál ha sido premiada como una de las mejores empresas del rubro.

### ***1.5.3 Amenaza de nuevos competidores***

La amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria puede ejercer presión en los precios de los productos o servicios y en el grado de inversión de los miembros actuales del sector (Porter, 2017, p. 37). Se considera que la amenaza de entrada de nuevos

competidores es alta, ya que han surgido startups en la industria, estas empresas por su tipo de estructura están orientadas a un crecimiento acelerado que les permite crear modelos de negocios escalables (Escartín et. al, 2020, p.15). Asimismo, el ingreso de empresas internacionales, las cuales aprovechan su amplia capacidad operativa y tecnológica para su relacionamiento con los clientes.

#### ***1.5.4 Rivalidad entre competidores***

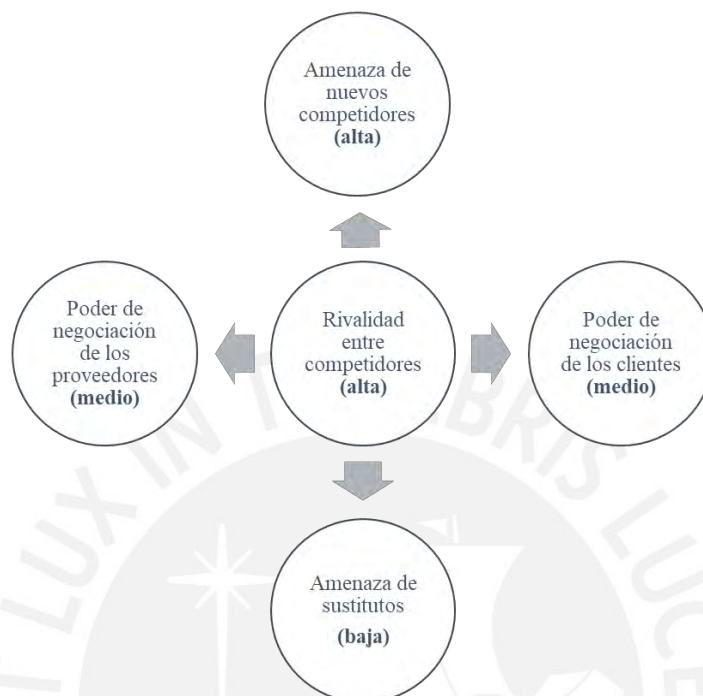
La rivalidad entre los competidores está definida como la intensidad en la que compiten los actores de la industria (Porter, 2017, p. 48). En el caso de la industria de TI, se observa que la rivalidad entre competidores es alta ya que las empresas del sector han puesto énfasis en atraer el talento especializado, que es altamente demandado y hace posible entregar un servicio diferencial al cliente. Los esfuerzos por fidelizar al talento en TI se ven reflejados en los resultados de la encuesta *Employers for Youth*, estudio que evalúa la percepción de los jóvenes entre 18 a 35 años. Según los resultados del 2022, cinco empresas de tecnología ocupan el Top 15 de los mejores lugares para trabajar (Employers for Youth, 2022).

#### ***1.5.5 Amenaza de sustitutos***

Se define sustituto a quien realiza “una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2017, p.47). Si bien, dentro de la industria de TI, han emergido nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial o la Robótica, estas complementan a los servicios brindados por empresas como MDP, por lo que se considera que hay una baja amenaza de sustitutos. Se presenta gráficamente el análisis realizado a través de la Figura 5 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para MDP.

**Figura 5**

*Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para MDP*



*Nota: Adaptado de Ser competitivo, por M. Porter, 2017 (p.32), Deusto.*

### **1.6 Análisis del Contexto Interno de la Empresa – AMOFHIT**

MDP mantiene una simplificada estructura, lo cual permite mantener una comunicación más fluida y la flexibilidad necesaria para innovar, ofrecer servicios disruptivos, enfocarse en aumentar su performance, mejorar el tiempo de respuesta y elevar la calidad de los entregables. A continuación, en la figura 6 Organigrama de MDP se puede observar que la estructura cuenta con dos niveles organizacionales: gerencias y jefaturas. A su vez, la empresa se conforma por áreas de apoyo, como: Procesos y TI, Talento y Finanzas; y áreas de negocio, como: Outsourcing, Servicios gestionados y Comercial.

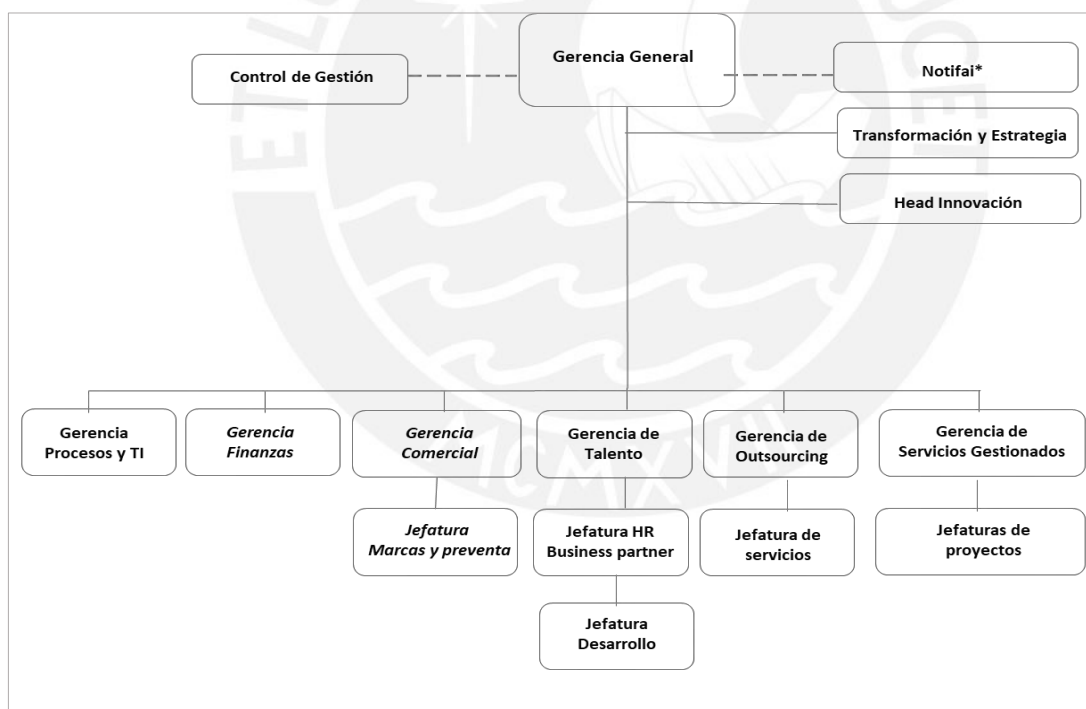
La ventaja de este tipo de estructura organizacional horizontal es que facilita la comunicación entre los niveles directivos y el nivel operativo de la empresa, asimismo tiende a ser más moldeable para la toma de las decisiones orientadas a satisfacer las necesidades de

los clientes. Asimismo, en la medida que el talento humano está en constante contacto directo con el cliente, debe contar con personal altamente capacitado, ya que de ellos depende el éxito de la empresa.

Como desventaja respecto a la estructura organizacional observamos que ésta depende directamente de la madurez del equipo de trabajo y contar permanentemente con talento capacitado y actualizado no solo a nivel técnico sino también en habilidades blandas que permita el buen desarrollo de las relaciones interpersonales, evitando y gestionando adecuadamente conflictos y generando un clima laboral que permita potenciar y mantener al talento humano que es de quien depende el crecimiento de la empresa.

**Figura 6**

*Organigrama de MDP*



*Nota: Adaptado de Intranet MDP, 2023.*

Adicionalmente, MDP conforma mesas de trabajo ágiles con equipos multidisciplinarios en cada una de sus iniciativas corporativas, lo cual ayuda en la aceleración de los proyectos y el trabajo colaborativo. A continuación, se detalla las fortalezas y



debilidades en cada una de las áreas que conforman la empresa a través del Análisis AMOFHIT.

- *Administración (A)*: está liderada por el área de Control de Gestión, quien es encargada de planificar y controlar el plan estratégico desplegado y operativo de la compañía.
  - *Fortalezas*: Realizan comités mensuales con los líderes de equipos bajo la metodología de OKRS en las que se revisan en conjunto los avances del negocio e iniciativas.
  - *Debilidades*: La madurez en el equipo aún está en desarrollo debido a que hay baja paciencia para esperar los cambios y esto provoca cambios precipitados y constantes en las estrategias.
- *Marketing (M)*: MDP no cuenta con un equipo dedicado a la promoción de sus servicios.
  - *Fortalezas*: Tiene buena reputación en el sector por lo que la promoción de sus servicios es a través de las recomendaciones de sus clientes, participación de ponencias en diversos foros de tecnología y en las redes sociales.
  - *Debilidades*: No se cuenta con área que desarrolle nuevas oportunidades de negocios sino es derivada en los jefes de servicios quienes atienden a los clientes corporativos. Así como es una marca que no se encuentra consolidada al externo ni al interno.
- *Operaciones (O)*: Conformada por las áreas de Servicios Gestionados, quienes desarrollan los proyectos tipo llave en mano de sus clientes y el área de outsourcing, quienes colaboran con los clientes proporcionando a los mejores talentos para que se integren a los proyectos de sus clientes.
  - *Fortalezas*: Los equipos tienen el conocimiento específico requerido para cada tipo de proyecto.

- *Debilidades:* Los líderes de equipo no tienen las suficientes habilidades para el manejo de equipos, motivarlos o desarrollarlos.
- *Finanzas (F):* Encargada de gestionar los gastos e ingresos de la compañía para fortalecer su rentabilidad y liquidez.
  - *Fortalezas:* Gestión de los costos por proyectos
  - *Debilidades:* Capital de trabajo dependiente del corto plazo
- *Recursos Humanos (H):* Conformada por las áreas de Servicios Gestionados, quienes desarrollan los proyectos tipo llave en mano de sus clientes y el área de outsourcing, quienes colaboran con los clientes proporcionando a los mejores talentos para que se integren a los proyectos de sus clientes.
  - *Fortalezas:* Creación del rol de *Human Resources Business Partners* (HRBP) para el acompañamiento a los colaboradores en las dos líneas de negocio.
  - *Debilidades:* Baja capacidad de respuesta ante la alta rotación de personal por oportunidades en competencia nueva y escasez de mano de obra especializada.
- *Tecnologías de la Información (IT):* la empresa realiza actividades de Investigación y desarrollo a través de las áreas de servicios gestionados, quienes desarrollan los proyectos tipo llave en mano de sus clientes; y el área de outsourcing, quienes colaboran con los clientes proporcionando a los mejores talentos para que se integren a los proyectos de sus clientes.
  - *Fortalezas:* Proyectos de innovación reconocidos por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, conocido en el Perú como Concytec así como premios recibidos en el concurso Innovación Empresarial es impulsado por Pro Innóvate.
  - *Debilidades:* Falta de liderazgo en proyectos internos que impactan a la operatividad del negocio.

## 1.7 Conclusión

El análisis inicial permitió entender el modelo de negocio de MDP, el cual le ha permitido consolidar su crecimiento en el sector TI a través de una propuesta de valor disruptiva, innovadora y de calidad. Su trayectoria en el mercado y el respaldo de su cartera de clientes le han permitido superar los cambios y desafíos de la nueva normalidad. No obstante, el análisis interno muestra que MDP posee una baja capacidad de respuesta a la rotación de personal, lo cual, ante la alta rivalidad entre competidores del sector, pone en riesgo su capacidad de atraer y fidelizar el talento especializado.



## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

A lo largo de este capítulo se aborda la metodología de trabajo empleada en el Business Consulting para identificar los principales problemas de la empresa. Por ello, se utiliza la información revisada en el capítulo anterior en conjunto con los documentos internos compartidos por la empresa MDP y las entrevistas otorgadas por el Gerente de Transformación y la Líder de Experiencia al Colaborador. El análisis de la información permite determinar el problema principal de la organización.

### 2.1 Metodología de Trabajo

Para identificar los principales problemas de MDP se utilizó la técnica de *brainstorming*, la cual aprovecha el pensamiento colectivo “para generar la mayor cantidad posible de ideas para resolver el desafío a partir del punto de vista desarrollado” (Galaz, 202, p. 1). Se desarrollaron diversas sesiones de indagación en las cuales se utilizó la herramienta colaborativa Miro para exponer y cotejar ideas a partir de la información recolectada en el análisis externo e interno de la empresa. Asimismo, la entrevista brindada por Carlos Hidalgo, Gerente de Transformación de MDP, fue significativa para la comprensión de la perspectiva de negocio, los objetivos estratégicos de la empresa y evidenciar los problemas principales de la compañía.

### 2.2 Lista de Problemas

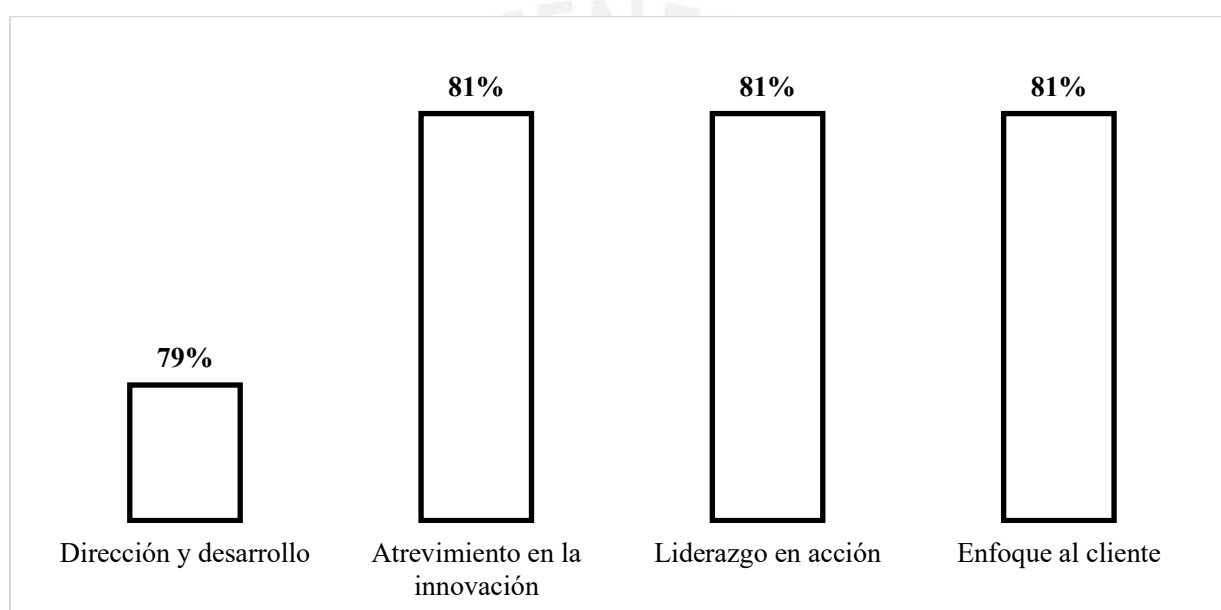
#### ***2.2.1 Falta de competencias de liderazgo a nivel táctico para generar vinculación en los equipos.***

Los resultados de la Evaluación de Desempeño de 2022 de MDP muestran que los niveles de jefatura tuvieron un desempeño por debajo de lo esperado que se encuentra entre 90% a 100%, ya que obtuvieron un puntaje por debajo del 80% en la dimensión “Dirección y

desarrollo” de dicha evaluación. La ausencia de competencias de dirección y desarrollo impacta en la forma de trabajo y la adhesión dentro de los equipos por lo que es importante que la empresa preste atención a esta problemática. En la Figura 7 se refleja gráficamente los resultados en cada una de las dimensiones de la Evaluación de Desempeño aplicada al nivel jefaturas.

**Figura 7**

*Resultados de la Evaluación de Desempeño 2022 en MDP: nivel jefaturas*

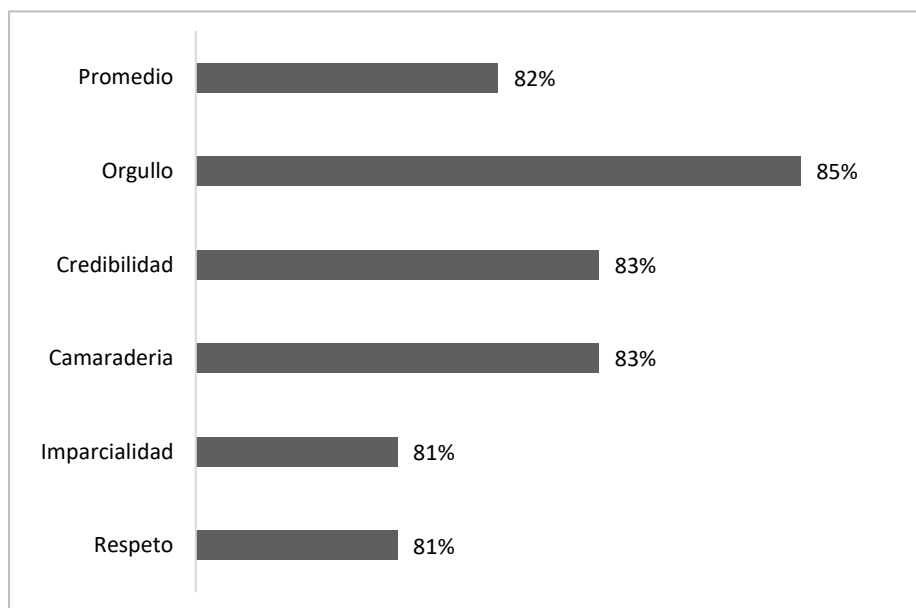


*Nota: Adaptado de Evaluación de Desempeño. por MDP, 2022.*

Por otro lado, en el año 2022 se realizó la Encuesta de Clima Laboral a los colaboradores de la empresa MDP, bajo la metodología de *Great Place to Work*. Conforme se observa en la Figura 8, el promedio de satisfacción en general de los colaboradores de la empresa MDP es del 82%. Los resultados a nivel dimensiones demuestran que hay un fuerte componente de orgullo, respecto al trabajo que realizan y de la empresa. Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora para alcanzar el mínimo esperado de 90%. La necesidad de reconocimientos y beneficios especiales, así como el desarrollo profesional, vinculado con la capacitación y desarrollo profesional.

## Figura 8

### Resultados de encuesta de clima laboral 2022 MDP



Nota: Adaptado de Evaluación de Desempeño. por MDP, 2022.

### 2.2.2 Falta de posicionamiento de la marca empleadora

La marca empleadora es una pieza fundamental en el éxito de una empresa, ya que hace referencia a la reputación que tiene una organización con sus colaboradores, la cual se transmite afuera de la misma y le permite posicionarse como un buen lugar para el desarrollo profesional. Se trata de un concepto que con el paso de los años se ha popularizado al tener grandes beneficios en la construcción de una buena cultura laboral. En la sociedad actual, donde las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que se realiza, es imprescindible velar por el cuidado de la marca porque los beneficios son de gran escala, tales como: reducción en los costos de contratación, mayor retención y compromiso de los trabajadores, así como mayor productividad de la compañía (Randstad, 2019, p.7).

Se identificó que MDP aún no cuenta con una marca empleadora posicionada, ya que en la investigación más representativa de Merco sobre las empresas más atractivas para trabajar en Perú, no se visualiza a MDP dentro del ranking de su sector (Merco, 2022, p.2).

MDP debe invertir en una marca empleadora clara e impactante porque brinda claridad en los objetivos organizacionales y permite que los colaboradores estén involucrados con el propósito de la compañía; asimismo porque le permite visualizar el alcance real de los objetivos de cada colaborador y obtener la cantidad necesaria de profesionales destacados en el rubro. Sin una marca empleadora potente, poder atraer al talento continuará siendo complicado para la empresa.

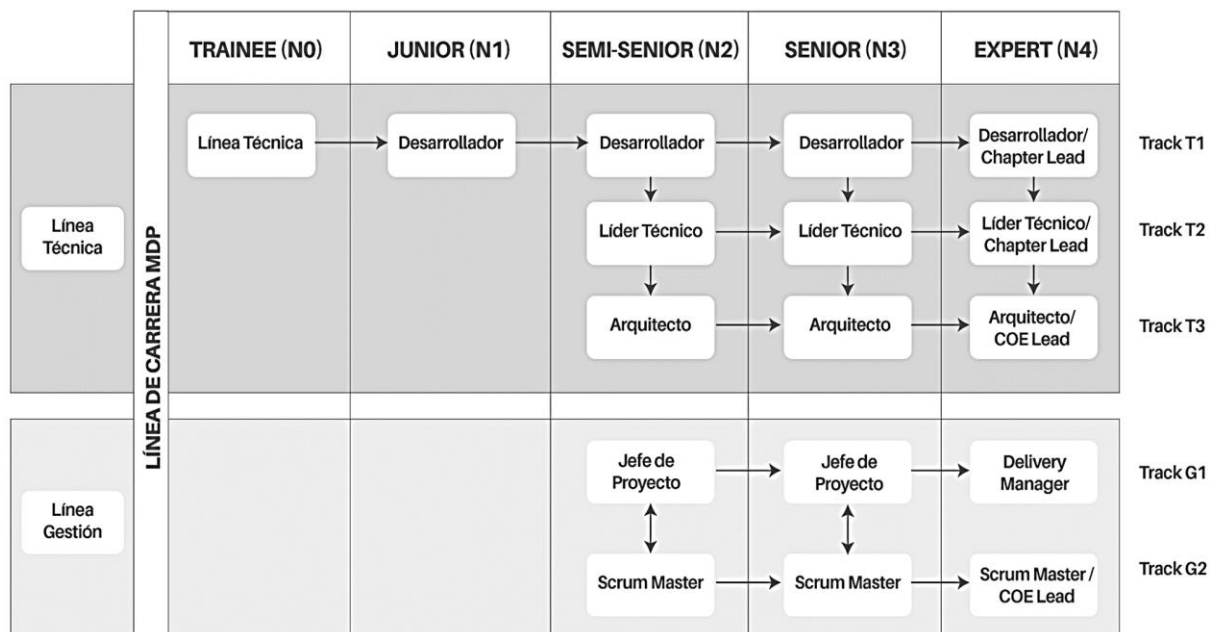
### ***2.2.3 Alta rotación de los colaboradores de la generación millennials***

El informe sobre el Futuro del Trabajo señalaba que el 55% de las compañías de TI, a nivel global, experimentaban problemas para atraer el talento especializado. Muchas compañías de TI decidieron crear entrenamientos de *reskilling* (World Economic Forum, 2021, pp. 128-129) para generar en los colaboradores las habilidades que les permitan pivotar de un rol actual a otro, o evolucionar sus habilidades para afrontar con éxito los cambios de la revolución digital y tecnológica (Gilsanz, 2021, pp. 2-4). Ante esta problemática del sector, MDP elaboró las rutas de aprendizaje para que el colaborador planifique su *journey* dentro de la empresa.

Las rutas de aprendizaje propuestas por MDP aplican para los perfiles de la línea técnica y de la línea de gestión. Asimismo, son transversales a todos los niveles de carrera, lo que permite que el colaborador pueda decidir por un crecimiento vertical sobre su área de expertise actual u optar por un crecimiento horizontal a otra área de expertise o línea de negocio. Sin embargo, la organización requiere detallar los criterios o lineamientos de cada ruta de aprendizaje para que los colaboradores conozcan las oportunidades de crecimiento que tienen en la empresa. Se refleja en la Figura 9 las rutas de carrera en la empresa MDP.

**Figura 9**

*Rutas de carrera en MDP*



*Nota: Adaptado de Plan Estratégico 2023-2024, por MDP, 2023.*

Por otro lado, el Estudio de Remuneración de la firma Page (2023), manifiesta que la demanda de perfiles tecnológicos crece anualmente en 15% y los salarios han tenido un incremento de 10% anual. Estos dos factores dificultan las capacidades de fidelizar al talento y contribuyen a la alta rotación de profesionales. En la Tabla 2 se muestra el salario bruto mensual de los cinco perfiles más demandados en la industria, los cuales oscilan entre los S/5,500 a S/17,000, según el tamaño de la empresa, el nivel de inglés y las certificaciones que posea el profesional (PageGroup, 2023, pp. 45-46).



**Tabla 2***Salarios brutos mensuales en el sector de la Tecnologías de la Información*

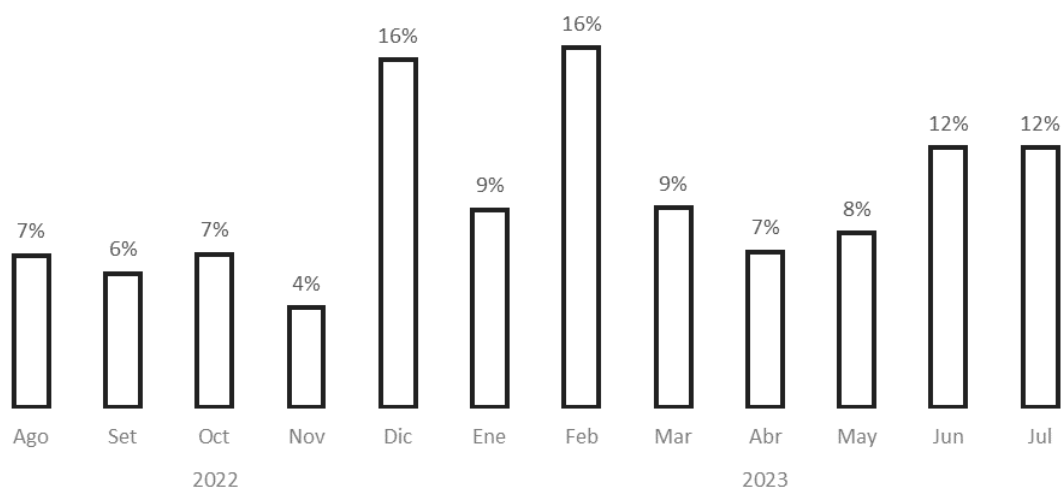
#	Posiciones	X < 30 MM USD	30 MM <X < 150 MM USD	150 MM USD <X
1	Desarrollador Full Stack	S/7,000 - S/9,000	S/9,000 - S/12,000	S/10,500 - S/15,000
2	Arquitecto de Software	S/8,000 - S/9,500	S/9,500 - S/12,500	S/12,000 - S/17,000
3	Data Scientist	S/6,000 - S/7,500	S/7,000 - S/10,000	S/9,000 - S/15,000
4	QA Automatizador	S/5,500 - S/7,000	S/6,500 - S/8,000	S/7,000 - S/10,000
5	Especialista de Ciberseguridad	S/7,000 - S/8,000	S/8,000 - S/10,000	S/10,000 - S/15,000

*Nota:* Posiciones ordenadas según demanda. El salario bruto no considera bonos ni variables.  
Adaptado de *Estudio de Remuneración Perú 2023*, por PageGroup, 2023.

La alta demanda de perfiles de tecnología ha impactado en la rotación en MDP. Se realizó una evaluación de los movimientos en la compañía durante los meses de agosto 2022 a julio de 2023 y se observa, en la Figura 10 Rotación entre agosto 2022 a julio 2023, una rotación promedio de 9%. Este porcentaje de rotación va en línea con la rotación del sector, el cual fue 12.9% según una encuesta mundial realizada por LinkedIn entre junio 2021-junio 2022 (Lewis, 2022).

**Figura 10**

*Rotación entre agosto 2022 a julio 2023*



*Nota: Adaptado de Reporte de rotación. por MDP, 2022-2023.*

Adicionalmente, se realiza el análisis de rotación por posición y se observa que la posición de desarrollador *full stack*<sup>2</sup> fue la que mayor cantidad de ceses tuvo en el periodo comprendido entre agosto 2022 a julio 2023, como se visualiza en la Tabla 3 Ceses por posición entre agosto 2022 a julio 2023. La posición de desarrollador *full stack* está relacionada a la creación, diseño, implementación y corrección de software de todo tipo. Como se precisa en la tabla 2, esta posición es una de las cinco más demandadas en el sector y cuyo salario bruto va en un rango de S/. 7,000 - S/. 9,000.

<sup>2</sup> Se denomina desarrollador full stack a un ingeniero experto en programación con dominio de varios lenguajes que puede realizar una transición sin problemas del desarrollo front-end al back-end mientras crea un sistema unificado (Gartner, 2022).

**Tabla 3***Ceses por posición entre agosto 2022 a julio 2023*

<b>Posición</b>	<b>N° Ceses agosto 2020 - julio 2023</b>
Account manager	5
Administrador de base de datos	10
Administrativo	7
Analista	64
Arquitecto cloud	22
Consultor SAP PI/HCI/PO	8
Desarrollador full stack	454
Digitador	13
Especialista de infraestructura	18
Jefe de proyecto	5
UX/Diseñador gráfico	25
<b>Total general</b>	<b>631</b>

*Nota: Adaptado de Reporte de rotación, por MDP, 2022-2023*

El estudio realizado por IT-Talent, principal head hunter de talento TI en Latinoamérica, mostró que más de un tercio, es decir un 38 %, de las y los profesionales y técnicos del área de las tecnologías cambió de empleo en los últimos 12 meses. Además, detalló que un 66 % del área TI se encuentra postulando activamente a nuevos puestos y que un 44 % de ellos lo hace motivado por buscar mejores remuneraciones (Info Capital Humano, 2023).

Según el estudio Prospección del mercado de TI en Perú, somos el quinto país de América Latina con mayor demanda de este tipo de profesionales, con un déficit de más de 17 mil programadores por año. “Las empresas peruanas del sector tecnológico están aumentando su oferta de puestos de trabajo considerablemente, debido a que continuamente están digitalizando sus negocios y ofreciendo servicios de digitalización a sus clientes, además de estar en constante adopción de tecnologías emergentes para mantenerse competitivas” (Perú 21, 2023). Según el estudio de remuneración realizado por Michael Page del 2024, el área de tecnología de la información es una de las que tiene una mayor rotación laboral con 5,6% dentro de una compañía.

### 2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

Para identificar el principal problema de MDP se realizó una Matriz de Complejidad versus Beneficio. Se definió el beneficio de cada problema otorgándole a cada uno un peso relativo en el rango de 1% hasta 99%, donde el mayor porcentaje significó el mayor beneficio y la sumatoria de todos los puntajes es igual al 100%. Para la complejidad, se definieron tres valores: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1: complejidad menor. La multiplicación de los valores de beneficio y complejidad permitieron obtener el grado de criticidad de cada problema.

**Tabla 4**

*Matriz de Complejidad versus Beneficio*

<b>Problema</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Complejidad</b>	<b>Criticidad</b>
Falta de competencias de liderazgo a nivel táctico/jefaturas para generar vinculación en los equipos	20%	2	0,4
Falta de posicionamiento de una marca empleadora	40%	2	0,8
Alta rotación de los colaboradores de la generación millennials	40%	3	1,2

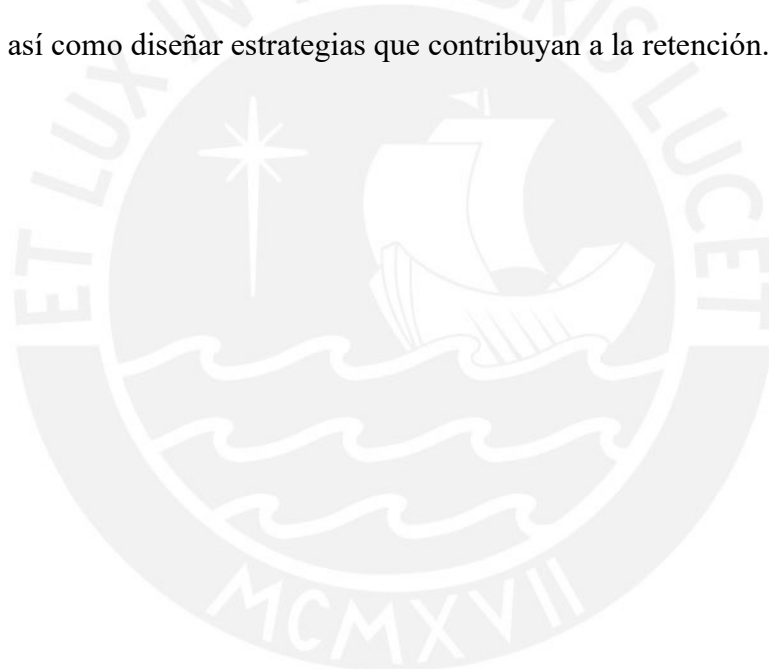
### 2.4 Problema Principal

A través de la Matriz de Complejidad se pudo identificar que la alta rotación de los millennials es el problema más crítico de la empresa MDP. Junto al desarrollo del sector TI, han devenido nuevos retos para fidelizar a los millennials que trabajan remotamente, ya que son la mayor fuerza laboral en el sector y sus motivaciones se orientan hacia la búsqueda del bienestar integral, mientras cuentan con la posibilidad de trabajar desde sus hogares (World Economic Forum, 2020, p.16). Para el Gerente de Transformación de MDP, Carlos Hidalgo, el trabajo remoto es desafiante para generar cercanía con los colaboradores. En ese sentido, la

empresa está buscando desarrollar estrategias que les permitan a sus líderes y al equipo de *Human Resources Business Partners* (HRBP) sostener una cercanía más eficiente.

## 2.5 Conclusión

La ponderación de cada uno de los problemas identificados permitió visualizar el problema principal que es la alta rotación de colaboradores millennials. Este problema afecta la capacidad de la empresa de fidelizar a los profesionales de TI, quienes son altamente demandados en el mercado. Aunque MDP ha optado por crear *bootcamps* para captar talento, es importante reforzar la estrategia de atracción a través de otras acciones que generen impacto directo, así como diseñar estrategias que contribuyan a la retención.



### Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

Para el presente capítulo, se procede a utilizar diagramas y matrices que permitan identificar las causas asociadas al problema principal identificado en el capítulo anterior: alta rotación de los colaboradores de la generación millennials. Se analizan las distintas áreas de la empresa, ya que, dentro de la experiencia del colaborador, este interacciona con las distintas áreas de MDP. Entender esta relación permitirá identificar los puntos de dolor y plantear alternativas de solución que busquen resolver estas necesidades.

#### 3.1 Causas Identificadas

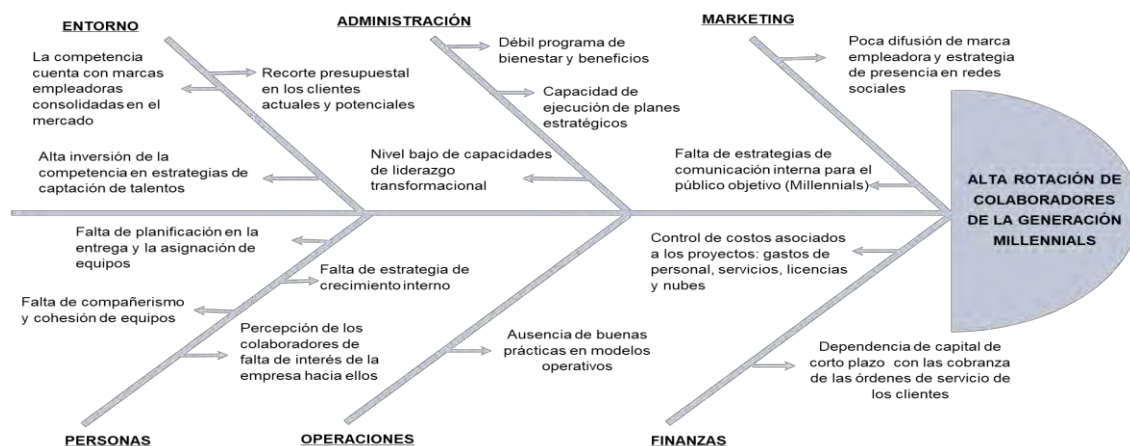
A partir del problema principal, se utilizó en la Figura 11 el diagrama de Ishikawa para identificar las causas asociadas a la alta rotación de los colaboradores de la generación millennials. Las causas identificadas fueron agrupadas según su relación con las áreas de Operaciones, Marketing, Administración, Finanzas y Entorno. Se utilizó esta metodología con la finalidad de crear la Matriz de priorización causa - raíz y poder plantear las alternativas de solución y su implementación en los siguientes capítulos.

- Administración:
  - Débil programa de bienestar y beneficios.
  - Nivel bajo de capacidades liderazgo transformacional.
  - Capacidad de ejecución de planes estratégicos.
- Marketing
  - Poca presencia y difusión de marca en redes sociales.
  - Falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials).
- Operaciones
  - Ausencia de buenas prácticas en modelos operativos.

- Entorno
  - La competencia cuenta con marcas empleadoras consolidadas en el mercado.
  - Alta inversión de la competencia en estrategias de captación de talentos.
  - Recorte presupuestal en los clientes actuales y potenciales.
- Personas
  - Percepción de los colaboradores de falta de interés de la empresa hacia ellos.
  - Falta de estrategia de crecimiento interno.
  - Falta de planificación en la entrega y asignación de equipos.
  - Falta de compañerismo y cohesión de equipos.
- Finanzas
  - Dependencia de capital de corto plazo con la cobranza de las órdenes de servicio de los clientes.
  - Control de costos asociados a los proyectos: gastos de personal, servicios, licencias y nubes.

**Figura 11**

*Diagrama de Ishikawa de la empresa MDP*



*Nota:* Elaborado a raíz de la entrevista con la Gerencia de Transformación, así como la revisión de documentos internos de MDP, durante el primer semestre del año 2023.

### 3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

Se identificaron quince causas relacionadas al problema principal y se otorgaron valores de factibilidad y beneficio a cada una del 1 al 15, donde el mayor valor significó mayor factibilidad o beneficio. Se sumaron ambos valores por cada causa y se pudo determinar que la principal causa relacionada a la alta rotación de millennials es la percepción de los colaboradores de falta de interés de la empresa hacia ellos. Los resultados de la valoración se muestran en la Tabla 5 Matriz de Priorización Causa-Raíz.

**Tabla 5**

*Matriz de Priorización Causa-Raíz*

<b>Criterio</b>	<b>Causas</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Total</b>
Personas	Percepción de los colaboradores de falta de interés de la empresa hacia ellos	14	15	29
Administración	Débil programa de bienestar y beneficios	12	13	25
Administración	Nivel bajo de capacidades de liderazgo transformacional	15	10	25
Marketing	Falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials)	10	12	22
Marketing	Poca presencia y difusión de marca en redes sociales.	11	11	22
Personas	Falta de estrategia de crecimiento interno	7	14	21
Personas	Falta de planificación en la entrega y la asignación de equipos	13	7	20
Operaciones	Ausencia de buenas prácticas en modelos operativos	9	8	17
Personas	Falta de compañerismo y cohesión de equipos	8	9	17
Entorno	Recorte presupuestal en los clientes	4	6	10
Finanzas	Control de costos asociados a los proyectos: gastos de personal, servicios, licencias y nubes	3	5	8
Entorno	Alta inversión de la competencia en estrategias de captación de talentos	6	1	7
Entorno	La competencia cuenta con marcas empleadoras consolidadas en el mercado	5	2	7
Administración	Capacidad de ejecución de planes estratégicos	1	4	5
Finanzas	Dependencia de capital de corto plazo	2	3	5

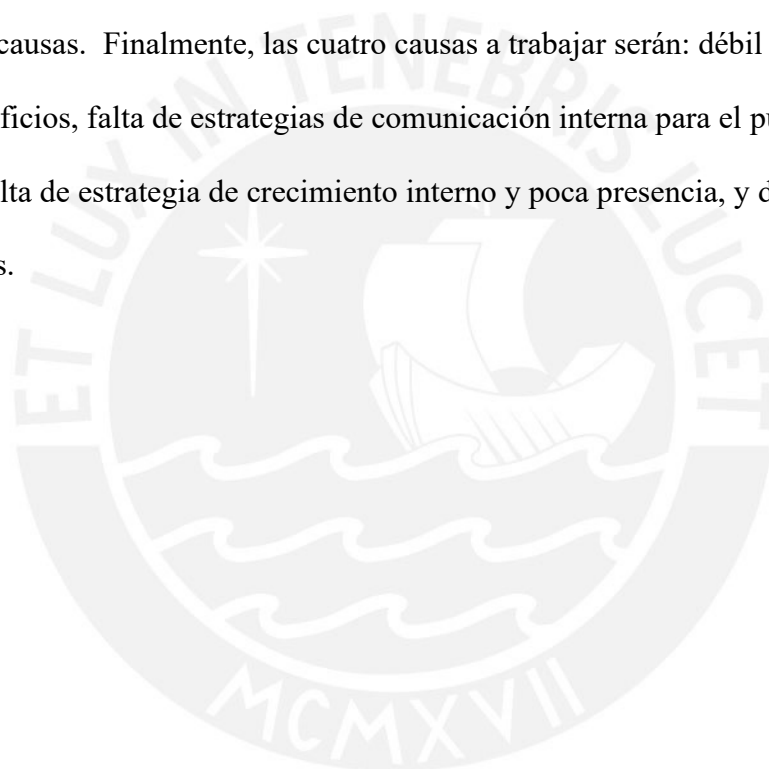
### 3.3 Conclusión

De acuerdo al resultado de la tabla matriz de priorización causa raíz donde se evalúa la factibilidad y beneficio de cada una de las causas identificadas, se concluye que, para efectos de resolver el problema de la rotación de personal, se escogió en primera instancia sólo las seis primeras causas con mayor puntuación: percepción de los colaboradores de falta



de interés de la empresa hacia ellos, nivel bajo de capacidades de liderazgo transformacional, débil programa de bienestar y beneficios, falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials), falta de estrategia de crecimiento interno y poca presencia y difusión de marca en redes sociales.

El análisis realizado permite enfocar de forma objetiva qué alternativas de solución podrán resolver el problema, no obstante, en una segunda instancia del desarrollo del presente documento, se describe la propuesta de solución para cada una de ellas y se decide trabajar solo con cuatro causas. Finalmente, las cuatro causas a trabajar serán: débil programa de bienestar y beneficios, falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials), falta de estrategia de crecimiento interno y poca presencia, y difusión de marca en redes sociales.



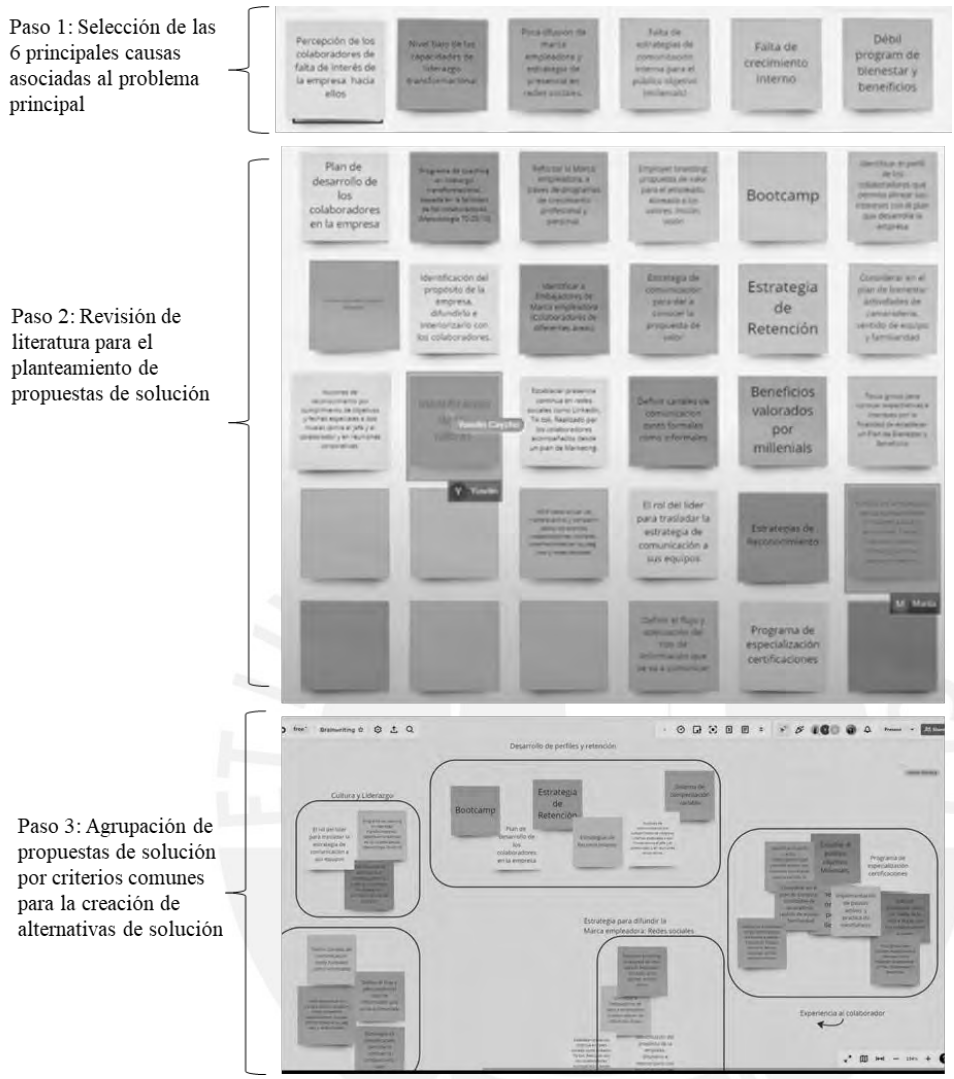
## Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se aborda la metodología para la elaboración de las alternativas de solución. Se utiliza la metodología de *brainstorming*, para la generación de ideas colectivamente y fue aplicada en una reunión de indagación. El grupo de investigación utiliza la herramienta colaborativa “Miro” para la elaboración de la lluvia de ideas. Durante la sesión de indagación se siguieron los siguientes pasos.

Primero, se seleccionó en el tablero Miro las seis causas con una puntuación mayor o igual a veintiún puntos, según lo establecido en la tabla N° 5 Matriz de priorización causa - raíz, se expuso el impacto y la viabilidad de trabajar en dichas causas para llegar a resolver el problema principal de alta rotación de colaboradores millennials. Segundo, se consultó literatura relacionada a las principales causas del problema para que cada integrante pueda traer a la mesa de trabajo una propuesta de solución de acuerdo a las fuentes consultadas. Tercero, se identificó que las propuestas de solución compartían criterios similares, por lo que se agruparon para construir alternativas de solución viables para el problema de alta rotación. Esta retrospectiva se evidencia en la Figura 12 Retrospectiva de las seis principales causas del problema.

**Figura 12**

*Retrospectiva de las seis principales causas del problema*



**4.1 Alternativas de solución identificadas**

A través de la metodología de brainstorming previamente aplicada, se pudo concluir la factibilidad de abordar las seis principales causas desde tres alternativas de solución: estrategia de fortalecimiento de liderazgo, estrategia de retención y estrategia de atracción. En ese sentido, en la Tabla 6 Alternativas de solución se visualiza el problema principal, las principales causas asociadas a este, las estrategias planteadas para resolver dichas causas y las alternativas de solución que se proponen dentro de cada estrategia. Posteriormente, se

describirán cada una de las alternativas identificadas, las acciones, el impacto y objetivos en cada una de ellas.

**Tabla 6**

*Alternativas de solución*

Problema principal	Causas	Estrategias	Alternativa de Solución
Alta rotación de los colaboradores de la generación millennials	Percepción de los colaboradores de falta de interés de la empresa hacia ellos	Fortalecimiento de liderazgo	Elaboración del modelo "líder MDP" que fomente la colaboración e innovación en los equipos
	Nivel bajo de capacidades de liderazgo transformacional		
	Débil programa de bienestar y beneficios	Estrategia de retención	Desarrollo de un programa de bienestar flexible
	Falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials)		Implementación de un Plan de Comunicación Interna que mejore la interacción dentro de la compañía
	Falta de estrategia de crecimiento interno		Definición de un programa de crecimiento interno
	Poca presencia y difusión de marca en redes sociales	Estrategia de atracción	Desarrollo de la marca empleadora

#### **4.1.1 Fortalecimiento de Liderazgo**

Con base a los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño y el análisis del clima laboral correspondientes al 2022, se ha evidenciado una oportunidad de mejora en las competencias de dirección y desarrollo, las cuales están vinculadas al concepto de liderazgo transformacional. Por otra parte, se ha detectado que entre los colaboradores existe una percepción de falta de interés por parte de la empresa, en lo que respecta a su desarrollo profesional. En ese sentido, el liderazgo transformacional busca alinear los intereses de los colaboradores con los de la organización, demostrando a los equipos el impacto de su trabajo en los objetivos organizacionales (Vidal, 2017, pp. 10-12).

MDP está conformada principalmente por colaboradores de la generación millennials, generación que busca compañías que les permitan tener un balance de su vida profesional y personal. Asimismo, buscan contribuir a un propósito que trascienda al bien común, por ende, la aplicación del liderazgo transformacional sería el estilo más idóneo a desarrollar en MDP. Este tipo de liderazgo permite conocer de forma personalizada cada uno de los objetivos personales y profesionales de los millennials (Tarazona, 2020, p.13,14).

En la empresa MDP, actualmente se trabaja bajo un estilo de liderazgo transaccional, el cual se basa en un enfoque más hacia los resultados que hacia las personas. Por ello, se propone trabajar en un modelo de “líder MDP” que permita la rápida toma de decisiones, que genere un ambiente con seguridad psicológica y que fomente la colaboración e innovación. Además, por la naturaleza del negocio tendrá el rol de escalar la transformación digital a través de metodologías ágiles en todos los niveles de la organización y generar un esquema de trabajo colaborativo en entornos remotos.

Asimismo, respecto a la percepción de los colaboradores de bajo interés de la empresa hacia ellos, se debe considerar acciones de reconocimiento oportuno al equipo en el cumplimiento de objetivos, logros y aspectos personales. En línea con lo anterior, se debe considerar el conocimiento e identificación de las necesidades de su equipo de tal forma que organice la carga de trabajo de manera equitativa, propiciando el balance vida - trabajo que genere bienestar al equipo. La alternativa de solución propuesta sugiere la implementación de un programa de coaching personalizado para cada uno de los líderes claves de la organización para potenciar sus habilidades gerenciales, digitales y de inteligencia emocional, brindándoles las herramientas para poner en práctica un liderazgo transformacional.

### 4.1.2 Estrategia de Atracción

La marca empleadora es un método altamente efectivo para la atracción y retención de talento, siendo un elemento diferenciador frente a sus competidores. Una empresa que exhibe una cultura corporativa atractiva aumenta significativamente sus posibilidades de convertirse en una destacada marca empleadora, deseada por quienes buscan oportunidades profesionales. En consecuencia, se debe gestionar adecuadamente la marca empleadora porque es un elemento de comunicación interna y externa, puesto que exhibe la personalidad de la organización; valores clave de la misma y principios-guía que subrayan cómo opera como una entidad colectiva (Edwards, 2009, pp. 5-23).

La marca es un patrón de percepciones, algunas de las cuales tuvieron lugar en la mente de las personas cuando eran un consumidor de la marca y antes de que empezaran a buscar un trabajo. Por ello, los trabajadores sí son una vía de comunicación de la misma –son los que le aportan credibilidad- pero no la única, ya que esas percepciones pueden provenir de noticias u opiniones de amigos y familiares de los propios candidatos a un empleo. (James Ellis, 2017). En ese sentido, la alternativa de solución comprende tres actividades que se describen a continuación.

La primera consiste en fomentar la presencia de MDP a través de la integración de sus colaboradores en comunidades de tecnología. La segunda se basa en la generación de eventos llamados *hackáthones*, que promueven la innovación en retos y tecnologías generando un proyecto en conjunto con diversos perfiles. Será una oportunidad para dar a conocer la experiencia y conocimientos de MDP dentro de la población objetivo: los millennials en posiciones de desarrollo de software que ocupan niveles *mid* y *senior*, los cuales tienen interés en seguir desarrollando su línea de carrera y elevar los conocimientos en las tecnologías. La tercera actividad consiste en la identificación y formación de embajadores de

la marca MDP que participen de las diferentes acciones para una eficiente difusión, tales como las actividades internas, logros, capacitaciones y casos de éxito.

#### ***4.1.3 Estrategia de Retención***

Las organizaciones necesitan tener estrategias y acciones para mantenerse rentables y competitivos en el mercado. Un factor para lograr resultados favorables es el desempeño y productividad de los colaboradores. Por lo cual, los trabajadores que manejan la información, o también llamados *Knowledge workers*, serán un punto clave en la compañía; y por ello, deben estar capacitados en los planes estratégicos para mejora de la productividad (Enamala & Reddy, 2022, p. 4587).

La retención de este tipo de colaboradores beneficia a la empresa, puesto que son el activo empresarial con mayor valor, porque genera ventaja competitiva, reduce gastos y tiempo que genera reclutar y capacitar personal nuevo (Villasana & Sánchez, 2022, pp.16-34). Asimismo, la demanda de personal calificado genera que el colaborador tenga mayor poder de negociar su servicio, además se ve reforzado por la nueva manera de contrato basado en una relación de intercambio donde ambas partes gozan de grados de libertad (Dibble, 2001, p. 38). Además, las responsabilidades tienen que estar relacionadas con la especialización y el interés del empleado.

Con la finalidad de mitigar costos de pérdida de capital intelectual, disminuir la rotación de personal, entre otros se pueden aplicar estrategias monetarias y no monetarias. En el primer grupo, se encuentran beneficios económicos, políticas salariales, incentivos o bonificaciones. En el segundo grupo, se encuentran las acciones relacionadas a brindar formación y capacitación, calidad de vida, flexibilidad de horario, espacios laborales adecuados, celebraciones especiales, plan de carrera y reconocimiento.

En esa línea, se proponen tres actividades estratégicas de retención que se enlistan a continuación. Primero, reforzar la comunicación interna como herramienta para llegar al público objetivo. Segundo, implementar una plataforma de bienestar flexible que se alinee a las necesidades de los millennials, quienes buscan el balance de la vida personal y laboral. Tercero, gestionar el crecimiento interno de los colaboradores a través de la determinación de las rutas de carrera, el acompañamiento por medio de un programa de mentoría y la ejecución de entrenamientos de *upskilling* y *reskilling*<sup>3</sup>.

## **4.2 Evaluación de las alternativas de solución**

Para evaluar las alternativas de solución propuestas se utiliza el modelo del Triángulo de Hierro, el cual se utiliza en la gestión de proyectos para garantizar el éxito en la toma de decisiones. “El triángulo de hierro original, propuesto por el Dr. Martin Barnes en 1969, sigue un enfoque en cascada para el desarrollo de productos: el alcance es fijo, los recursos y el tiempo son variables” (Montalván, Guerrero & Maruri, 2020, pp. 290-295). Este modelo será complementado con la adición de la variable impacto en la evaluación de las alternativas y así tomar la decisión de las alternativas de solución más viables para resolver el problema principal de MDP. A continuación, se detallan las variables, criterios de evaluación y puntuaciones respectivas.

### **4.2.1 Variable Tiempo**

En esta variable se evalúa el tiempo para la puesta en marcha de cada alternativa de solución. Se presentaron 3 horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo. Se definieron puntajes del 1 al 5, donde el mayor puntaje se otorga a la alternativa con menor tiempo de implementación.

---

<sup>3</sup> Los programas de *upskilling* y *reskilling* buscan generar en los colaboradores en corto plazo las habilidades que les permitan pivotar a otro rol o evolucionar sus habilidades (Gilsanz, 2021).



#### **4.2.2 Variable Esfuerzo**

En la variable de esfuerzo se evalúa las actividades, requisitos o tareas; es decir, la carga laboral que tendrá el equipo de talento para poner en marcha la alternativa de solución. Se definieron tres criterios de complejidad: bajo, medio y alto. Asimismo, las puntuaciones se establecieron del 1 al 5, donde el mayor puntaje se otorga a la alternativa de menor complejidad.

#### **4.2.3 Variable Costo**

En la variable de costo se evalúa los recursos utilizados para poner en marcha la alternativa de solución. Se definieron tres criterios para el uso de los recursos. Adicionalmente, se establecieron rangos de puntuación del 1 al 5, donde el mayor puntaje se otorgó a la alternativa con uso menor de recursos.

#### **4.2.4 Variable Impacto**

Se definió una última variable de impacto para definir cuál sería la alternativa que de ser implementada tendría un mayor impacto en la organización. Para ello, se identificaron tres criterios de impacto. Adicionalmente, se estableció un rango de puntajes del 1 al 5, donde el mayor puntaje indica la alternativa de mayor impacto en la empresa MDP.

En la Tabla 7 Evaluación de las alternativas de solución se muestran los resultados de la valoración de cada una de las estrategias, tomando en consideración cada una de las variables de la metodología implementada. Se observa que la alternativa 1 Fortalecimiento de Liderazgo, aunque tiene un alto impacto en la organización, presenta un tiempo de implementación alto, alta complejidad de las funciones y altos recursos de implementación. La alternativa 2 de atracción tiene mayor viabilidad de ponerse en marcha, al tener bajo tiempo de implementación, baja complejidad de funciones, recursos de implementación e impacto medios en la organización. La alternativa 3 de retención tiene un tiempo de

implementación medio, alta complejidad de funciones, bajo recursos de implementación, así como un alto impacto en la organización.

**Tabla 7**

*Evaluación de las alternativas de solución*

<b>Evaluación</b>	<b>Fortalecimiento de liderazgo</b>	<b>Estrategia de Atracción</b>	<b>Estrategia de Retención</b>
Tiempo de Implementación (corto=5, medio=3, largo=1)	1	5	3
Complejidad de las funciones (bajo=5, medio=3, alto=1)	1	5	1
Recursos de implementación (bajo=5, medio=3, alto=1)	1	3	3
Impacto (bajo=5, medio=3, alto=1)	5	3	5
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

### 4.3 Solución Propuesta

Al realizar la evaluación de las alternativas de solución en la Tabla 7 se seleccionaron las alternativas de “Estrategia de atracción” y la “Estrategia de retención” al ser las más viables para solucionar el problema de alta rotación de los colaboradores millennials. En ese sentido, en la Tabla 8 Alternativas de solución seleccionadas se detallan únicamente las alternativas que forman parte de las estrategias de retención y atracción. Dichas alternativas responden a cuatro de las principales causas del problema principal de alta rotación. Para la estrategia de retención será necesario: primero, reforzar la comunicación interna como herramienta para llegar al público objetivo; segundo, implementar una plataforma de bienestar flexible que se alinee a las necesidades de los millennials; y tercero, desarrollar un programa de crecimiento interno. Para la implementación de la estrategia de atracción será necesario establecer acciones para el desarrollo de la marca empleadora.

**Tabla 8***Alternativas de solución seleccionadas*

<b>Problema principal</b>	<b>Causas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Alternativa de Solución</b>
Alta rotación de los colaboradores de la generación millennials	Débil programa de bienestar y beneficios	Estrategia de retención	Desarrollo de un programa de bienestar flexible
	Falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo (Millennials)		Implementación de un Plan de Comunicación Interna que mejore la interacción dentro de la compañía
	Falta de estrategia de crecimiento interno		Definición de un programa de crecimiento interno
	Poca presencia y difusión de marca en redes sociales	Estrategia de atracción	Desarrollo de la marca empleadora

**4.4 Conclusión**

Se puede concluir que las alternativas de solución están enfocadas en abordar el problema principal de la alta rotación de millennials y sus causas asociadas: falta de estrategias de comunicación interna para el público objetivo, falta de estrategia de crecimiento interno, poca presencia y difusión de marca en redes sociales, y débil programa de bienestar y beneficios. Existe diversidad de alternativas que se pueden abordar, las más idóneas se eligieron a través de cuatro variables: esfuerzo, tiempo, costo e impacto. El análisis permitió identificar que para abordar el problema de alta rotación de millennials MDP se implementarán estrategias de retención y atracción: fortalecer la comunicación interna, implementar una plataforma de bienestar flexible, desarrollar un programa de crecimiento interno y establecer acciones de desarrollo de marca empleadora.

## Capítulo V: Plan de implementación y factores claves

En el presente capítulo se plantean los pasos a seguir para implementar las estrategias de atracción y retención, así como las actividades claves que impulsarán esta propuesta y el Balance Scorecard para cuantificar el impacto. Además, se establece un Gantt de implementación, el cual es necesario para la planificación de la propuesta; y, por último, se definirán los factores claves que impulsarán al éxito de la propuesta para MDP.

### 5.1 Actividades claves

Se propone a MDP realizar actividades claves que permitirán resolver el problema principal de alta rotación de millennials y están alineados a las principales causas del problema. A continuación, se detallan las actividades claves para la implementación de la estrategia de atracción de talentos millennials. Asimismo, se detallan las actividades claves para retención de los colaboradores.

#### 5.1.1 *Mejorar la propuesta de marca empleadora*

La marca empleadora de MDP tiene como objetivo incrementar el interés de profesionales de software para que puedan formar parte de la empresa, ya que ellos eligen las organizaciones donde trabajar y no al contrario. En ese sentido, las empresas necesitan diferenciarse de su competencia y vender su proyecto de negocio a los candidatos (Arismendi, 2010, p. 66). Por lo mencionado, establecer actividades que permitan beneficiar con conocimientos e interacción de interés, permitirá que profesionales de software puedan sentirse atraídos por la empresa.

Las actividades que se consideran para el fortalecimiento de la marca empleadora son las siguientes. La primera es fomentar la presencia de MDP a través de la integración de sus colaboradores en comunidades de tecnología, lo cual permitirá que los colaboradores de TI se

reúnan para socializar, ayudarse mutuamente a mejorar sus competencias, mantenerse al tanto de las tendencias tecnológicas actuales y exponerse a sus áreas de especialización. Para ello MDP formaría parte de comunidades de tecnología como Discord, se invitará a que los colaboradores puedan formar parte de dichas comunidades. Esta iniciativa se pondrá en marcha a partir del tercer mes, y se realizará de manera trimestral.

La segunda iniciativa consiste en la organización de eventos denominados hackathones, diseñados para abordar diversos desafíos, fomentar el intercambio de conocimientos y establecer conexiones significativas. Estos eventos tienen como objetivo principal facilitar la interacción entre participantes de diversos perfiles, promoviendo así un ambiente de colaboración y aprendizaje mutuo. Cada hackathon se realizaría con la intención de captar el interés de desarrolladores de software de diferentes niveles, con la esperanza de que su participación se convierta en un factor clave para considerarlos como futuros candidatos para MDP. Estos eventos se llevarán a cabo una vez cada seis meses y se organizarán internamente, en colaboración con los clientes del sector de banca y seguros. De esta manera, no solo se fomentaría la innovación y el trabajo en equipo, sino que también conexiones valiosas en la industria de TI. Esta iniciativa se pondrá en marcha a partir del tercer mes.

La tercera actividad consiste en la identificación y formación de embajadores de la marca MDP que participen de las diferentes acciones para una eficiente difusión, tales como las actividades internas, logros, capacitaciones y casos de éxito. El cual será representado por colaboradores de la empresa, considerando nueve líderes técnicos, tres arquitectos. Esta iniciativa se pondrá en marcha a partir del primer mes.

### ***5.1.2 Generar un programa de bienestar flexible a las necesidades e intereses de los colaboradores***

El concepto de bienestar laboral constituye uno de los tópicos en gestión de personas que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo (Calderón et al., 2003, p.117). En el contexto actual se debe entender al bienestar laboral como parte de la estrategia de gestión del talento cuyo fin es la mejora de la calidad de vida de los colaboradores y su entorno, que permita el cumplimiento de objetivos de la organización. En esa línea, un plan de bienestar laboral debe considerar dimensiones que permitan vincular los intereses del trabajador con los de la organización (Calderón et al., 2003, p.119).

En MDP algunas dimensiones necesitan ser reforzadas, como se evidencia en la Figura 8 Resultados de la encuesta de clima laboral 2022 elaborado bajo la metodología de *Great Place to Work*. Los resultados de la encuesta evidencian oportunidades de mejora a nivel reconocimientos y beneficios especiales, así como el desarrollo profesional, que son causas asociadas a la alta rotación. Por ello, una actividad clave en la estrategia de retención debe estar asociada con una herramienta o mecanismos ágiles y de fácil implementación.

Para la definición de una propuesta ajustada a las necesidades de los colaboradores, se deben identificar las características de la población laboral de MDP. El 65% de los colaboradores se encuentra constituida por la generación millennials, la misma que valora los trabajos flexibles y desafiantes; asimismo, desean continuar su desarrollo profesional, pero realizando un balance entre su vida personal y el trabajo (Manpower Group, 2020). De acuerdo con este diagnóstico, se propone que la empresa cuente con una plataforma virtual que le permita promover el bienestar físico, mental, familiar y financiero de manera lúdica, flexible y accesible.

La plataforma propuesta debe considerar la posibilidad de un enrolamiento de todos los colaboradores de MDP, con acceso a beneficios personalizados, flexibilidad para escoger aquel que se acomoda a sus necesidades (descuentos en servicios, orientación psicológica y financiera, comunidades, etc). Asimismo, debe contener mecanismos de fidelización para el colaborador y su familia en el marco de un trabajo virtual; generación de comunidades para la socialización y camaradería a través de actividades de interés común; posibilidad de ubicarla en la nube, gestión desde la organización y, en determinados casos de autogestión. Adicionalmente, la plataforma debe permitir la reportería en línea, para que la Gerencia de Talento pueda evaluar la usabilidad y el porcentaje de beneficios consumidos.

Si bien es posible que en MDP se desarrolle una plataforma propia que se ajuste a las necesidades e intereses de los colaboradores, actualmente el mercado ofrece una diversidad de alternativas flexibles y que en términos de costo-beneficio es la mejor opción para el problema identificado. En ese sentido, una de las primeras actividades es identificar en el mercado la plataforma ad hoc a las necesidades y proceder con la contratación respectiva; luego se continuará con la implementación, seguimiento y finalmente con la evaluación. El objetivo debe estar alineado con el incremento de la satisfacción de los colaboradores en 9% puntos en la dimensión de respeto de la encuesta de clima laboral del año 2024.

En la primera etapa de implementación (una vez identificada y adquirida la plataforma), se debe empezar con una campaña intensa de comunicación interna para promocionar la nueva herramienta, así como el proceso de enrolamiento. El trabajo del equipo de Talento Humano debe estar enfocado en conseguir el enrolamiento de por lo menos el 90% en el primer mes, para lo cual debe apalancarse con promociones y sorteos. Una vez que se haya logrado el enrolamiento, se debe continuar avanzando con la usabilidad a fin de evidenciar los beneficios de la plataforma y conseguir por lo tanto la fidelización.

### ***5.1.3 Definir un plan de Comunicación Interna***

La definición de un plan de comunicación interna, tiene como objetivo establecer y mantener el 90% de interacción en las plataformas sociales internas en el periodo de 12 meses. Castillo (2006, p. 194), citados por A.Castro, A. Sosa y E. Galarza (2020,p.64), señala que la comunicación es un elemento que permite que todos los colaboradores de una organización participen de la toma de decisiones y los procesos de formalización, lo cual impactará positivamente en la consecución de los objetivos de la organización, por otro lado Berceruelo (2011, p. 37), citados por A.Castro, A. Sosa y E. Galarza (2020,p.64), señalan que la falta de comunicación tiene como consecuencia que los colaboradores pierdan la confianza debido a que desconocen los objetivos de la empresa, lo cual implica una devaluación del crecimiento exponencial, que si no se logra atacar de raíz termina decantando en desvinculaciones de talentos claves. Considerando el impacto que tiene el desarrollo de comunicación interna, a continuación, se describen las actividades claves.

En primer lugar, se procede a identificar y evaluar los canales de comunicación activos, con el objetivo de determinar su impacto en el público objetivo, que en este caso son los millennials. Entre los principales canales que actualmente utiliza MDP se encuentran Espacio Office, SharePoint, Engage, correo electrónico, grupos de WhatsApp, Teams y la comunidad de práctica interna. Cada uno de estos canales será sometido a una evaluación que incluirá indicadores como los niveles de interacción y visitas. Con base en los resultados de esta evaluación, se decidirá qué herramientas seguirán siendo utilizadas, priorizando aquellas que demuestren tener un mayor impacto en la audiencia. Esta actividad clave se desarrollará en los dos primeros meses de iniciado el business consulting.

En segundo lugar, para mejorar la estrategia de interacción con el público objetivo se propone implementar el uso de la aplicación de mensajería "Slack", la cual tiene la capacidad



de elevar la interacción de los colaboradores a través de formatos visualmente amigables. Esta actividad clave se pondrá en marcha a partir del tercer mes de iniciado el business consulting y contará con el apoyo de los líderes de MDP para garantizar que todos los colaboradores conozcan y utilicen la nueva plataforma. El rol de los líderes es de importancia en esta estrategia, ya que impacta en la satisfacción de los colaboradores (Hall, 2016, p.35) y en el nivel de recordación de los mensajes que son transmitidos (Vergara, 2020, pp. 6-8).

En tercer lugar, será la definición de la línea gráfica, un componente esencial para fortalecer la identidad de MDP, que consiste en la mejora del manual de marca, actualización de logotipos, tipografías, estandarización de formatos de comunicación que cumplan con las directrices de la marca MDP, así también establecimiento de estilos y colores que caracterizan a la empresa. Se elaborará un calendario mensual, donde se programará de forma estratégica los momentos de difusión de las actividades planificadas, esto le permitirá a MDP optimizar la visibilidad de sus iniciativas y llegar a su audiencia objetiva. Por último, se alineará el lenguaje de comunicación con la personalidad de MDP, incorporando el uso de hashtags y conceptos que estén en línea con la agilidad y el tipo de comunicación requerida en el sector de tecnología. Esta actividad clave se pondrá en marcha a partir del primer mes de iniciado el business consulting.

La creación de una sólida identidad gráfica y de comunicación es esencial para asegurar que la imagen de MDP sea coherente, atractiva y efectiva en un entorno tecnológico en constante evolución. En tal sentido, para evaluar que las iniciativas tienen la efectividad deseada, se aplicará indicadores smart asociados al número de vistas reportadas en cada una de las plataformas como espacios de comunicación. Estas iniciativas serán respaldadas y apoyadas por los líderes de MDP y el comité directivo.

#### **5.1.4 Establecer un programa de crecimiento interno**

El desarrollo de carrera es el proceso continuo que elabora una organización para que sus colaboradores mejoren su empleabilidad y logren alcanzar sus metas profesionales. Este proceso le permite a los colaboradores planificar su carrera a futuro en la empresa y la organización se beneficia a través de colaboradores motivados, comprometidos y productivos (Rama, 2021, pp. 2-3). En línea con lo anterior, establecer rutas de aprendizaje le permitirá a los colaboradores poder conocer todas las oportunidades de crecimiento que tienen en la empresa según su área de *expertise*.

El programa de crecimiento interno tiene como objetivo establecer y medir la ruta de carrera para el 80% de los colaboradores de MDP en los próximos doce meses. En la actualidad, MDP tiene definida dos rutas de aprendizaje, para las líneas técnica y de gestión. En primer lugar, es necesario que se realice una identificación de mapa actual de carrera y se determine las rutas de aprendizaje por área de *expertise* o tecnología, ya que es la línea técnica la mayor cantidad de tecnologías o perfiles contiene, como, por ejemplo: perfiles de programación, calidad, analítica, agilidad, entre otras tecnologías. En ese sentido, se propone hacer una revisión exhaustiva de las rutas de aprendizaje y perfiles de puesto con apoyo del Comité Directivo y los líderes de MDP para redefinir las competencias por posición.

En segundo lugar, se propone un programa de mentoría por tecnología o área de *expertise*, el cual estará apoyado por los líderes de MDP. Sosik & Godshalk (2000), citados por Annelies et al., 2018, p 3, mencionan que la implementación de programas de mentoría facilita el desarrollo de la confianza de los colaboradores y la eficacia en el trabajo proporcionando un modelo positivo, asesoramiento y entrenamiento. Por este motivo, se propone establecer el rol de mentor por tecnología o área de *expertise* dentro de la empresa, el cuál será ocupado por los profesionales de Nivel 4 Experto, según su *expertise* en

Programación, Calidad, Analítica, Agilidad, entre otras tecnologías. Las principales funciones del rol serán las siguientes: coordinar capacitaciones, brindar asesoría y contribuir a la evaluación continua para el crecimiento de su *mentees*.

En tercer lugar, se propone un programa de entrenamiento de *upskilling* y *reskilling* para que los colaboradores puedan generar nuevos conocimientos y capacidades en el plazo de ocho semanas. Estos programas se ejecutarán de forma trimestral, combinarán clases teóricas y retos tecnológicos que se brindarán a cargo de un instructor, quien brindará las sesiones de aprendizaje, revisará el progreso de cada grupo de estudiantes y brindará feedback al finalizar el entrenamiento. Este programa será soportado por el líder del Centro Operacional de Excelencia, los líderes técnicos y los arquitectos de la empresa para hacer un diagnóstico inicial de las *skills* que deben ser entrenadas y garantizar que la temática de los entrenamientos esté alineada a las necesidades organizacionales. De esta forma se busca garantizar que el programa de aprendizaje esté alineado a los objetivos empresariales, generando conocimiento en las nuevas tecnologías demandadas por los clientes y contar con el talento disponible y preparado.

## 5.2 Balanced Scorecard

A continuación, se analizan las estrategias propuestas para resolver el principal problema de MDP, en relación a la alta rotación de profesionales millennials, bajo la herramienta Balanced Scorecard con la finalidad de asegurar que las acciones propuestas estén alineadas a la estrategia empresarial. Kaplan y Norton (1996), citados por Ghiglione (2021, p. 81), señalan que el Balanced Scorecard es una herramienta que traduce la estrategia empresarial en un sistema de gestión y medición estratégica. Este sistema permite comunicar la estrategia y traducirla en acciones concretas y medibles que permiten monitorear el desempeño actual y futuro de la organización para una mejor toma de decisiones. A

continuación, en la tabla 9 Balanced Scorecard, se detallan los indicadores asociados a cada componente y objetivos propuestos.

**Tabla 9**

*Balanced Scorecard*

<b>Componente</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
Financiero	Incrementar el número de postulaciones en un 20% mensual para los siguientes 12 meses.	Margen operativo
Clientes	Establecer y mantener el 90% de interacción en las plataformas sociales internas en un periodo de 12 meses.	Número de vistas por red social o canal de comunicación
	Incrementar la satisfacción de los colaboradores en 9 puntos en la dimensión de respeto de la encuesta de clima laboral del año 2024	Porcentaje de participación en las iniciativas propuestas. Porcentaje de cobertura de las posiciones,
Aprendizaje y crecimiento	Establecer y medir la ruta de carrera para el 80% de los colaboradores de MDP en los próximos 12 meses	Número de ascensos y promociones de los colaboradores de MDP, en el periodo de 12 meses.
	Planes de crecimiento interno a través de la mejora de las competencias técnicas por nivel	Resultados de la Evaluación de Desempeño por nivel y competencia

### 5.3 Implementación de alternativas de solución

A continuación, se detalla el plan de implementación para cada una de las cuatro alternativas de solución las cuales son; por un lado, relacionados a la estrategia de atracción: desarrollo de marca empleadora; y por el otro, relacionados a la estrategia de retención; plan de comunicación interna, desarrollo de programa de bienestar flexible, desarrollo de línea de carrera. Como se describe en la Tabla 10 Gantt de actividades para alternativas de solución, se designa como los responsables de esta implementación a los integrantes del área de Gestión de Talento. Además, será relevante contar con el apoyo de los embajadores de marca, el Centro de excelencias de especialidad (COE) y los líderes de MDP, debido a su influencia en la participación de los colaboradores, el contenido alineado al conocimiento que se desea potencia y a la cultura de MDP para asegurar el éxito y empuje de las alternativas de solución

en un horizonte de tiempo de doce meses. Es importante mencionar que cada una de las actividades guarda interrelación con los objetivos a alcanzar para la compañía: incrementar el número de postulaciones en un 20% mensual para los siguientes 12 meses, establecer y mantener el 90% de interacción en las plataformas sociales internas en un periodo de 12 meses, incrementar la satisfacción de los colaboradores en 9 puntos en la dimensión de respeto de la encuesta de clima laboral del año 2024, y establecer y medir la ruta de carrera para el 80% de los colaboradores de MDP en los próximos 12 meses.





A continuación, en la tabla 11 Costos totales de las alternativas de solución, se detalla el presupuesto analizado para la implementación de las alternativas de solución a ejecutar para dar respuesta al problema encontrado de la alta rotación en los perfiles de TI de la empresa MDP. Este total asciende a 748,695.00 soles, en el que se han considerado objetivos relacionados a cada uno de ellas y se han proyectados los costos proyectados para los doce meses que forman parte del plan de implementación.

**Tabla 11**

*Costos totales de las alternativas de solución*

<b>Alternativas de solución</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Costo S/.</b>
Desarrollo de un programa de bienestar flexible	Incrementar la satisfacción de los colaboradores en 9 puntos en la dimensión de respeto de la encuesta de clima laboral del año 2024	S/.422,400.00
Implementación de un Plan de Comunicación Interna que mejore la interacción dentro de la compañía	Establecer y mantener el 90% de interacción en las plataformas sociales internas en un periodo de 12 meses	S/. 177,700.00
Definición de un programa de crecimiento interno	Establecer y medir la ruta de carrera para el 80% de los colaboradores de MDP en los próximos 12 meses	S/. 54,955.00
Desarrollo de la marca empleadora	Incrementar el número de postulaciones en un 20% mensual para los siguientes 12 meses.	S/. 93,640.00
<b>Total</b>		<b>S/. 748,695.00</b>

## 5.4 Factores claves de éxito

### 5.4.1 *Habilitadores*

Después de la descripción de las iniciativas y el Gantt de implementación de las iniciativas propuestas, a continuación, se detallan los factores habilitadores que harán que la propuesta presentada cumpla con las expectativas planteadas.

- *Contacto con las personas*, poner a las personas en el centro de la estrategia de atracción y retención, concentrarnos en lograr la cercanía tanto con candidatos como con nuestros colaboradores.
- *Seguir y proyectar el propósito y cultura corporativa*, Proyectar una imagen de originalidad y autenticidad, al ser firmes en el propósito como compañía colabora a generar acciones de retención para sumar personas a la organización.
- *Trabajo flexible*, Bajo la cultura que busca promover MDP que es la innovación y disrupción se debe permitir la flexibilidad a través de políticas que permitan una flexibilidad mayor, reforzando los lazos de confianza y colaboración en un contexto de trabajo remoto.
- *Comunicación corporativa*, Comunicar oportunamente a los colaboradores acerca de los cambios del negocio, así como de los beneficios que brinda la compañía, mantener la transparencia y la claridad en los mensajes.
- *Experiencia al colaborador*, Permanecer vigilantes y realizar un seguimiento efectivo a cada punto de contacto que tiene el colaborador durante su viaje al interior de MDP desde que ingresa hasta que es desvinculado.

#### **5.4.2 Riesgos**

Se pueden definir como factores de riesgo aquellos que podrían dificultar la implementación de las alternativas de solución para la solución del problema. Por lo que se deben identificar oportunamente para hacer ajustes a la propuesta en caso sea necesario.

Algunos factores de riesgo dentro de la organización pueden ser: la falta de presupuesto de la organización, la falta de involucramiento y compromiso de la gerencia para resolver el problema principal.



Asimismo, se pueden llegar a presentar riesgos del entorno. Desde el ámbito legal, podrían presentarse modificaciones a los decretos que regulan el trabajo remoto y los contratos de outsourcing. Desde el ámbito político, podría llegar a impactar un nuevo cambio de mandatario y la inestabilidad del gobierno. Desde el ámbito económico, si bien se proyecta crecimiento económico y aumento de la inversión privada en el país, la ola de despidos masivos en gigantes tecnológicos de Silicon Valley, podría llegar en una disminución del crecimiento proyectado para el sector tecnológico.

## **5.5 Conclusión**

Para la implementación de las cuatro alternativas de solución relacionadas a las dos macro estrategias de atracción; desarrollo de la marca empleadora y la estrategia de retención; desarrollo de un programa de bienestar flexible, implementación de un plan de comunicación interna que mejore la interacción dentro de la compañía, definición de un programa de crecimiento interno, se proponen y enlista cada una de las actividades en la Gantt de implementación para un periodo de doce meses. En el Gantt se ha considerado un período de inversión de un mes, considerando que MDP cuenta con un equipo de Gestión de Talento preparado para la implementación del plan, en la cual la inversión inicial requerida es de S/. 663,895.00 para la adquisición de las plataformas y para el diseño de la experiencia de colaborador que serán los principales habilitadores para las siguientes acciones. Además, para asegurar el éxito de las acciones planteadas dentro de las alternativas de solución se sugiere establecer periodos de tres meses para evaluar resultados esperados cualitativos y cuantitativos que sean favorables y realizar los ajustes necesarios. Adicionalmente, se deben considerar los habilitadores como potenciales riesgos, para que en caso sea necesario establecer ajustes a la propuesta, estos se ejecuten lo más pronto posible.

## Capítulo VI: Resultados esperados

Las actividades propuestas en el capítulo anterior se generaron con el objetivo de disminuir la rotación en MDP y las causas asociadas a este problema. Por estos motivos, es relevante realizar una descripción de los resultados cualitativos y cuantitativos esperados. En línea con lo anterior, se realizan cálculos financieros para evaluar la viabilidad del proyecto.

### 6.1 Resultados cualitativos esperados

La implementación de las alternativas propuestas tendrá impacto positivo en la atracción de nuevos colaboradores, a través del reforzamiento de la imagen de marca corporativa en las redes sociales. Compartir testimonios de los colaboradores de la compañía servirá para reforzar la identidad cultural y dar a conocer las buenas prácticas de la organización tanto con potenciales candidatos, como con clientes. Asimismo, los eventos de TI como los hackatones y la participación de comunidades de práctica, permitirán atraer al talento y generar engagement con la organización por medio de visibilizar a MDP como referente en innovación y tecnología y difundir el propósito y la cultura organizacional.

Se espera que la implementación de las estrategias de rotación refleje resultados positivos a mediano y largo plazo, a través del programa de mentoría, la estrategia de comunicación interna y el programa de beneficios flexibles. Se espera que los resultados positivos se visualicen en mejoras en el clima interno, mejores resultados de la evaluación de desempeño y mayor capacidad de responder a las necesidades de los proyectos. Asimismo, se espera que la implementación de las estrategias de atracción y retención reflejarán una disminución de la tasa de rotación de la empresa.

## 6.2 Resultados cuantitativos esperados

Los resultados cuantitativos tras la implementación de las estrategias de atracción y retención, se han analizado proyectando la cantidad de trabajadores y los flujos futuros de los siguientes doce meses. El objetivo de la propuesta es disminuir la rotación mensual acorde al impacto que generen las estrategias de atracción y retención. De acuerdo con la tabla 12 proyección crecimiento de número de colaboradores, la tasa de ingresos incrementará en un rango entre 1% y 5% y la tasa de rotación se reducirá en un rango del 9% al 3%, lo cual dará espacio a la organización para hacer los controles, que coincidirá con las evaluaciones de desempeño y mediciones de clima trimestrales. Por último, se proyecta una dotación máxima de 600 colaboradores, conforme a lo estimado en el Plan Estratégico 2023-2024 de MDP.

Adicionalmente, se analizaron indicadores financieros utilizando una tasa de referencia mensual del 0.76% (equivalente a 9.5% anual), dicha tasa es una referencia de la tasa pasiva del sistema financiero Peruano para un plazo de un año en depósitos a plazo para valores superiores a S/ 500,000.00 en entidades financieras como el banco BBVA y cajas municipales. Se proyectó los flujos de ingresos por 12 meses, como se muestra en la Tabla 13 Flujos proyectados y viabilidad del proyecto. Se determinó un VAN S/ 198.184,62 , TIR mensual de 3% y TIR anual de 42%. Dichos indicadores demuestran la viabilidad de la consultoría.

**Tabla 12***Proyección de crecimiento de número de colaboradores*

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
# Inicial de colaboradores	538	527	517	509	507	506	507	520	535	550	573	597	600
Tasa de crecimiento de altas		1%	1%	1%	3%	3%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	5%
Ingresos (nuevos colaboradores)	41	41	42	42	44	45	47	48	50	53	56	58	61
Rotación	9%	9%	9%	8%	8%	8%	6%	6%	6%	5%	5%	4%	3%
Salidas	52	51	50	44	44	44	33	34	35	30	31	26	20
<b>Total colaboradores</b>	<b>527</b>	<b>517</b>	<b>509</b>	<b>507</b>	<b>506</b>	<b>507</b>	<b>520</b>	<b>535</b>	<b>550</b>	<b>573</b>	<b>597</b>	<b>600</b>	<b>600</b>

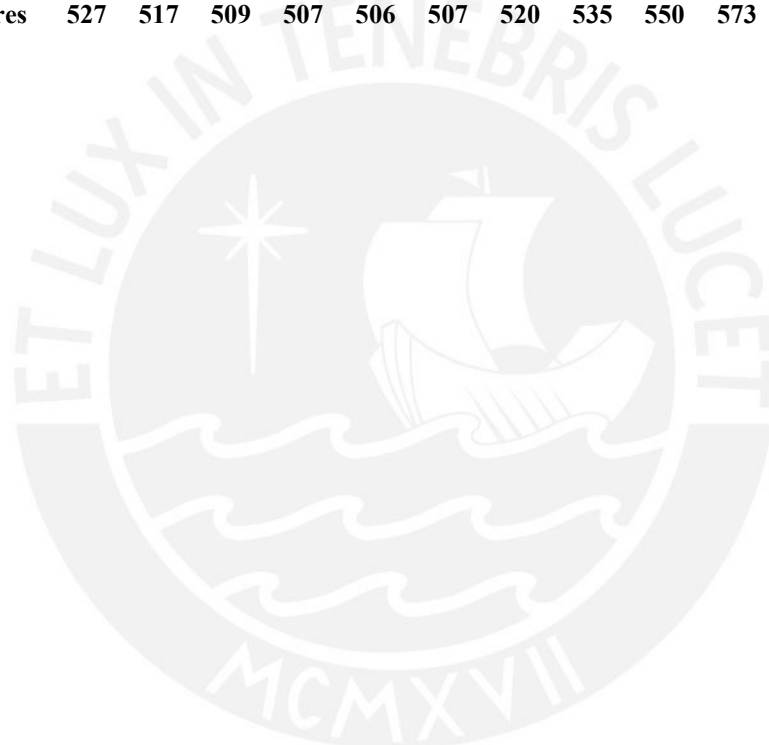


Tabla 13

## Flujos proyectados y viabilidad del proyecto

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>N° de colaboradores</b>	<b>527</b>	<b>517</b>	<b>509</b>	<b>507</b>	<b>506</b>	<b>507</b>	<b>520</b>	<b>535</b>	<b>550</b>	<b>573</b>	<b>597</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>Ingresos</b>													
<b>Costo laboral mensual promedio por colaborador S/.7100</b>	<b>S/ 3.740.919</b>	<b>S/ 3.671.786</b>	<b>S/ 3.611.551</b>	<b>S/ 3.598.554</b>	<b>S/ 3.594.874</b>	<b>S/ 3.600.015</b>	<b>S/ 3.695.073</b>	<b>S/ 3.796.869</b>	<b>S/ 3.905.498</b>	<b>S/ 4.067.244</b>	<b>S/ 4.238.754</b>	<b>S/ 4.260.000</b>	<b>S/ 4.260.000</b>
<b>Factor de ganancia</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>S/ 4.672.397</b>	<b>S/ 5.507.679</b>	<b>S/ 5.417.327</b>	<b>S/ 5.397.831</b>	<b>S/ 5.392.312</b>	<b>S/ 5.400.023</b>	<b>S/ 5.542.609</b>	<b>S/ 5.695.304</b>	<b>S/ 5.858.247</b>	<b>S/ 6.100.866</b>	<b>S/ 6.358.131</b>	<b>S/ 6.390.000</b>	<b>S/ 6.390.000</b>
<b>Costos de proyecto</b>													
<b>Iniciativa: Desarrollo de marca empleadora</b>	<b>S/ 34.640</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 25.750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 25.750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>	<b>S/ 750</b>
Cuenta premium en LinkedIn	S/ 29.640	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Organización de evento "Hackathones" (sala y equipos)	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 25.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 25.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Taller de sensibilización para embajadores	S/ 5.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Bono de reconocimiento a los embajadores en las comunidades de práctica	S/ -	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250
Auspicio en las comunidades de práctica	S/ -	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
<b>Iniciativa: Plan de comunicación interna</b>	<b>S/ 175.300</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>
Diseño de branding experiencia del colaborador	S/ 10.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Plataforma para interacción Slack	S/ 165.300	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Premios para campañas de difusión	S/ -	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
<b>Iniciativa: Desarrollo de programa de bienestar flexible</b>	<b>S/ 420.000</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>	<b>S/ 200</b>
Costo de la plataforma de bienestar	S/ 420.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Presupuesto para activaciones y campañas para reforzar el uso de la plataforma	S/ -	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200	S/ 200
<b>Iniciativa: Desarrollo de línea de carrera</b>	<b>S/ 33.955</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>	<b>S/ 1.750</b>
Uso de plataforma Udemy (21 licencias)	S/ 17.955	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Bono Instructor interno para rutas de aprendizaje	S/ -	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500	S/ 1.500
Bono de reconocimiento a los mentores	S/ -	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250	S/ 250
Taller para el desarrollo de habilidades de los mentores	S/ 16.000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
<b>Total Costos de proyecto</b>	<b>S/ 663.895</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 27.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 27.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>	<b>S/ 2.900</b>
<b>Total flujo de caja Proyecto</b>	<b>S/ 267.583</b>	<b>S/ 1.832.993</b>	<b>S/ 1.802.876</b>	<b>S/ 1.771.377</b>	<b>S/ 1.794.537</b>	<b>S/ 1.797.108</b>	<b>S/ 1.844.636</b>	<b>S/ 1.895.535</b>	<b>S/ 1.924.849</b>	<b>S/ 2.030.722</b>	<b>S/ 2.116.477</b>	<b>S/ 2.127.100</b>	<b>S/ 2.127.100</b>

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>Flujo sin proyecto</b>													
<b>Número de colaboradores promedio mensual</b>	<b>527</b>	<b>519</b>	<b>513</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>520</b>
<b>Ingresos</b>	S/ 5.611.379	S/ 5.523.574	S/ 5.464.532	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000	S/ 5.538.000
<b>Costos</b>	S/ 3.740.919	S/ 3.682.382	S/ 3.643.021	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000	S/ 3.692.000
<b>Total Flujo Caja sin proyecto</b>	S/ 1.870.460	S/ 1.841.191	S/ 1.821.511	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000	S/ 1.846.000
<b>Evaluacion flujo proyecto</b>													
<b>Flujos</b>	-S/ 663.895	-S/ 8.198	-S/ 18.635	-S/ 74.623	-S/ 51.463	-S/ 48.892	-S/ 1.364	S/ 49.535	S/ 78.849	S/ 184.722	S/ 270.477	S/ 281.100	S/ 281.100

TIR mensual: 3%

TIR anual: 42%

VAN: S/ 198.184,62



En este capítulo se denota que los resultados esperados al implementar las alternativas de solución presentadas. Genera una rentabilidad a la compañía de MDP al llegar a una cuota esperada de 600 colaboradores al controlar sus ratios de rotación y retención, a través de los planes presentados. La inversión se recuperará en un periodo de doce meses, con un ratio favorable de beneficio y costo. Esto no solo refleja un aspecto positivo para los inversionistas, sino que también indica una expectativa saludable de inversión para el futuro.



## Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo, se presentan detalladamente las conclusiones tanto generales como específicas de cada capítulo. Además, se incluyen recomendaciones orientadas a anticipar posibles resultados menos favorables y/o utilizarlas como ejemplos para abordar otros objetivos similares. Estas conclusiones han sido cuidadosamente extraídas de los resultados esperados correspondientes a cada actividad, y han sido consideradas las propuestas más adecuadas para abordar de manera directa los problemas identificados en la empresa MDP. Cada conclusión y recomendación ha sido elaborada con un enfoque meticuloso y orientado a proporcionar soluciones efectivas y aplicables en el contexto de la organización.

### 7.1 Conclusiones

MDP Consulting S.A.C. es una empresa del sector de las Tecnologías de la Información (TI) fundada en el año 2006, cuenta con 17 años de experiencia ofreciendo servicios disruptivos. La empresa ofrece dos líneas de negocio: los servicios gestionados y los servicios de outsourcing. A raíz del problema principal identificado, alta rotación de profesionales millennials, se establecieron estrategias de atracción y retención que buscan responder al problema principal y sus causas.

Como resultado del análisis del entorno, se identificaron oportunidades favorables, las cuales le han permitido a MDP consolidar su crecimiento en el sector TI a través de una propuesta de valor disruptiva, innovadora y de calidad. No obstante, el análisis interno muestra que MDP posee una baja capacidad de respuesta a la rotación de personal, lo cual supone una amenaza para la empresa ante la alta competencia en el sector. Resolver el problema principal, la alta rotación de colaboradores millennials, es imperativo porque afecta la capacidad de la empresa de atraer y fidelizar a los profesionales de TI.



Se lograron identificar seis principales causas asociadas a la alta rotación de profesionales millennials: la percepción de los colaboradores de falta de interés de la empresa hacia ellos, débil programa de bienestar y beneficios, bajo nivel de capacidades de liderazgo transformacional, falta de estrategias de comunicación interna, bajo sentido de pertenencia por parte de los profesionales y una falta de crecimiento interno de la compañía. Con base a esta información, se plantearon alternativas de solución enfocadas a resolver el problema crítico de MDP y las causas asociadas. Se pudo identificar que las estrategias de retención y atracción eran las más idóneas de implementar, considerando variables como: tiempo de implementación, complejidad de funciones, recursos utilizados e impacto para la organización.

Para asegurar el éxito de las acciones planteadas dentro de las alternativas de solución se sugiere establecer un plan de implementación, donde se detalle los responsables y el tiempo que demora cada actividad. Asimismo, es necesario que se establezcan indicadores de medición que permitan identificar si los resultados esperados cualitativos y cuantitativos son favorables. Se concluye que la implementación de la propuesta de atracción y retención es factible, considerando los resultados financieros positivos de VAN y TIR.

## **7.2 Recomendaciones**

Se recomienda a MDP resolver el problema de la alta rotación de profesionales millennials a través de estrategias de atracción y retención. Como parte de la estrategia de atracción, se propone fomentar la presencia de MDP a través de la integración de sus colaboradores en comunidades de tecnología y la generación de hackathones, con la finalidad de atraer a profesionales del sector tecnológico. Asimismo, se sugiere la formación de embajadores de la marca MDP para la difusión de las actividades internas, logros, capacitaciones y casos de éxito.

Se propone establecer un plan de comunicación interna, el cual debe partir del diagnóstico y evaluación de los canales actuales para identificar los niveles de interacción actuales. Asimismo, se propone implementar el canal Slack, para elevar la interacción con los colaboradores a través de formatos visualmente más amigables. Toda la estrategia de comunicación interna debe ser soportada por una línea gráfica clara, un calendario mensual, un lenguaje de comunicación definido según cada tipo de canal empleado.

Se sugiere a la Gerencia de Talento implementar un programa de beneficios flexible, que se adapte a las necesidades de los profesionales millennials, quienes son la principal fuerza laboral en MDP. La implementación del programa de bienestar a través de una plataforma virtual flexible le permitirá a la empresa abordar una de las principales causas de la alta rotación y contribuirá a mejorar la percepción de los colaboradores sobre los reconocimientos y beneficios que brinda la empresa.

Se aconseja revisar las rutas de aprendizaje para revisar que estén detalladas las competencias y los lineamientos para el crecimiento horizontal y vertical en cada línea de negocio. Esta práctica será reforzada con la figura de los mentores, quienes serán los referentes de conocimiento técnico y contribuirán a consolidar el expertise e impulsar el crecimiento de cada comunidad de tecnología. Asimismo, se sugiere la implementación de un programa de upskilling y reskilling, para asegurar que los colaboradores obtengan en un plazo de dos meses las competencias que les permitan estar preparados para pivotar a los nuevos roles que demanda el mercado.

## Referencias

- A.Castro, A. Sosa y E. Galarza (2020). *Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros, ámbitos revista internacional de comunicación* N° 48. Universidad de Sevilla. Recuperado de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/99878/Comunicacion\\_interna%2c\\_compromiso\\_y\\_bienestar\\_de\\_la\\_plantilla-\\_el\\_caso\\_de\\_Admiral\\_Seguros\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/99878/Comunicacion_interna%2c_compromiso_y_bienestar_de_la_plantilla-_el_caso_de_Admiral_Seguros_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Annelies, E. et al. (2018). *Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate.* Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21879>
- Amit, R. & Zott, C. (2011). *El modelo de negocio como estrategia de innovación.* Recuperado de [https://www.academia.edu/7175496/El\\_modelo\\_de\\_negocio\\_como\\_estrategia\\_de\\_innovaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/7175496/El_modelo_de_negocio_como_estrategia_de_innovaci%C3%B3n)
- Aperio Intelligence (2020). *Perú es el quinto país en inversión en Tecnologías de la Información en Latinoamérica.* Recuperado de <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/tecnologias-informacion-peru-es-el-quinto-pais-en-inversion-en-tecnologias-de-la-informacion-en-latinoamerica-noticia/>
- Arismendi (2010). *LinkedIn para seleccionar y captar talento.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- Banco Central de Reservas del Perú (BCR). *Reporte de Inflación Junio 2023, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024.* Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reporte-de-inflacion-junio-2023.pdf>.
- Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL.* Recuperado de [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel)

- Cababie, P & Troilo, F (2021). *Metodologías ágiles en equipos de operaciones del área de tecnología de la información*. Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238408/1/783.pdf>
- Canal TI (2022). *Perú es el quinto país en inversión en TI en Latinoamérica*. Recuperado de <https://canalti.pe/peru-es-el-quinto-pais-en-inversion-en-ti-en-latinoamerica/>
- Calderón, G. et al. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), pp. 109-137.
- Chaguay, L. et al. (2019). *El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. Recuperado de <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Cybersecurity Ventures (2020). *Por qué las organizaciones necesitan adoptar una estrategia Zero Trust*. Recuperado de <https://bitlifemedia.com/2022/11/zero-trust-estrategia/>
- Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Dibbble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México, MX: Oxford University Press.
- Edwards, Martin R. (2009). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*, 39(1): 5–23. Consulta 17 de febrero de 2015 (<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>)
- Ellis, James (2017). *Los 6 mitos del Employer Branding*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2017/08/23/los-6-mitos-del-employer-branding/1609/>
- El Peruano (2022). *El potencial de las empresas tecnológicas*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/192881-el-potencial-de-las-empresas-tecnologicas>

- Escartín, D. et al. (2020). *Startup: Concepto y ciclo de vida*. Recuperado de [https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30\\_Startups\\_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Startup-Concepto-y-ciclo-de-vida.pdf)
- Enamala, J., & Reddy, J. M. (2022). *Strategies for employee retention*. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), pp. 4586–4600. Recuperado de <https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/6906/2948>
- Employers for Youth (2022). *Ranking General EFY Perú*. Recuperado de <https://www.efy.global/peru/resultados>
- Fairwork Perú (2022). *Desafíos regulatorios frente a la expansión de las plataformas digitales*. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3763531/D%C3%ADa%20%20-%20Desaf%C3%ADos%20regulatorios%20frente%20a%20la%20expansi%C3%B3n%20de%20las%20plataformas%20digitales%20.pdf>
- Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5352671>
- Forbes (2023). *Teletrabajar puede reducir hasta en 50% la huella de carbono en comparación con ir a la oficina*. Recuperado de <https://forbes.pe/capital-humano/2023-09-18/teletrabajar-puede-reducir-a-la-mitad-la-huella-de-carbono-frente-a-ir-a-la-oficina>
- Forbes (2022). *Servicios digitales significarán el 23% de ingresos de las empresas en Perú este año, estima IDC*. Recuperado de <https://forbes.pe/tecnologia/2022-05-26/servicios-digitales-significaran-el-23-de-ingresos-de-las-empresas-en-peru-este-ano-estima-idc/>
- Fortinet (2022). *Fortinet registró 137 mil millones de intentos de ciberataques en América Latina en la primera mitad del año*. Recuperado de <https://www.fortinet.com/lat/corporate/about-us/newsroom/press-releases/2022/fortinet-registro-137-mil-millones-de-intentos-de-ciberataques-e>

- Galaz, Y (2021). *Módulo 4: Ideación & Prototipo*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fia.cl/bitstream/handle/20.500.11944/148077/Modulo-04.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gartner (2022). *The Gartner Glossary of Information Technology Acronyms and Terms*. Recuperado de <https://zourpri.files.wordpress.com/2014/01/gartner-glossary-of-ict-acronyms-and-terms.pdf>
- Ghiglione, F. (2021). *El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial*. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n18/2314-3738-cadmin-18-87.pdf>
- Gil, F. (2018). *Pago con recibos por honorarios, una bomba de tiempo para las empresas*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/pago-recibos-honorarios-bomba-empresas-229929-noticia/>
- Gilsanz, A. (2021). *Upskilling y reskilling: actualizarse para sobrevivir*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8089508>
- IDC (2021). *Se espera un crecimiento de inversión de TI del 9.4% para 2022 en América Latina*. Recuperado de <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA49040422>
- INEI (2021). *El 55,0% de los hogares del país accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20del%202021%2C%20el%20acceso%20a%20Internet,Estad%C3%ADsticas%20de%20las%20Tecnolog%C3%ADas%20de>
- INEI (2022). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares: trimestre enero -febrero-marzo 2022*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2022.pdf>

- Info Capital Humano (2023). *Alta rotación de personal en el área de tecnología: por qué ocurre y cómo evitarlo*. Recuperado de <https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/alta-rotacion-de-personal-en-el-area-de-tecnologia-por-que-ocurre-y-como-evitarla/>
- INGEI (2019). *Inventario Nacional de Gases de Invernadero del Perú*. Recuperado de [https://infocarbono.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2023/05/INFOGRAFIA-INGEI\\_VF\\_DGCCD-09-05-23.pdf](https://infocarbono.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2023/05/INFOGRAFIA-INGEI_VF_DGCCD-09-05-23.pdf)
- Hall, A (2016). *Exploring the workplace communication preferences of millennials*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 20, 35-44.
- Lewis, G. (2022). *Industries with the Highest (and Lowest) Turnover Rates*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>
- Merco (2022). *Las 100 empresas líderes en atraer y retener talento*. Recuperado de <https://www.merco.info/files/2022/06/1473/ranking-merco-talento-peru-2022.pdf>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2023). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2023-2026*.
- Montalván, J., Guerrero, V., & Maruri, J. (2020). *Estudio de identificación de factores de éxito de gestión de los asociados comunitarios de Salinas de Guaranda*. Universidad y Sociedad, 12(3), pp. 290-295
- ODC Año 7 (2022). *Innovación para lograr la Agenda 2030: nuevos modelos de negocio sostenibles*. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/biblioteca/ods-ano-7-innovacion-para-lograr-la-agenda-2030/#:~:text=ODS%20A%C3%B1o%207.,de%20negocio%20sostenibles%20%C2%B7%20Pacto%20Mundial&text=Celebramos%20el%20A%C3%B1o%207%20de,los%20Objetivos%20de%20Desarrollo%20Sostenible.>

- Orofino, M. (2011). *Knowledge creation's tools in the development of business models*. Recuperado de [https://issuu.com/maria\\_augusta\\_orofino/docs/dissertation](https://issuu.com/maria_augusta_orofino/docs/dissertation)
- PageGroup (2023). *Estudio de Remuneración Perú 2023*. Recuperado de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-agraria-la-molina/recursos-humanos/estudio-de-remuneracion-peru-2023/40684400>
- Perú 21 (2023). *Desafíos en el sector TIC: Rotación laboral aumenta ante la creciente demanda de perfiles especializados*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/desafios-en-el-sector-tic-rotacion-laboral-aumenta-ante-la-creciente-demanda-de-perfiles-especializados-noticia/>
- Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Ser competitivo*. Barcelona, BCN: Deusto.
- Quesada, (2022). *El Congreso de Perú, reflejo del fracaso político del país*. <https://elpais.com/internacional/2022-12-10/el-congreso-de-peru-reflejo-del-fracaso-politico-del-pais.html>
- Rama, D. (2021). *The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Zulkifli-Siregar/publication/351426754\\_The\\_Effect\\_of\\_Training\\_on\\_Work\\_Performance\\_and\\_Career\\_Development\\_The\\_Role\\_of\\_Motivation\\_as\\_Intervening\\_Variable/links/6099a568299bf1ad8d908ce1/The-Effect-of-Training-on-Work-Performance-and-Career-Development-The-Role-of-Motivation-as-Intervening-Variable.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zulkifli-Siregar/publication/351426754_The_Effect_of_Training_on_Work_Performance_and_Career_Development_The_Role_of_Motivation_as_Intervening_Variable/links/6099a568299bf1ad8d908ce1/The-Effect-of-Training-on-Work-Performance-and-Career-Development-The-Role-of-Motivation-as-Intervening-Variable.pdf)
- Randstad (2019). *¿Por qué invertir en tu marca empleadora? La importancia de la marca empleadora*. Recuperado de [https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)



- Rathika Kar, Krishna Doshi & Dr. Bijal Shah<sup>3</sup>. (2022). A Study on Employee Retention Techniques in an Organisation, *International Journal of Research Publication and Reviews*, Vol 3, no 3, pp 333-338.
- Reaño, M. (2018). Modelo del Lienzo de Negocio Canvas. *Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales*. Recuperado de [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5312/Rea%  
c3%b1o%20S%  
c3%a1nchez%20Mari%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5312/Rea%c3%b1o%20S%c3%a1nchez%20Mari%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tarazona, K. (2020). Relación entre el liderazgo transformacional y el crecimiento organizacional. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37703/TarazonaJaimesKar  
enFernanda2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37703/TarazonaJaimesKar enFernanda2020.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vergara, B (2020). *Influencia de las estrategias de employee communication en el employee engagement de los empleados millennials*. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653582/Vergara\\_AB.pdf  
?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653582/Vergara_AB.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Vidal, C. (2017). *El liderazgo transformacional como herramienta en la gestión de equipos de trabajo*. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndr  
ea2017?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16256/VidalCruzCarolAndrea2017?sequence=1)
- Villasana Arreguín, L. & Sánchez Macías, A. (2022). *Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento*. *Revista San Gregorio*. Recuperado de 1(49), 16-34. Recuperado de <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.2092>
- World Economic Forum (2020). *The Labour Market Outlook in the Pandemic Economy. The future of Jobs: Report 2020*. Recuperado de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)



## **Apéndice A: Guía de Entrevista**

Guía de entrevista al Gerente de Transformación de MDP Consulting S.A.C.

**Empresa:** MDP Consulting S.A.C

**Cargo:** Gerente de Transformación

**Nombre:** Carlos Hidalgo

**Fecha:** 03 de marzo de 2023

**Tiempo de entrevista:** 45 minutos

### **Introducción (5 minutos):**

Hola, Carlos Hidalgo. Somos Yoselin Caycho, Gina Segovia y Alexandra de Tezanos Pinto y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa MDP Consulting S.A.C. Desde el rol de consultores, tenemos conocimiento que la empresa cuenta con dos líneas de negocio: la de servicios gestionados y la de servicios de outsourcing.

### **Desarrollo (40 minutos):**

#### **1. ¿Podría identificar los principales retos organizacionales de la empresa en los últimos meses?**

Uno de los principales retos organizacionales fue comunicar los objetivos estratégicos a todos los niveles, ya que originalmente estos eran conocidos a nivel de líderes, pero no a nivel de colaboradores. Por ello, se comenzaron a socializar y compartir mes a mes las metas. Para hacer posible esta comunicación se armó un plan de revisión trimestral, se cambió el modelo de gestión y fue socializado. Este nuevo modelo se dio por fases.

En la primera fase se definen los objetivos de nivel gerencial y una vez definidos se pasa a la segunda fase que es el traslado de objetivos a nivel táctico. En la fase 3 se busca llegar al nivel operativo. Este modelo de gestión de cambio fue introducido en enero, busca difundir el conocimiento, entrenar a los colaboradores y darles acompañamiento.

## 2. ¿Cómo influye el trabajo remoto en la forma de trabajo de los millennials?

Considero que es un plus al proceso de selección porque es la nueva forma de trabajo que le interesa a los millennials, quienes son nuestra principal fuerza laboral, ya que pueden controlar sus tiempos.

Uno de los principales beneficios que facilita el trabajo remoto son las sesiones de *daily*, que son sesiones de sincronización diarias de todo el equipo de trabajo en un proyecto. En estas sesiones se puede hacer seguimiento y sincronización de los objetivos de todo el equipo.

## 3. ¿Considera que el trabajo remoto genera desafíos para la empresa?

El trabajo remoto es desafiante para generar cercanía; por ello, lo que se está haciendo es trabajar con los líderes, principalmente en la línea de outsourcing, para generar la cercanía.

También se está trabajando con un equipo de *Human Resources Business Partners* (HRBP) para el acercamiento uno a uno con los colaboradores para una conexión más eficiente con ellos.

## 4. Un estudio de Deloitte de 2022 señala que la rotación en el sector TI es 20% mayor que en otros sectores, ¿considera que la rotación es un problema para MDP? ¿qué acciones está tomando la empresa?

Desde MDP se está trabajando con la iniciativa Talento Joven, la cual consiste en ir a las principales universidades y generar acercamiento con los jóvenes universitarios de últimos ciclos a través de foros y charlas con la finalidad de animarlos a participar en los *bootcamps* de la empresa.

Los *bootcamps* son periodos de formación rápida, comienzan con el registro de los universitarios interesados y luego pasan un proceso de selección. Los seleccionados acceden a un proceso de formación gratuito al cual ingresan como Desarrolladores Trainee. Este

proceso de formación consiste en trabajar con iniciativas internas, que duran entre dos a tres meses.

La ventaja de nuestro proceso de formación es que los jóvenes trabajan en proyectos reales que la empresa mantiene con los distintos clientes. El profesional se lleva una experiencia real de trabajo, ya que no son tareas o proyectos simulados como se realiza en programas de otras empresas del sector. Una vez que la persona termina el proceso de formación, su desempeño es evaluado y si es satisfactorio se le ofrece una asignación a esta persona como Desarrollador Junior. Hasta la fecha se han desarrollado cuatro promociones de *bootcamps*.

**5. ¿Cómo se organizan los *bootcamps*? ¿Cuál es la estructura de trabajo y acompañamiento?**

Los *bootcamps* son desarrollados con un equipo propio de profesionales. En cada *bootcamp* se encuentran los roles de arquitecto de software, product owner y un desarrollador senior. Las personas de estos roles tienen un conocimiento profundo sobre las tecnologías y las necesidades del cliente en cada uno de los proyectos, por lo que guían su formación a lo largo del proceso y le dan el acompañamiento para resolver dudas que puedan surgir a lo largo del programa.

**6. Desde su experiencia, ¿por qué considera que los *bootcamps* son rentables para la empresa?**

Son beneficios para la empresa porque generan un compromiso de ambas partes. Por un lado, el estudiante se compromete a cumplir con el programa porque es una oportunidad para generar conocimiento y tener su primera experiencia de trabajo. Por el lado de MDP, está el compromiso de brindarles el programa y atraer el talento joven y generar *engagement* porque al finalizar el programa, MDP puede contratarlos y ofrecerles línea de carrera en la empresa.