

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



**Planeamiento Estratégico Centro de Negocios y Sistemas S. A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Adriana Aliaga Vizcarra**

**María Yaninna Benel Cienfuegos**

**Antonio Danilo Casabona Sierra**

**Karin Janet Valer Trujillo**

**Asesor: Dr. Ricardo Pino Jordán**

**Santiago de Surco, febrero 2016**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra especial gratitud:

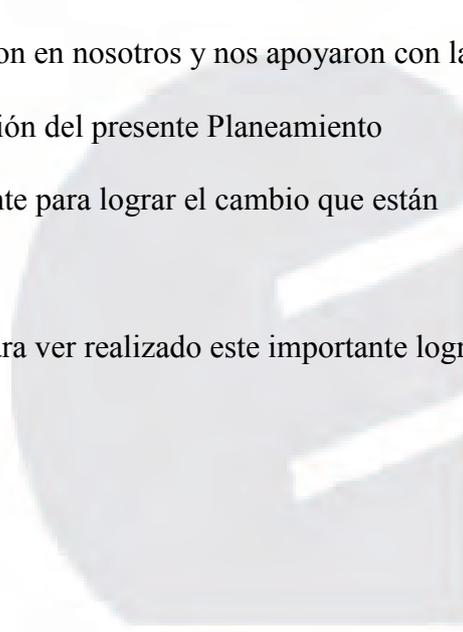
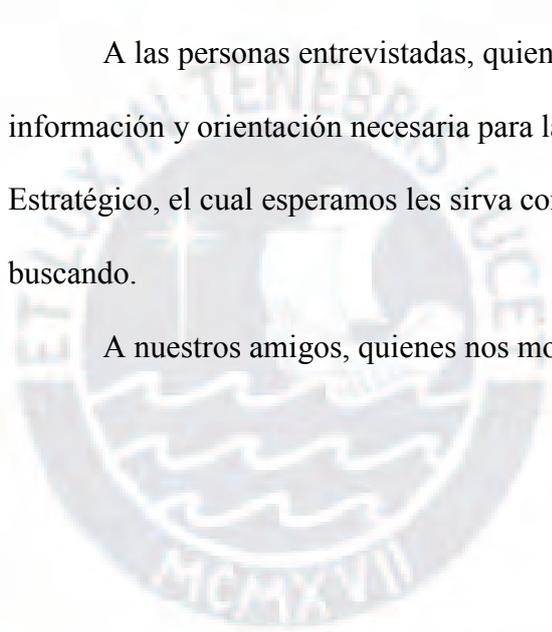
Al Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, por su compromiso con los profesionales del Perú.

A nuestro asesor Dr. Ricardo Pino por su valioso apoyo y orientación en el desarrollo de nuestro Planeamiento Estratégico.

A nuestras familias, por su constante apoyo, motivación y aliento para crecer personal y profesionalmente.

A las personas entrevistadas, quienes confiaron en nosotros y nos apoyaron con la información y orientación necesaria para la elaboración del presente Planeamiento Estratégico, el cual esperamos les sirva como referente para lograr el cambio que están buscando.

A nuestros amigos, quienes nos motivaron para ver realizado este importante logro.



## **Dedicatorias**

*A mis padres, José Manuel y Evelina por ser mi ejemplo de vida. A Jorge, Ivana y Jorgito por el incondicional apoyo y comprensión en todo este proceso; sin ellos, este logro no hubiera sido posible.*

**Adriana Aliaga**

*A mis padres Yanina y Manuel Jesús, por ser los maestros de mi vida, por su amor, motivación, apoyo constante y sobre todo por la confianza en ver finalizado mis estudios de MBA. A mis hermanos queridos Giancarlo y Jesús Arturo por ser mi ejemplo y compartir los momentos más importantes de mi vida. A Joan Manuel por su cariño y compañía en la realización de mis estudios. Y a mis talentosos compañeros de estudio Karin, Adriana y Antonio por sus enseñanzas y ayuda para concluir esta tesis.*

**Yaninna Benel**

*A Dios porque nos permite existir, a mis padres, a Rocio, Luciana y Sofía, por apoyarme siempre y porque han sido la razón de todo. A Karin, Yaninna y Adriana por compartir el desarrollo de la tesis y ser un equipo y a todas aquellas personas que permitieron que podamos concluir este proyecto académico tan importante en nuestras vidas.*

**Antonio Casabona**

*A mis padres Gerardo y René, quienes con su ejemplo, amor y lealtad, me motivan todos los días a luchar por mis sueños, a mi hermana Elizabeth por su incondicional apoyo y fortaleza que me acompaña en todos los momentos importantes de mi vida, a Valeria y Miguel por ser parte de mi familia y sentirme orgullosa de que lo sean.*

**Karin Valer**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo realizar el planeamiento estratégico para CENTRO DE NEGOCIOS Y SISTEMAS S.A., la cual se dedica actualmente a brindar soluciones integrales en Capacitación en ERP SAP y Servicios Profesionales, ello con el objeto de optimizar la gestión de los procesos de cualquier negocio.

Con cinco años en el mercado, CENTRO DE NEGOCIOS Y SISTEMAS S.A. está enfrentando el reto de reinventarse, el cual tiene como visión ser el único referente del mercado peruano en brindar los servicios relacionados a SAP, para ello debe aprovechar sus fortalezas y el entorno positivo de crecimiento en el sector de tecnología, especialmente en temas de software; así como potenciar sus puntos débiles y mitigar las amenazas externas; buscando maximizar la rentabilidad a través del desarrollo y ejecución de distintas estrategias.

El presente documento propone planes de acción, estrategias y objetivos desarrollados bajo un proceso estratégico secuencial, tomando como referencia los siguientes factores determinantes de éxito: (a) La capacidad de apalancamiento financiero, (b) personal capacitado en consultoría SAP, (c) integrar un grupo con solidez financiera en el mercado y (d) la alianza con SAP reconocida en el mercado.

El presente plan está basado en un análisis externo e interno de CENTRO, asimismo, se presentan las estrategias las cuales apuntan a esfuerzos internos intensivos y de integración con otras entidades privadas. Cabe precisar que todo la propuesta del plan gira alrededor de la visión a futuro, la misión institucional y las variables internas del negocio. Por último, se presentan los resultados, indicadores y acciones pertinentes para cada uno de los objetivos, los mismos que deben ser revisados y mejorados de forma periódica.

## **Abstract**

This research aims to carry out an strategic planning for the enterprise CENTRO DE NEGOCIOS Y SISTEMAS S.A., which is currently engaged in providing solutions in ERP SAP training and Professional Services, this in order to optimize the management of any business process.

With five years on the market, CENTRO DE NEGOCIOS Y SISTEMAS S.A. is facing the challenge of reinventing itself, which has vision to be the only reference in the Peruvian market in providing services related to SAP. To achieve that objective, the company should seize their strengths and positive environment for growth in the sector of technology, especially in software issues, as well as enhance its weaknesses and mitigate external threats; seeking to maximize profitability through the development and implementation of different strategies.

This document proposes action plans, strategies and objectives developed under a sequential strategic process, taking as reference the following determining factors of success: (a) the capacity of financial leverage, (b) staff trained in SAP consulting, (c) integrate a group with strong financial market, and (d) the alliance with SAP recognized in the market.

This plan is based on an internal and external analysis of CENTRO, likewise, are strategies which are running intensive internal efforts and integration with other private entities. It should be noted that all the proposed plan revolves around the future vision, institutional mission and the internal variables of the business. Finally, the results are presented along with indicators and relevant actions for each of the objectives, which must be revised and improved periodically.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de CENTRO .....</b>	<b>1</b>
1.1    Situación General .....	1
1.2    Conclusiones .....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1    Visión .....	5
2.2    Misión.....	5
2.3    Valores .....	5
2.4    Código de Ética .....	5
2.5    Conclusiones .....	6
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>7</b>
3.1    Análisis del Entorno PESTE .....	7
3.1.1    Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	7
3.1.2    Fuerzas económicas y financieras (E).....	11
3.1.3    Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	14
3.1.4    Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
3.1.5    Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	30
3.2    Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	33
3.3    CENTRO y sus Competidores .....	33
3.3.1    Poder de negociación de los proveedores .....	33
3.3.2    Poder de negociación de los compradores .....	35
3.3.3    Amenaza de los sustitutos .....	35

3.3.4	Amenaza de los entrantes.....	36
3.3.5	Rivalidad de los competidores .....	36
3.4	CENTRO y sus Referentes.....	37
3.5	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	37
3.6	Conclusiones .....	37
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>40</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	40
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	40
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	41
4.1.3	Operaciones, logística e infraestructura (O) .....	44
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	48
4.1.5	Recursos Humanos (H).....	51
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	55
4.1.7	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T) .....	57
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
4.3	Conclusiones .....	58
<b>Capítulo V: Intereses de CENTRO y Objetivos de Largo Plazo.....</b>		<b>60</b>
5.1	Intereses de CENTRO .....	60
5.2	Potencial de CENTRO .....	60
5.3	Principios Cardinales de CENTRO.....	62
5.4	Matriz de Intereses de CENTRO .....	63
5.5	Objetivos de Largo Plazo de CENTRO .....	63
5.6	Conclusiones .....	64
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>65</b>
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	65

6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	65
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	69
6.4	Matriz Interna Externa (MIE) .....	71
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	71
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	72
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	72
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	73
6.9	Matriz de Ética (ME).....	73
6.10	Estrategias Retenidas.....	73
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	83
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	83
6.13	Conclusiones .....	83
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>85</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	85
7.1.1	Objetivo de Largo Plazo OLP1 .....	85
7.1.2	Objetivo de Largo Plazo OLP2.....	86
7.1.3	Objetivo de Largo Plazo OLP3.....	87
7.1.4	Objetivo de Largo Plazo OLP4.....	87
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	89
7.3	Políticas de cada Estrategia .....	90
7.4	Estructura de CENTRO.....	91
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	93
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	93
7.7	Gestión del Cambio.....	94
7.8	Conclusiones .....	94

<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>95</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	95
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno.....	95
8.1.2 Procesos .....	95
8.1.3 Clientes .....	96
8.1.4 Financiera.....	96
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	96
8.3 Conclusiones .....	96
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>99</b>
9.1 Plan Estratégico Integral .....	99
9.2 Conclusiones Finales.....	99
9.3 Recomendaciones Finales .....	100
9.4 Futuro de CENTRO .....	102
<b>Referencias.....</b>	<b>104</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países de la Alianza del Pacífico</i> .....	8
Tabla 2. <i>Perú: Tasas Anuales de Crecimiento e Inflación entre los Años 2000 y 2015</i> .....	11
Tabla 3. <i>Ingresos Corrientes del Gobierno Central</i> .....	12
Tabla 4. <i>Producto Bruto Interno – Variación Porcentual Anual por Sector</i> .....	13
Tabla 5. <i>Perú: Indicadores Económicos Seleccionados</i> .....	14
Tabla 6. <i>Beca 18: Becarios según Tipo de Gestión y Nivel de Formación de la Institución</i> ...	15
Tabla 7. <i>CENTRO: Cálculo de la Participación de Mercado</i> .....	18
Tabla 8. <i>CENTRO: Proyección de la Participación de Mercado en el Negocio de Capacitación</i> .....	18
Tabla 9. <i>Prioridades de Inversión en Tecnologías de la Información</i> .....	23
Tabla 10. <i>Prioridades en la Gestión de Tecnologías de la Información (1)</i> .....	24
Tabla 11. <i>Prioridades en la Gestión de Tecnologías de la Información (2)</i> .....	25
Tabla 12. <i>Categorías de los Residuos de Artefactos Eléctricos y Electrónicos en Perú</i> .....	31
Tabla 13. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	34
Tabla 14. <i>Matriz de Perfil Competitivo (PC)</i> .....	38
Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Referencial (PR)</i> .....	39
Tabla 16. <i>Distribución de Ingresos por Ventas en CENTRO</i> .....	44
Tabla 17. <i>Listado de Cursos de Gestión Empresarial con Uso de Herramienta SAP</i> .....	45
Tabla 18. <i>Listado de Cursos Públicos</i> .....	46
Tabla 19. <i>Capacidad de las Aulas de la Unidad de Capacitación</i> .....	46
Tabla 20. <i>CENTRO: Análisis de Índices de Liquidez 2010-2014</i> .....	49
Tabla 21. <i>CENTRO: Ratios de Gestión 2010-2014</i> .....	50
Tabla 22. <i>CENTRO: Ratios de Solvencia 2010-2014</i> .....	50
Tabla 23. <i>CENTRO: Ratios porcentuales de Rentabilidad 2010-2015</i> .....	51
Tabla 24. <i>CENTRO: Utilidad de Operación y Depreciación 2010-2014 (anualizada)</i> .....	51

Tabla 25. <i>Distribución del Personal según las Áreas y Sedes de CENTRO</i> .....	52
Tabla 26. <i>CENTRO: Rango de Sueldos del Personal Contratado</i> .....	53
Tabla 27. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	58
Tabla 28. <i>Matriz de Intereses de CENTRO</i> .....	63
Tabla 29. <i>Matriz de Fortalezas Debilidades Oportunidades(FODA)</i> .....	66
Tabla 30. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de CENTRO</i> ..	67
Tabla 31. <i>Factores Determinantes – Matriz PEYEA</i> .....	68
Tabla 32. <i>CENTRO: Plan de Crecimiento de Alumnado Proyectado para un Periodo de Cinco Años</i> .....	69
Tabla 33. <i>CENTRO: Participación de Mercado Prevista para los Próximos Cinco Años</i> .....	70
Tabla 34. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	74
Tabla 35. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	75
Tabla 36. <i>Estrategias Elegidas para CENTRO</i> .....	77
Tabla 37. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	78
Tabla 38. <i>Matriz de Ética</i> .....	79
Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias Retenidas</i> .....	80
Tabla 40. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	81
Tabla 41. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	82
Tabla 42. <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 1</i> .....	88
Tabla 43. <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 2</i> .....	89
Tabla 44. <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 3</i> .....	90
Tabla 45. <i>Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 4</i> .....	91
Tabla 46. <i>Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard)</i> .....	98
Tabla 47. <i>Plan Estratégico Integral de CENTRO</i> .....	103

## Lista de Figuras

Figura 0. <i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.</i> .....	ix
Figura 1. <i>Porcentaje de la cantidad de becarios según áreas de estudio.</i> .....	15
Figura 2. <i>Evolución de la incidencia de la pobreza total en Perú, 2009-2014.</i> .....	16
Figura 3. <i>Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010-2014.</i> .....	17
Figura 4. <i>Gasto ordinario del Estado en ciencia y tecnología.</i> .....	29
Figura 5. <i>Manejo informal de los residuos de artefactos eléctricos y electrónicos en Perú.</i> ..	32
Figura 6. <i>Manejo formal de los residuos de artefactos eléctricos y electrónicos en Perú.</i> .....	33
Figura 7. <i>Organigrama de CENTRO.</i> .....	41
Figura 8. <i>Ingresos totales por ventas de CENTRO.</i> .....	44
Figura 9. <i>Gráfica de la Matriz PEYEA de CENTRO.</i> .....	68
Figura 10. <i>Matriz BCG para CENTRO.</i> .....	70
Figura 11. <i>Matriz Interna Externa para CENTRO.</i> .....	71
Figura 12. <i>Matriz Gran Estrategia para CENTRO.</i> .....	72
Figura 13. <i>Organigrama propuesto para CENTRO.</i> .....	92

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El Plan estratégico fue desarrollado siguiendo los lineamientos del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico que consta de una serie de pasos que ejecutados ordenadamente permitirán que una organización se proyecte al futuro y logre la visión que espera.

La Figura 0 detalla el proceso en tres etapas: (a) formulación, en donde se realiza la planeación y en donde se buscarán las estrategias para recorrer el camino desde una situación actual hacia la situación futura; (b) implementación, en la que se realizarán las estrategias retenidas definidas en la etapa anterior; y (c) evaluación y control, en donde finalmente se realizaran las actividades planteadas de forma permanente, monitoreando secuencialmente cada etapa; finalmente se encuentran los Objetivos de Largo Plazo (OLP), los objetivos de Corto Plazo (OCP), las conclusiones y recomendaciones finales.

Es importante destacar que todo proceso estratégico es interactivo porque están involucradas varias personas y además es, iterativo porque ocasiona retroalimentación constante y repetitiva.

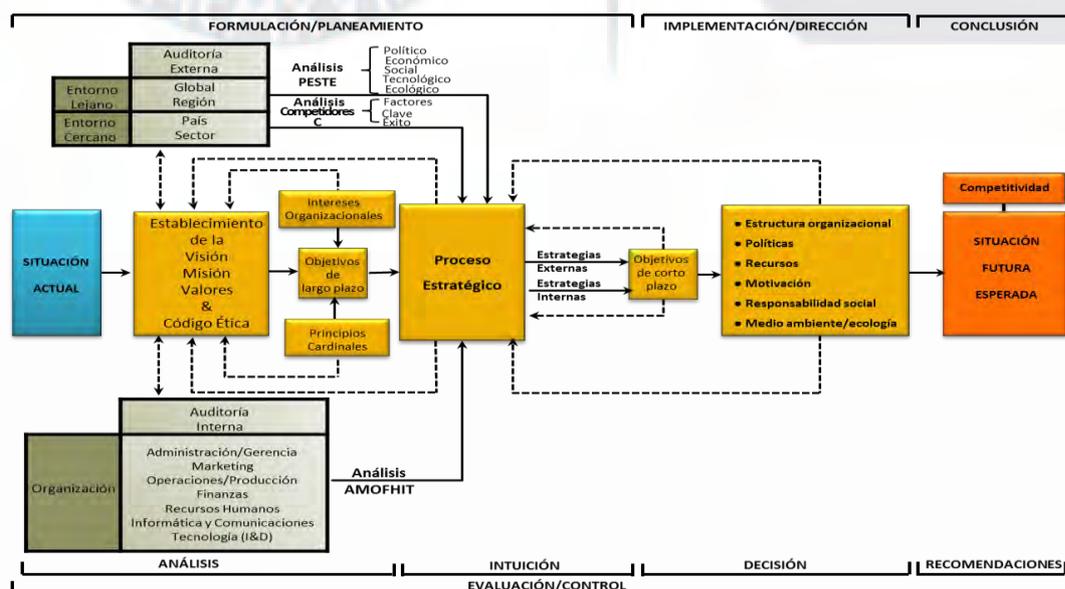


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson

Empezaremos analizando la situación actual y la definición de la visión, seguida por la misión, luego continuaremos con los valores y el código de ética; estas cuatro definiciones servirán de guía y normarán las acciones de toda organización. El siguiente paso es el análisis de la industria global a través de la evaluación externa mediante las cinco fuerzas PESTE (Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica) que determinarán cómo el entorno influirá en CENTRO. Es necesario realizar el análisis PESTE previamente para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), esta nos dará una idea sobre las principales oportunidades y amenazas que beneficiarán o perjudicarán respectivamente a la organización a fin de observar las acciones actuales frente a ellas. Otra matriz a considerar será también la de los competidores que se originan de la evaluación de la organización respecto a los otros integrantes del mercado, de esta se obtiene la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). La evaluación externa determinará los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial en donde se desempeña la organización en estudio, lo cual proporciona las guías para la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades, anular o reducir las amenazas, así como superar a la competencia.

Una vez concluida esta etapa, se realiza la evaluación interna con el planteamiento de estrategias que potencialicen las fortalezas y neutralicen las debilidades, de esta forma posibilitarán la construcción de ventajas competitivas que distingan a la organización. El análisis AMOFHIT (Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Informática y Tecnología) facilitará la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en donde se determinarán las fortalezas y debilidades funcionales propias de la organización analizada. Cuanto mayor y exhaustivo sea este proceso, mejor resultado de éxito se obtendrá en el proceso.

En la siguiente etapa se desarrollan los Intereses de la Organización, que son los fines supremos que espera lograr la organización para considerar el éxito global en el mercado en donde opera, de estos se desprende la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), que junto con la visión, estructura el establecimiento de los OLP. Cada uno de ellos presentan OCP los cuales presentan acciones y logros específicos que sumados serán los resultados que la organización espera lograr.

En la Fase 1 se utilizan matrices (MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) que actúan como insumos que determinarán la calidad del resultado del proceso que se plantea realizar. En la Fase 2, se obtendrán estrategias relacionando adecuadamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los resultados obtenidos en la fase 1. En esta etapa se utilizan las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA); la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

En la fase 3, empieza propiamente el Proceso Estratégico con la elección de las estrategias que resultan del análisis de las matrices de las fases anteriores y en donde se hallaron estrategias de integración, intensiva, de diversificación y defensivas las cuales se filtran y escogen a través de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para luego evaluar la atractividad a través de la matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) y validarlas por último con las estrategias retenidas y de contingencia.

Para empezar la segunda etapa del proceso estratégico de implementación, se procede a la elaboración de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) a través de la cual se verificará si las estrategias retenidas permitirán alcanzar los OLP; la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) en donde se evalúa si los competidores podrán hacer frente a las estrategias retenidas. Es

importante en todo este proceso, integrar la intuición en el análisis y selección de las estrategias que mejor aporten en la consecución de los intereses organizacionales.

Luego de la formulación del plan estratégico, se procede a ejecutar los lineamientos estratégicos hallados convirtiendo los planes en acciones y luego en resultados. No obstante haber realizado una formulación exitosa, esto no es garantía de una puesta en marcha o implementación exitosa debido a ser, por lo general, lo más complejo de llevar a cabo. En esta etapa es donde se plantean los OCP y los recursos que ameritarán así como el establecimiento de políticas que soportarán cada estrategia. Es fundamental también en esta etapa, descartar la estructura antigua e implementar una nueva en todos los casos sin excepción.

La Responsabilidad Social Organizacional (RSO) es un elemento fundamental que deben estar presentes en la definición del conjunto de políticas, prácticas y programas que se definan para la organización en donde la preocupación por el medio ambiente, el crecimiento sostenible social y económico, los principios éticos y la participación activa y respetuosa con la comunidad vinculada forma parte de cada una de las decisiones que se tomen buscando el bien común y el desarrollo sostenible de todos los involucrados.

En la Evaluación Estratégica, se utiliza el Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) en donde se generan cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, a través de los cuales se realiza seguimiento y control del logro de los OCP y OLP.

En la última parte, se planteará la competitividad esperada así como las conclusiones y recomendaciones que resuman todo el proceso y que servirán para alcanzar la situación futura esperada para la organización sea esta una microempresa, gran empresa, institución, sector, región, departamento, Estado o país. A manera de resumen se realizará un Plan

Estratégico Integral (PEI) en donde se mostrará todo el proceso realizado a un solo golpe de vista.



## Capítulo I: Situación General de CENTRO

Un análisis de la situación general permite contar con información relevante y general de la organización en estudio, que sirva de base para el inicio del proceso de planeamiento estratégico. El presente capítulo muestra, además de las generalidades y características de operación de la empresa en mención, una breve descripción de su entorno.

### 1.1 Situación General

Centro de Negocios y Sistemas S. A., en adelante CENTRO, nació el 6 de febrero del 2006 como una sociedad anónima, cuyo objeto principal es la Capacitación de Sistemas. El día 19 de mayo de 2009, la empresa, en la necesidad de un aumento de capital que le permitiera seguir creciendo, cedió el 90% de sus acciones a la empresa RACIEMSA, la cual forma parte del Grupo Gloria. Es en este año que las empresas del grupo adquieren ERP SAP. SAP es un *software* ERP (Enterprise Resource Planning) utilizado para la planificación de recursos empresariales. Está formado por un sistema modular que combina diversas áreas de la organización con un sistema integrado que posibilita la comunicación, interacción y procesamiento de grandes cantidades de datos, y la obtención de información útil y oportuna para la toma de decisiones (*website* oficial de SAP).

CENTRO formó una alianza estratégica con la compañía internacional SAP para brindar servicios de capacitación certificado en Perú. A partir de esta fecha, CENTRO amplía sus capacidades de negocio en Servicios de Capacitación en ERP SAP y Servicios Profesionales, que comprenden *help desk* al Grupo Gloria y consultoría en SAP. En el año 2010, el 10% de las acciones restantes fueron adquiridas por los señores Jorge Rodríguez Rodríguez y Vito Rodríguez Rodríguez. En el año 2012, CENTRO fue nombrado como el único Education Partner Oficial Certificado por la compañía internacional SAP, y se convirtió en la única entidad en el país en enseñar integralmente el funcionamiento y edición de la herramienta SAP, y en brindar la Certificación Internacional SAP. Según Centro S. A.,

la acreditación en SAP es la única certificación válida para medir la experiencia y conocimientos de entrenadores, usuarios y consultores SAP, lo cual garantiza altos estándares de calidad de los profesionales SAP para todas aquellas empresas que contratan estos servicios.

A noviembre 2015, el giro del negocio está centrado en dos unidades: el Servicio de Capacitación y Certificación SAP, que representa el 40% de los ingresos de la empresa, y los ingresos por Servicios Profesionales Informáticos, que representan el 60%, según el reporte de ventas de CENTRO. Con respecto a la unidad de Capacitación y Certificación SAP, existen empresas que brindan servicios de capacitación SAP; sin embargo, no son los autorizados por SAP para ofrecerlos. La diferenciación de CENTRO es brindar la capacitación a un público objetivo de nivel avanzado, que son los llamados *key users*, quienes podrán realizar cambios al ERP para adaptarlo e integrarlo al modelo de negocio de la empresa a la que pertenecen, con lo cual se genera mayor valor y retorno a la inversión de capacitación.

Este es uno de los recursos o habilidad distintiva más relevante en el éxito de la gestión de CENTRO. A lo largo del desarrollo y perfeccionamiento del sistema de capacitación SAP, CENTRO ha invertido en *hardware* y *software* para acceder a los Servidores SAP Alemania, lo cual le ha permitido desarrollar programas de capacitación, de alta flexibilidad, con un directo impacto en los costos de la empresa. Dentro del proceso de capacitación de CENTRO, los alumnos interactúan con el sistema ERP SAP en un entorno simulado de una compañía real y con la instalación del ERP SAP pre-configurado. Sus instructores están aprobados y certificados por SAP, cuentan con amplia experiencia profesional y metodología de enseñanza SAP. CENTRO ofrece su valor en estos aspectos mencionados, pues los competidores dirigen sus capacitaciones a nivel de usuario o básico, es decir, de lectura y comprensión únicamente de los módulos sin posibilidad de hacer

modificaciones sobre el ERP; además, no otorgan el certificado oficial de SAP. Para los cursos de nivel básico el contenido es similar al de CENTRO, pero el costo es menor. Por otro lado, las universidades tienen convenios con SAP, como University Partner, para gestionar Cursos de SAP únicamente a los alumnos; sin embargo, aprovechan esta autorización para ofrecer al mercado en general de manera no oficial y con instructores no necesariamente certificados por SAP.

Las instalaciones de CENTRO están ubicadas en la Av. Benavides 1972, Miraflores, Lima. CENTRO cuenta con 68 trabajadores en total. Tiene una capacidad instalada de seis aulas equipadas, que pueden albergar a más de 100 alumnos, las mismas que se encuentran ocupadas al 100% en el turno de la noche. El público objetivo de CENTRO dispone únicamente del horario nocturno para estudiar, lo cual limita la utilización del local en los demás turnos.

Con respecto a la unidad de negocio de Servicios Profesionales, está dividida en tres servicios, los cuales se brindan principalmente a las empresas que, al igual que CENTRO, también forman parte del Grupo Gloria:

1. Help Desk (soporte TI), desde el 2006, es una mesa de ayuda que atiende consultas de asistencia de *hardware* y *software* a los usuarios de una red empresarial, instalación de aplicaciones corporativas; comprende también el mantenimiento de la red, así como la reparación de equipos informáticos de los usuarios. Incluye mantenimiento de antivirus, instalación, actualización y monitoreo del funcionamiento, y efectividad de los antivirus en todos los elementos que forman parte de una red empresarial.
2. Soporte On Site.- Se refiere al mantenimiento y reparación de equipos, configuración y conexión de los mismos, localizados en cada una de las empresas del Grupo Gloria.

3. Consultoría SAP.- Consiste en el servicio de adaptación de uno o varios módulos SAP a la realidad y necesidad del cliente.

## 1.2 Conclusiones

Los giros de negocio de CENTRO se fueron fortaleciendo debido a la misma coyuntura de integración con el Grupo Gloria, y a la necesidad de seguir creciendo y obteniendo márgenes. Ha seguido operando en esa línea, fortaleciendo sus negocios actuales, pero es ahora en que surge el planteamiento de dar un paso atrás para tener una visión más amplia del entorno y elaborar un Plan Estratégico.

La capacidad instalada de aulas de CENTRO para el servicio de Capacitación es limitada ya que está sobreutilizada en el turno nocturno y subutilizada en el horario diurno.

CENTRO cuenta con una ventaja diferencial de tener la exclusividad para capacitar y certificar en SAP en Perú; sin embargo, esta condición no necesariamente es sostenible en el tiempo, puesto que existe la posibilidad de que otra empresa competidora obtenga esta alianza con SAP. Por ello, CENTRO tiene claro el riesgo de basar sus operaciones principales en una única alianza con un proveedor como SAP y tener un mercado aún por explorar.

Perú cuenta con mucho potencial de crecimiento en el ámbito tecnológico; es por ello que CENTRO tiene la posibilidad de expandir sus servicios de Capacitación, ya sea de SAP o de otros cursos especializados oficiales, así como los de Servicios Profesionales, en el mercado peruano, pero, sobre todo, tiene la posibilidad de innovar en otras especialidades de TI, y replantear o afianzar sus actividades de negocio con grandes oportunidades en Perú y el mundo. Sin embargo, CENTRO es consciente de que su crecimiento no será sostenible a mediano y largo plazo si de forma paralela no realiza esfuerzos significativos por mejorar sus ventajas competitivas y conseguir innovación tecnológica.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Visión

En el año 2020, CENTRO será el líder del mercado peruano en brindar soluciones integrales en SAP a través de capacitación, consultoría y soporte para optimizar la gestión de los procesos de negocio, alineando las tecnologías y aplicaciones de vanguardia hacia los objetivos estratégicos empresariales, por medio de profesionales de alta calidad que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestro país.

### 2.2 Misión

Brindar servicios de consultoría, capacitación y soporte en SAP a la medida de las necesidades de cada empresa, para contribuir con la eficiencia y competitividad a través de altos estándares de calidad y profesionales reconocidos del mercado, comprometidos con el mayor bienestar y desarrollo profesional de los peruanos.

### 2.3 Valores

Se proponen los siguientes valores para alcanzar la visión y misión de CENTRO:

1. Confidencialidad de la información
2. Honestidad
3. Innovación
4. Orientación al cliente
5. Integridad
6. Responsabilidad social
7. Excelencia
8. Sentido de urgencia

### 2.4 Código de Ética

El código de ética propuesto para CENTRO es el siguiente:

- a. Ser respetuoso de las personas y de la dignidad humana de todos aquellos con los que uno tiene contacto.
- b. Ser transparente y honesto al transmitir la información.
- c. Utilizar el conocimiento y recursos con responsabilidad e idoneidad.
- d. Respetar la privacidad de la información y proteger los datos de nuestros clientes contra cualquier uso que no se ajuste a la legalidad vigente.
- e. Respeto a la propiedad privada e intelectual, y uso de recursos de manera prudente y eficiente.

## **2.5 Conclusiones**

Para el año 2020, CENTRO deberá ser el líder en soluciones tecnológicas y capacitación SAP, satisfaciendo las necesidades del sector empresarial y profesional del país. En ese sentido, CENTRO deberá ejecutar los planes operativos de forma permanente, alineado a la visión y misión planteadas. El código de ética y los valores constituyen el lineamiento básico para asegurar una gestión adecuada y correcta que impacta en los resultados de CENTRO.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En este tercer capítulo, se presenta la evaluación realizada a las variables coyunturales que contextualizan la situación actual de CENTRO. Ello corresponde, igualmente, a la estructura del análisis planteado en la Figura 2.

#### **3.1 Análisis del Entorno PESTE**

Como parte del análisis externo de la empresa, ha sido desarrollado un Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), en particular de aquellas variables que tiene mayor relevancia en el mismo.

##### **3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Este aspecto está asociado a los procesos de poder o las reglas formales o informales que operan alrededor de la empresa, a los acuerdos relacionados que benefician o perjudican a los objetivos, así como al impacto sobre los intereses de los agentes involucrados que buscan unirse para vencer las resistencias que los grupos de poder ejercen y que podrían limitar en el desempeño del negocio.

Entre los puntos que podrían perjudicar a los objetivos de la empresa se encuentra la disminución del índice de confianza para invertir en el país, así como la reducción del índice de confianza para contratar personal, el cual presenta el mismo valor que se obtuvo durante la crisis financiera internacional del 2008 (Apoyo Consultoría, junio 2015). Ambos indicadores podrían originar que, ante la falta de recursos, los trabajadores actuales asuman mayor carga de trabajo, además de destinar los recursos previstos para la capacitación a otras partidas más urgentes de atender como maquinaria, materia prima, etc., según la coyuntura.

El nivel de la inversión en capacitación de las personas naturales no es propiciado por el panorama político. A un año de las elecciones, el ambiente preelectoral es volátil por denuncias de corrupción en este Gobierno, que han generado desconfianza en los electores; en efecto, se ha alcanzado un nivel de aprobación de 18% en setiembre 2015, según la

encuestadora GfK (setiembre, 2015). La política laboral representa también, para las empresas, altos sobrecostos laborales de aproximadamente 59% del salario bruto, los cuales se encuentran entre los más altos y menos competitivos en América Latina, y en especial dentro del grupo de países de la Alianza del Pacífico, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicado en 2010 (ver Tabla 1), el cual contribuye a presionar a los empresarios a destinar los recursos económicos en acciones para solventar este gasto en lugar de capacitar a sus trabajadores, sobre todo en estos momentos de incertidumbre.

Tabla 1.

*Sobrecostos Laborales e Indicadores de Rigidez Laboral en los Países de la Alianza del Pacífico*

	Chile	Colombia	México	Perú
Aportaciones e impuestos*	25.2	36.8	31.5	27.0
Vacaciones.	4.2	4.2	1.7	8.3
Gratificaciones	0	4.2	0	16.7
Costos de despido	2.3	8.3	3.2	7.0
Sobrecosto laboral	31.7	53.5	36.4	59

*Nota.* Adaptado de Informe Económico Sobrecostos Laborales de Cámara de Comercio de Lima, 2010 Recuperado el 10 de agosto de 2015 de: <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION608/Edici%C3%B3ndigital608.pdf>

Respecto a las oportunidades se aclara que el gobierno peruano ha dispuesto una serie de medidas para brindar facilidad en el cumplimiento de obligaciones tributarias vía Internet implementadas a partir de octubre del 2014. Esta disposición tiene el interés de reducir los peligros de clonación de facturas y de los costos de administración, además de contribuir con el medio ambiente y el desarrollo del *e-commerce* a nivel internacional a través de comprobantes o facturas electrónicas que son reconocidos y validados por los sistemas utilizados por las empresas de todo el mundo, según indicó al *Diario Gestión*, Renzo Alcántara, gerente general de Transporte Confidencial de Información. Es así como las empresas que no contaban con ningún tipo de planificación de recursos empresariales, necesitarán adquirir alguno, como SAP, que integre sus sistemas y les permita digitalizar

otras actividades también como compras, el control de inventario, las cuentas por cobrar y demás procesos.

Es importante señalar que la recuperación económica está condicionada al desarrollo sostenible de inversión pública y privada. Por ende, el entorno socio económico resulta ser favorable para los planes de inversión que CENTRO pueda desarrollar, pues es este rol activo un factor importante para poder enfrentar una posible volatilidad de los mercados financieros internacionales.

Respecto a las iniciativas gubernamentales para la promoción de la educación, se debe mencionar a la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, aprobada conforme Decreto Legislativo Nro. 882. Esta norma elevó las condiciones de competencia de las entidades educativas respecto de sus inversiones en infraestructura y desarrollo tecnológico. En ese sentido, se amplió la oferta y cobertura de educación en las zonas urbanas. Efectivamente, el elevado crecimiento de la educación superior es una tendencia natural empujada por el crecimiento económico y de la población. La expansión del sector privado ha permitido un cambio en las alternativas para el consumidor de estos servicios, en función de su calidad. Según María Isabel León, presidenta de la CADE por la educación 2015, el dinamismo del sector ha mejorado y existe una amplia oferta en educación técnica, como la que ofrece CENTRO; de igual manera, una vasta cantidad de egresados de instituciones que no garantizan la entrada al mercado laboral. En cuanto a la política fiscal, los factores laborales antes expuestos no han sufrido una variación en términos de impacto impositivo, ya que CENTRO no goza de ningún beneficio laboral tributario que reduzca sus costos laborales.

Sin perjuicio de lo expuesto es importante mencionar que, durante el 2014, el Gobierno peruano ha promovido acciones orientadas a fomentar la inversión y el dinamismo de la economía. En ese sentido se promulgó la Ley Nro. 30296 - Ley que promueve la

reactivación de la economía. Dentro de las medidas aplicadas, se disminuye la tasa aplicable a las rentas de la tercera categoría, de 30% a 28%, en los ejercicios 2015 y 2016, y en los ejercicios siguientes hasta llegar a un 26% en el 2019. Ello implicará para CENTRO establecer los lineamientos adecuados para poder determinar los impuestos de tal forma que se pueda maximizar la aplicación de la tasa de impuesto. De igual forma, se han establecido reducciones impositivas para las personas naturales que se desempeñan como trabajadores y asesores independientes.

Es importante resaltar que la Administración Tributaria Peruana ha efectuado modificaciones respecto de la administración de comprobantes de pago. El proyecto de facturación electrónica se inició en el 2010 y a la fecha mantiene modificaciones respecto de las condiciones y características de las empresas que van siendo incorporadas al sistema. A partir del 01 de agosto de 2015 será de obligatorio cumplimiento para todos aquellos contribuyentes que realicen actividades de tercera categoría. En cuanto al marco legal específico para CENTRO no aplicaría un beneficio tributario específico para su actividad, salvo que cambie el giro de negocio a uno no lucrativo, lo cual no corresponde al objetivo de CENTRO. Respecto a otros aspectos legales, la legislación peruana no establece un régimen legal especial para las actividades empresariales de CENTRO.

Una de las amenazas políticas serias se relaciona con la estabilidad política. Próximo a los comicios electorales del año 2016, el ambiente preelectoral se ha vuelto volátil debido a constantes denuncias de corrupción. Cabe agregar que dicha percepción de la actual administración gubernamental se ve influenciada principalmente por la falta de comunicación y denuncias de abuso por parte de las autoridades a los pobladores que reclamaban la no ejecución del proyecto minero Tía María en Arequipa y la cercanía del gobierno de turno con personajes acusados de seguimiento, extorsión, asociaciones ilícitas y de vinculaciones con el gobierno venezolano, e indicios de acumulación de dinero de fuentes no declaradas. Los

hechos antes mencionados han situado al país en un ambiente actual de incertidumbre que hace que caudillos se fortalezcan, y provoquen situaciones indeseables que generan más desorden y limitan o posterguen las decisiones de inversión de las empresas extranjeras en el país.

### 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Este análisis describe el ámbito y tendencias económicas del país a fin de que la empresa en estudio identifique las oportunidades de inversión y negocio.

Desde el año 2010, el Perú registró crecimiento económico estable, pero en los últimos periodos hemos sufrido cierta desaceleración, así como bajos índices de inflación (ver Tabla 2).

Tabla 2.

*Perú: Tasas Anuales de Crecimiento e Inflación entre los Años 2000 y 2015*

Años	Tasas anuales de crecimiento	Inflación
2000	2.7	3.8
2001	0.6	2.0
2002	5.5	0.2
2003	4.2	2.3
2004	5.0	3.7
2005	6.3	1.6
2006	7.5	2.0
2007	8.5	1.8
2008	9.1	5.8
2009	1.0	2.9
2010	8.5	1.5
2011	6.5	3.4
2012	6.0	3.7
2013	5.8	2.8
2014	2.4	3.2
2015 (Al primer trimestre)	1.7	1.2

*Nota:* Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de población 1950 – 2050”. Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2015.

Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/> y de <http://peru21.pe/economia/inei-inflacion-ascendio-076-marzo-afectando-alimentos-y-educacion-2215653>

En el ámbito externo, esta cifra de desaceleración ha sido el resultado de la disminución de la demanda de materias primas por parte de China principalmente, así como de la caída del precio del cobre, principal componente de la canasta exportadora del Perú. El cambio climático presentado en el 2014 fue otro factor importante en los resultados, ya que la pesca se vio afectada. Como resultado, la inversión privada se contrajo en 1.6% (Fuente Banco Mundial).

De acuerdo a los indicadores de riesgo para invertir en un país, según el *Diario Gestión*, Perú creció seis puntos básicos a 2.31 puntos porcentuales, según el EMBI + Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan; sin embargo, esta cifra no es alarmante si se la compara con el resto de países de América Latina, ya que Perú sigue siendo el país con el menor porcentaje de riesgo en la región (México alcanza 2.17 y Colombia, 2.83 puntos).

Tabla 3.

*Ingresos Corrientes del Gobierno Central*

	INGRESOS CORRIENTES DEL GOBIERNO CENTRAL					
	(Porcentaje de PBI)					
	2011	2012	2013	2014	2015	
			I trim.	Año	I trim.	
<b>Ingresos tributarios</b>	<b>16,1</b>	<b>16,5</b>	<b>16,4</b>	<b>18,0</b>	<b>16,6</b>	<b>16,6</b>
Impuestos a los ingresos	7,2	7,3	6,7	8,5	7,0	7,6
Impuestos a las importaciones	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Impuesto general a las ventas	8,6	8,7	8,8	9,5	8,8	9,2
Impuesto selectivo al consumo	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	1,0
- Combustibles	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4
- Otros	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6
Otros ingresos tributarios	1,1	1,4	1,7	0,9	1,5	0,7
Devoluciones	-2,1	-2,1	-2,1	-2,2	-1,9	-2,2
<b>Ingresos no tributarios</b>	<b>2,7</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,2</b>
<b>Total (I+II)</b>	<b>18,8</b>	<b>19,1</b>	<b>18,9</b>	<b>20,9</b>	<b>19,0</b>	<b>18,8</b>

*Nota:* Tomado de "Indicadores Económicos II trimestre, 2105 del Banco central de Reserva" Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Por lo tanto, para el 2015 no se espera que las condiciones económicas se tornen favorables para el desarrollo del país, considerando que la recaudación tributaria del primer

trimestre de estos años se ha reducido respecto al mismo periodo del año pasado, pasando de un 18% a un 16.6%, según el reporte de indicadores económicos del primer trimestre de 2015 del Banco Central de Reserva del Perú, lo cual da muestras de la reducción de ingresos por ventas de las empresas (ver Tabla 3). Asimismo, se observa en el mismo informe una situación similar en el PBI nacional, el cual disminuyó de un 5% alcanzando en el primer trimestres del 2014 a un 1.7% del mismo periodo del 2015 (ver Tabla 4).

Tabla 4.

*Producto Bruto Interno – Variación Porcentual Anual por Sector*

	PRODUCTO BRUTO INTERNO					
	2011	2012	2013	2014	2015	
				I Trim.	Año	I Trim.
<b>Agropecuario</b>	<b>4,1</b>	<b>5,9</b>	<b>1,6</b>	<b>1,3</b>	<b>1,4</b>	<b>0,4</b>
Agrícola	4,0	8,7	1,0	0,5	0,2	-2,6
Pecuario	5,8	5,6	2,5	4,6	3,3	4,4
<b>Pesca</b>	<b>52,9</b>	<b>-32,2</b>	<b>24,0</b>	<b>-4,8</b>	<b>-27,9</b>	<b>-9,2</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>0,6</b>	<b>2,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>4,1</b>
Minería metálica	-2,1	2,5	4,3	5,6	-2,1	6,6
Hidrocarburos	5,1	1,0	7,2	3,0	4,0	-4,2
<b>Manufactura</b>	<b>8,6</b>	<b>1,5</b>	<b>5,0</b>	<b>4,1</b>	<b>-3,3</b>	<b>-5,2</b>
De procesamiento de recursos primarios	16,0	-7,8	8,6	8,5	-9,7	-11,1
No primaria	6,5	4,3	3,7	2,7	-1,0	-3,1
<b>Electricidad y agua</b>	<b>7,6</b>	<b>5,8</b>	<b>5,5</b>	<b>5,7</b>	<b>4,9</b>	<b>4,6</b>
<b>Construcción</b>	<b>3,6</b>	<b>15,8</b>	<b>8,9</b>	<b>5,2</b>	<b>1,7</b>	<b>-6,8</b>
<b>Comercio</b>	<b>8,9</b>	<b>7,2</b>	<b>5,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4,4</b>	<b>3,6</b>
<b>Otros servicios</b>	<b>7,0</b>	<b>7,3</b>	<b>6,1</b>	<b>5,8</b>	<b>4,9</b>	<b>4,1</b>
<b>PBI</b>	<b>6,5</b>	<b>6,0</b>	<b>5,8</b>	<b>5,0</b>	<b>2,4</b>	<b>1,7</b>
Producción de sectores primarios	4,9	0,7	5,0	4,4	-2,3	0,6
Producción de sectores no primarios	6,9	7,5	6,0	5,2	3,6	2,0

*Nota:* Tomado de ““Indicadores Económicos II trimestre, 2105 del Banco central de Reserva” Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Otra variable importante que considerar es el tipo de cambio. Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), la depreciación del sol ha sido de 9.2% a setiembre 2015. Cabe mencionar que esta variable alcanzó su nivel máximo de S/. 3.285 al 23 de agosto 2015; según el Banco Central de Reserva, al 14 de setiembre 2015 se viene recuperando, cerrando

en S/. 3.207. Esta alza en el precio del dólar representa una amenaza para la empresa, por el impacto del valor económico del curso para los posibles clientes que perciben ingresos en soles y tendrían que desembolsar en dólares. Las cuentas por pagar de Centro a SAP se realizan en moneda extranjera (dólares) al igual que las cuentas por cobrar; por lo tanto, no existe pérdida por tipo de cambio.

### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En este análisis, se revisan las condiciones demográficas, culturales, étnicas o religiosas de una sociedad que condicionan las creencias, actitudes, comportamientos y estilos de vida de sus pobladores, y cuyos hábitos y decisión de compra afectarán el comportamiento organizacional (D'Alessio, 2008, 121).

Según Fidel Jaramillo, representante del Banco Interamericano de Desarrollo, se pueden apreciar algunos factores importantes de progreso en áreas sociales en el Perú, especialmente las que están enfocadas en la reducción de la pobreza, cobertura de la población más vulnerable a través de programas sociales y la generación de consensos en la necesidad de invertir en la calidad de los servicios de educación (Peru21, 2015) (ver Tabla 5).

Tabla 5.

*Perú: Indicadores Económicos Seleccionados*

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014
Expectativa de vida (años)	73.9	74.2	74.5	...	...
Ratio de analfabetismo en adultos	89.6	...	93.8	...	...
Ratio de pobreza (total)	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7
Ratio de desempleo	7.9	7.7	6.8	5.9	5.9

*Nota.* Tomado de Fondo Monetario Internacional FMI, 2015. Recuperado de <http://www.imf.org/external/np/sec/pr/2015/pr15240.htm>

Invertir en la educación no solo ayuda a salir de la pobreza a un país, sino que, con ella, las personas tienen la posibilidad de iniciar un negocio con más probabilidades de ser provechoso; además, contribuye a proteger a los trabajadores adultos de la explotación y

conseguir contratos seguros, y a utilizar mejor las innovaciones y avances tecnológicos para incrementar su productividad que alimenta el crecimiento económico (Unesco, 2104). En el Perú, la cantidad de personas con secundaria y universitaria concluida incrementó de 43.8% en el 2004 a 53.2% en el 2014 y, respecto a la educación superior, pasó de 9.65% a 12.3% en el mismo periodo, como respuesta de la política de inclusión y de igualdad propiciada por el Gobierno a través de intensivos programas educativos sobre todo a través de becas. Hasta el 2014, se han otorgado 30,000 becas en universidades e institutos con una inversión acumulada de S/. 800'000,000; las carreras de ingeniería y tecnología son las más demandadas (Pronabec, 2014) (ver Tabla 6 y Figura 1).

Tabla 6.

*Beca 18: Becarios según Tipo de Gestión y Nivel de Formación de la Institución*

Tipo de gestión	Tipo de institución	Cantidad de becarios	%	Total de gestión
Pública	Instituto	1,423	6.82%	3,035
	Universidad	1,612	7.73%	
Privada	Instituto	12,208	58.51%	17,831
	Universidad	5,623	26.95%	
Total		20,866	100%	20,866

Nota. Tomado del Sistema de Becas y Créditos del Ministerio de Educación (SIBEC, 2014)

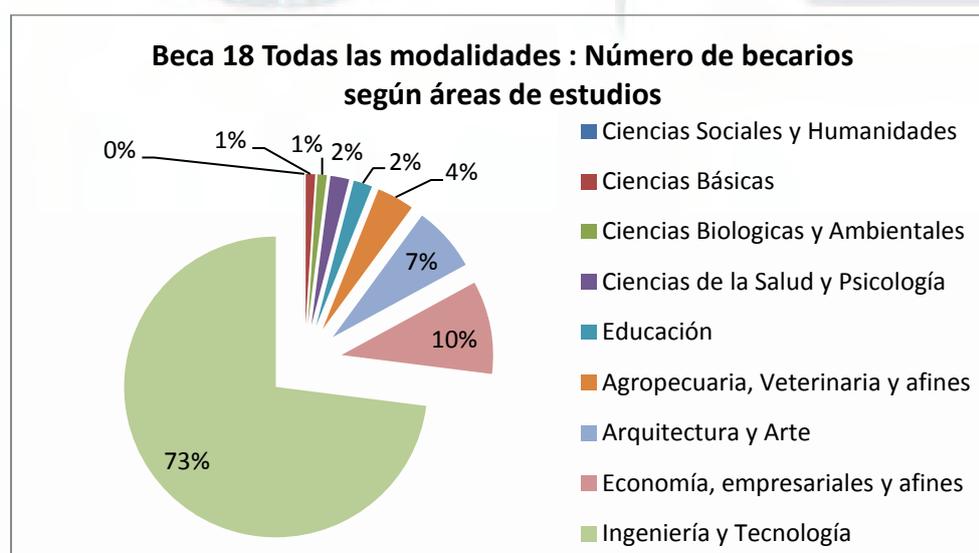
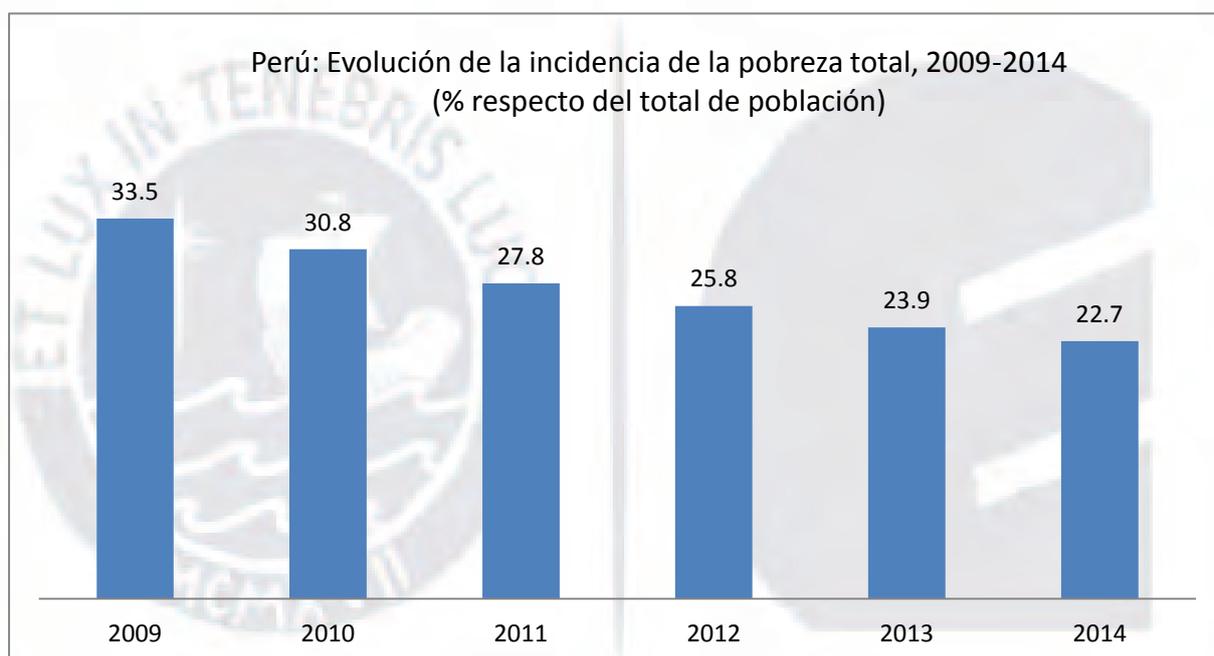


Figura 1. Porcentaje de la cantidad de becarios según áreas de estudio.

Tomado del Sistema de Becas y Créditos del Ministerio de Educación (SIBEC, 2014)

La reducción de la pobreza impacta positivamente en la economía de un país, pues el incremento de los ingresos mejora el consumo de los ciudadanos y la presencia de inversiones internacionales en el mercado peruano en todos los sectores según declaraciones de Gian María Milesi-Ferreti del FMI (La República, 25-04-15). En el Perú, este indicador se redujo en 1.2 puntos en el 2014 en relación con el 2013, lo que representa 289 mil peruanos menos pobres (INEI, 2014) (ver Figura 2).



*Figura 2.* Evolución de la incidencia de la pobreza total en Perú, 2009-2014.

Tomado de Encuesta Nacional de Hogares ENAHO, 2009-2014. Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2014

En temas de seguridad ciudadana, el Perú ocupa el puesto 6 de 28 países con 46.7%. Los encuestados identificaron la inseguridad ciudadana como el problema principal a ser atendido por las autoridades, según el estudio Barómetro de las Américas del Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP). No obstante, según los reportes de INEI, las denuncias policiales habrían disminuido 5.4 puntos en el 2014 (ver Figura 3).



*Figura 3.* Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo, 2010-2014. Tomado de INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad-ciudadana\\_marzo-2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/seguridad-ciudadana_marzo-2015.pdf)

Finalmente, otro aspecto relevante es el sector informal en el Perú, que está conformado por aquellas “empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica” (De Soto, 1989). Por consiguiente, no pagan impuestos ni están sujetos a la ley; además, carecen de los beneficios que el Estado ofrece a las empresas formales.

“Es necesario implementar sistemas para que las empresas puedan absorber tecnología extranjera como parte de cadenas de valor”, señaló Juana Kuramoto, de la Dirección de Prospectiva e Innovación Tecnológica del Concytec (El Comercio, 04-04-14).

Adicionalmente, con respecto al crecimiento de la industria, Leonardo Gatnio (2015), vicepresidente de Aktio Latinoamérica (firma dedicada a la intermediación entre compañías tecnológicas como IBM o EMC), explica los datos de IDC (International Data Corporation) América Latina, indicando que el crecimiento de los servicios de tecnologías de información

se va acelerando cada año y para el cierre del 2015 crecería en 19%, manteniendo el nivel alcanzado el año 2014 (ver Tabla 7).

Tabla 7.

*CENTRO: Cálculo de la Participación de Mercado*

Empresas con SAP (a)	70	Cantidad de principales empresas con SAP
Cantidad Promedio de trabajadores (b)	6,692	Información obtenida de memorias anuales de las empresas
Total estimado de trabajadores 2014	468,431	(a) x (b)
Crecimiento anual de contratación de personal	3%	Obtenido de www.laborum.com
% Personal de la empresa que requiere capacitación SAP	1.5%	Se tomó como ejemplo empresas como Gloria, Telefónica y Cencosud en cuya planilla, la cantidad promedio de trabajadores que requieren necesariamente capacitación en SAP (áreas de sistemas, finanzas y administrativa) es de 1.5% aproximadamente.
Tasa de asistencia a curso (2 veces en 5 años)	0.40	Tomado de referencia de entrevistas con gerente de Recursos Humanos Gloria y Cencosud.
Ingreso promedio por persona en un curso (S/.)	3,941	Cálculo realizado de información interna de Centro, tomando como ejemplo el ingreso por ventas en Capacitación del 2014, el cual resultó S/78,810 proveniente de la venta de 20 cursos (1 persona por curso). $S/78,810/20 \text{ personas} = S/3,941$

*Nota.* Elaboración propia a partir de las fuentes citadas en la presenta tabla.

En la Tabla 8, se muestra la proyección de la participación de mercado en el negocio de capacitación. En primer lugar, se infirió el tamaño de mercado, teniendo en cuenta las variables observadas a continuación.

Tabla 8.

*CENTRO: Proyección de la Participación de Mercado en el Negocio de Capacitación*

Descripción	Año 0	Año 1	año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial (N° personas)	2,811	2,895	2,982	3,071	3,163	3,258
Descripción:	= (468,431x 1.5%x 0.4)		Crecimiento anual al 3%			

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla 7.

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Al ser centro una empresa dedicada a la capacitación y certificación en el uso de SAP y proveedora de servicios informáticos, en el marco tecnológico, es necesario comentar el

concepto de un sistema ERP, la descripción de SAP y las tendencias tecnológicas en el mundo informático.

De acuerdo con Muñiz (2004), la alta competencia de las organizaciones creó la necesidad de contar cada vez más con información precisa y oportuna en todos los procesos operativos que ayude a tomar decisiones gerenciales de manera acertada y planificarse para un futuro. Para esta necesidad es que existen los ERP (*Enterprise Resource Planning*), conocidos como los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales. En sí, el objetivo final de una solución ERP es integrar los diferentes datos y procesos de una empresa en un sistema o proceso unificado, con el fin de mejorar las ventas, el servicio al cliente y la planificación comercial.

Un aspecto importante que deben tener en cuenta las empresas es unir su sistema ERP a nuevas aplicaciones basadas en Internet, ya que, de esta forma, sus clientes y proveedores podrán planificar sus productos y servicios a través de la Red, y más aún en los últimos años, en los que las empresas se interesan por aplicaciones que detecten tendencias comerciales para obtener ganancias a partir de perfiles y comportamientos de clientes (*software* tipo CRM), combinando sus ERP con aplicaciones para comercio electrónico, inteligencia de negocios, gestión de relaciones con clientes y gestión de compras.

Los sistemas ERP traen consigo no solo las ventajas de la automatización e integración de los procesos, sino también la resistencia al cambio, por lo que es importante trabajar en el entrenamiento y capacitación del personal para hacer que todos formen parte de dicho cambio, y que justamente lo puedan utilizar y explotar de forma óptima. Este es uno de los factores que, de no tomarse en cuenta, podría reducir el éxito en la implantación de un ERP junto con aumento de coste y tiempo (Muñiz, 2004).

Los ERP son caros, complejos y difíciles de implantar. Para instalar y parametrizar correctamente el sistema se suele requerir la ayuda de empresas de consultoría externa y de

capacitación. Por ello, el coste de instalación, de consultoría y del personal interno puede representar el dos o el tres por ciento de la facturación anual de una empresa (Muñiz, 2004).

Existen diversos tipos de ERP en el mercado peruano e internacional, como son los ERP propietarios, elaborados por distintas empresas y por los cuales se debe pagar licencias; los ERP *Open Source*, *softwares* libres en Internet, desarrollados por la comunidad de desarrolladores de ERP Open Source y que, por lo general, comparten las mejoras realizadas. Además, se cuenta con los Open Source Proprietarios, los cuales son basados en *software* libre, pero requieren la contratación de los servicios de una empresa especializada para realizar adecuaciones por los cuales se debe pagar un entrenamiento o soporte exclusivo. Entre los ERP propietarios se encuentran: (a) SAP R3, (b) People Soft, (c) Oracle EBS, (d) ASW, (e) JD Edwards, (f) Lawson M3, (g) Baan, y (h) Microsoft Dynamics AX. Entre los Open source o *software* libre se encuentran: (a) OpenERP, (b) Openbravo, (c) Open Xpertya, (d) Xendra, (e) Adempiere, y (f) Compiere.

Entre las principales empresas que aplican ERP en Perú, se encuentran: Banco HSBC Bank S.A, Grupo Gloria, Inca Kola, Cencosud Perú S. A., Alicorp, Corporación EW, y varias entidades públicas como Sedapal, PetroPerú y otras. En el Perú, se tiene 42 ERP conocidos, entre los cuales destaca SAP, y existen más de 70 grandes empresas que cuentan con SAP y tiene gran expansión en este mercado.

Según SAP AG, SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) es un ERP muy potente, desarrollado por la empresa multinacional alemana creadora de lo que ahora se conoce como SAP. Está alineada a los procesos de todos negocio; es flexible porque tiene la posibilidad de crear adaptaciones a la realidad de las corporaciones que lo adquieren; permite que las empresas administren sus transacciones financieras, los ciclos de vida de sus productos y suministrar actividades de cadena; cuenta con varias funciones de análisis, tales como la evaluación del desempeño, la información y la toma de decisiones; puede analizar

los datos de cualquier fuente y llevar a cabo la toma de decisiones colaborativas. Estas características hacen que cumpla satisfactoriamente las necesidades de muchas empresas complejas y organizaciones gubernamentales.

SAP es un ERP modular que presenta varias funciones independientes entre ellas denominadas módulos, pero que a la vez interactúan entre sí para crear informes y reportes que brindan información clara y oportuna para la toma de decisiones. SAP, el ERP, es conocido como SAP AIO (All in One). En el *website* oficial de SAP describe a ERP como un paquete integral de módulos de SAP que trae por defecto los módulos base, a saber, SAP Netweaver, SAP ABAP, SAP FI (Finanzas), SAP CO (Control de costos), SAP MM (Gestión de materiales - Compras), SAP SD (gestión de materiales - Ventas); se pueden incluir, tras una negociación, otros módulos como SAP HR (Recursos Humanos) o SAP HCM (Human Capital Management), SAP PS, SAP PM y otros. Este SAP All in One no es un ERP barato y principalmente está dirigido a grandes empresas. No obstante, son las medianas y pequeñas empresas las que contribuyen fuertemente a las economías nacionales; de hecho, actualmente, las pymes constituyen una parte importante de la economía peruana representando el 95% y generando hasta el 70% del empleo en la mayoría de los países del mundo, razón por la cual deben hacer buen uso de las tecnologías y ser capaces de responder a los constantes cambios del mercado (Esteves & Bohórquez, 2007).

Por ello, existen otras soluciones para pequeñas y medianas empresas en una versión conocida como SAP Business One (SAP B1 o SAP BO), que es un programa único, no modular, no es un ERP SAP y tampoco usa el lenguaje de programación de SAP ERP, sino SQL. Dentro de SAP B1 están todas las áreas de la empresa como Finanzas, Costos, Compras, Ventas, etc. e interactúan, pero no funciona igual que SAP; además, un consultor SAP no puede aplicar en SAP B1, y viceversa.

En su artículo “El impacto de la cultura nacional en la implantación de sistemas ERP”, Esteves y Bohórquez (2007) describió un caso de estudio de una pyme que implantó SAP R3, para el cual se concluyó que la mayoría de problemas en la implantación de un ERP no son tecnológicos, sino que son atribuidos a los factores organizacionales; es por ello que en este tipo de empresas, y más aún en las grandes empresas, se requiere una excelente asesoría externa, soporte y altos niveles de capacitación interna.

A nivel mundial, cualquier persona podía estudiar SAP por su cuenta y luego presentarse en las oficinas de SAP para obtener la certificación de alguno de sus módulos. Debido a la gran cantidad de cursos “alternativos y no oficiales” de SAP que surgieron alrededor del mundo brindando capacitaciones “en nombre de SAP”, los *partners* oficiales de capacitación empezaron a perder mercado. Desde ese momento, por orden de SAP, ya nadie puede rendir un examen de certificación oficial de cualquier módulo, sin haber tomado previamente un curso en una academia oficial, como lo es CENTRO en Perú, Axigma y Pampa Business Ideas en Argentina, BIC Consulting en México, Seidor en Chile, Abacus Group en Costa Rica, Invenzis en Uruguay, EXPRIVIA en Panamá y España, entre otros. Por lo tanto, los requisitos para certificar en SAP son haber completado un curso oficial en una academia *partner* y aprobar el examen respectivo.

Por otro lado, el Perú tiene mucho potencial de crecimiento en el ámbito tecnológico, en varios frentes, tanto en la implementación de ERP, instalación y capacitación de los mismos como en la implementación de tecnologías que han evolucionado desde el año 2010 cada vez con mayor velocidad. Es así que en el año 2010, en el campo de tecnologías de información, la firma norteamericana Society for Information Management (SIM) realizó una encuesta a ejecutivos de organizaciones peruanas; se obtuvieron 116 encuestas válidas, en las que se reflejaron los principales retos de la gestión de Tecnología de la Información (TI) en el Perú. Los principales intereses son: (a) Alineamiento de TI con el negocio, (b) Mejora de la

agilidad del negocio, (c) Reducción de costos, (d) Gestión de procesos, y (e) Planeamiento estratégico de TI. Ello demuestra que existe un gran interés en las empresas peruanas en realizar inversiones en tecnologías de información.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta en qué invierten las empresas peruanas cuando se trata de TI. En temas de inversiones y aspectos organizacionales dentro de las áreas de TI de las empresas peruanas —según un estudio global hecho en Estados Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica para las tendencias 2011–2012, donde se tuvo en consideración una muestra de 150 organizaciones peruanas de los sectores privado y público—, las implementaciones de ERP ocupan el primer lugar en el ranking, seguidas por la inversión en *Business Intelligence* y Virtualización, por lo cual, se deduce que existe un mercado creciente en uno de los giros de negocio de CENTRO, que encuentra oportunidades en otras especialidades de TI, lo cual inspira a tener un mayor abanico de ofertas para que las organizaciones puedan encaminar sus estrategias y decisiones de inversión (ver Tabla 9).

Tabla 9.

*Prioridades de Inversión en Tecnologías de la Información*

Top 10 - Prioridades de inversión en TI	Posición 2011	Posición 2010
Sistemas ERP	1	1
Business Intelligence	2	2
Virtualización	3	4
Redes y comunicaciones	4	7
Seguridad de la información	5	7
Cloud Computing	6	5
Aplicaciones para dispositivos móviles y digitalización de documentos	7	19
Portales web	8	3
Sistemas de Customer Relationship Management	9	8
Planes de continuidad / Recuperación de desastres	10	9

*Nota.* Adaptado de “¿En qué invierten las empresas peruanas cuando se trata de TI?”. Santana (2012). Conexión ESAN Tecnología de la información

Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/02/14/en-que-invierten-las-empresas-peruanas-cuando-se-trata-de-ti/>

Se puede observar que los sistemas ERP tuvieron gran prioridad en los años 2010 y 2011. Además, dentro de la misma gestión de TI, este estudio indica las prioridades de

gestión de TI de las empresas peruanas, para los años 2010 y 2011, en el marco en que las tecnologías de información deben ponerse al servicio del negocio para permitir a los ejecutivos encaminar sus estrategias e inversiones (ver Tabla 10).

Tabla 10.

*Prioridades en la Gestión de Tecnologías de la Información (1)*

Prioridades en la gestión de TI (1)	Posición 2011	Posición 2010	Variación
Gestión de procesos	1	5	+ 4
Agilidad del negocio	2	1	- 1
Alineamiento de TI con el negocio	3	2	- 1
Disponibilidad y eficiencia TI	4	8	+ 4
Productividad del negocio	5	4	- 1
Planeamiento estratégico de TI	6	3	- 3
Seguridad	7	7	-
Generación de valor con innovaciones de TI	8	12	+ 4
Estructura orgánica del área de TI	9	16	+ 7
Gestión de proyectos	10	6	- 4

*Nota.* Adaptado de “Prioridades de gestión de TI en el Perú”. Santana (2012). Conexión ESAN Tecnología de la información

Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/04/17/prioridades-gestion-ti-peru/>

Como se aprecia en la Tabla 10, la gestión de procesos ocupa el primer lugar, lo cual implica optimización de costos y procesos, mayores ventas, y mejor satisfacción del cliente. En la segunda posición, se encuentra la agilidad del negocio, que lleva a las empresas a adaptarse en un entorno competitivo.

Con este estudio, también se puede deducir que a las empresas no les importa mucho que el área de TI cuente con un plan estratégico interno y que estén enfocadas al alineamiento de la estrategia y procesos del negocio mismo. Por otro lado, esperan utilizar las tecnologías de información como una herramienta para generar ingresos (ver Tabla 11).

Sabiendo que CENTRO también se dedica a los Servicios Profesionales de Help Desk solo para las empresas del Grupo Gloria, se puede comentar que, en el 2010 este servicio estaba despriorizado por parte de las empresas peruanas, pero, para el 2011, comenzó a tener auge. Ahora bien, considerando que dentro del negocio de Servicios Profesionales se

encuentra inmerso el mundo de la instalación y configuración de servidores, un estudio del ICD (*International Data Corporation*) América Latina, la principal organización que extrae datos de mercado para el mercado de TI y telecomunicaciones, reveló en sus estudios del año 2011 sobre los mercados de servicios de TI, *Servers&Store*, *Software* y *Enterprise Network Systems* (ENS), que en Perú, durante el 2010, hubo un crecimiento en el mercado de servidores, almacenamiento y dispositivos de *networking*, realizándose importantes inversiones en esta área tecnológica, pues existía una gran necesidad de modernizar la infraestructura, y obtener mayor eficiencia y competitividad.

Tabla 11.

*Prioridades en la Gestión de Tecnologías de la Información (2)*

Prioridades en la gestión de TI (2)	Posición 2011	Posición 2010	Variación
Administración del personal de TI	15	17	+2
Gestión de adquisiciones de TI	16	19	+3
Globalización del negocio mediante las TI	17	14	-3
Outsourcing y relaciones con proveedores	18	18	-
Impacto social de las TI	19	17	- 2

*Nota.* Adaptado de “Prioridades de gestión de TI en el Perú”. Santana (2012). Conexión ESAN Tecnología de la información

Recuperado de: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/04/17/prioridades-gestion-ti-peru/>

Adicionalmente, según Daniel Povich, Software and Services Analyst, Enterprise, IDC Latin América, en el 2011, se incrementó la demanda de soluciones de virtualización y *outsourcing* con la finalidad de lograr el eficiente uso de los recursos, tercerizando los servicios de TI y virtualizando su infraestructura, para que así las organizaciones enfoquen sus recursos en su principales competencias. En lo que respecta a servicios en la nube, el analista remarcó que el “Cloud Computing” está cada vez más instaurado en el ambiente empresarial peruano. Mientras que, en el extranjero, en el 2012, en una encuesta realizada por la Corporación Unisys, empresa mundial de Tecnologías de la Información (unisys.com), el 50% de los encuestados afirmaron que el Cloud Computing es su prioridad de inversión en

TI, seguido por seguridad informática (21%), el cómputo móvil / social (21%) y Big Data (8%), lo cual se refuerza en el año 2014 con los estudios realizados.

Según IDC (2014), la adopción del Big Data & Analytics está creciendo en América Latina desde el año 2014 con miras al 2016. Según César Longa, gerente de Programa de Software Empresarial en IDC Latinoamérica, con estas tecnologías se puede predecir preferencias de clientes para las ventas, pero, hasta la fecha, el 55% de las empresas solo las utilizan para la operación diaria, como parte de la eficiencia de procesos y disminución de costos; el 19%, para decisiones estratégicas; y solo el 9% las utiliza para realizar propuestas innovadoras.

En el 2014, según Marcelo Leiva, analista senior de Software de IDC Latinoamérica (IDC Cloud Conference 2015), la venta de servicios de cloud público registró un crecimiento del 79%. “El 2014 fue un año difícil para todos los mercados TI en Latinoamérica debido a la coyuntura y los constantes ajustes a las proyecciones de crecimiento del PIB. Esto dio como resultado que los objetivos de inversión TI dentro de las organizaciones estuvieran más cerca de la optimización de recursos que a los de innovación, siendo atractivo invertir en soluciones OPEX y beneficioso para el auge de los servicios de Cloud”. Según Javier Lausic, analista de Server & Storage de IDC Chile y Argentina, (IDC Cloud Conference 2015), mientras que en el 2014 la seguridad fue la principal iniciativa de TI en las compañías, para el 2015, IDC previó que, en América Latina, la prioridad será la consolidación de la infraestructura y virtualización. Además, según predicciones de IDC realizadas para el 2014, más del 30% de organizaciones latinoamericanas movilizará aplicaciones relacionadas con la empresa, como la automatización de servicios de campo, automatización de flujo de trabajo, CRM y ERP.

Ahora bien, existe una gran oportunidad con respecto al crecimiento de las tecnologías en el mercado peruano; según Diego Cabezudo, CEO de Gigas, en el Perú, el mercado de tecnología alcanzó los US\$ 18 millones en el año 2013. Según Martín Santana

Ormeño (2014), PhD in Business Administration, Florida International University, MSc in Management Information Systems, las empresas requieren que sus jefaturas de TI estén lideradas por un CIO (Chief Information Officer) que rinda cuentas a la gerencia general de forma directa, y es aquel funcionario que debe proponer herramientas y soluciones de TI que aporten a las necesidades del negocio y sea parte del cambio e innovación de la organización donde se encuentre.

Según Pablo Lieker, director comercial de Aktio Perú, un mayorista tecnológico a nivel internacional con amplia experiencia en el desarrollo de soluciones de TI —como son Business Intelligence, ERP, CRM y sistemas de logística—, el mayor crecimiento y competitividad de las empresas peruanas depende de que aceleren la adopción de TI. Hay muchas empresas peruanas que invierten en tecnología, pero no usan a fondo las herramientas que proveen las soluciones. Para lograr esto se requiere que el mercado de TI peruano madure hacia un ámbito tecnológicamente más desarrollado y use la tecnología en toda su magnitud. Comenta, además, que los proveedores de TI deben contribuir con que más empresas peruanas (microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas) de sectores claves de la economía como Retail, Banca&Finanzas, Gobierno, Medios y Recursos Naturales, innoven en tecnología para superar sus principales desafíos de conectividad y de inteligencia en los negocios, para ser mucho más competitivas.

De acuerdo a un reporte del Instituto de Diseño y Computación, IDC (2014), en América Latina, los procesos de finanzas son los más automatizados (más del 80%), el 70% de las empresas no cuentan con profesionales con conocimientos en explotación de información ni experiencia analítica. Tampoco disponen de herramientas que brinden información en tiempo real y extraen información incompleta de diferentes sistemas con datos que no coinciden entre sí, lo cual hace más difíciles y lentos los procesos de toma de decisiones. Esto constituye una gran oportunidad en el mercado peruano para brindar

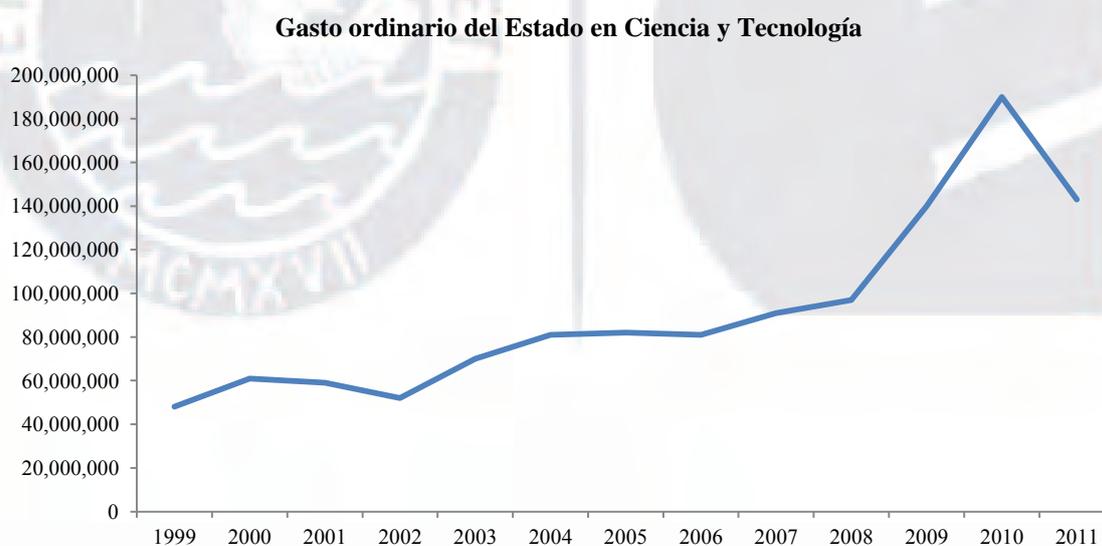
servicios de asesoría y soporte en cuanto a explotación y uso de información para potencializar y tangibilizar las estrategias de negocio alineadas a las tecnologías de TI.

SAP, en su página web de educación, comenta sobre la efectividad de la educación en tecnología y su valor como el mayor beneficio para el éxito de un proyecto. En efecto, a nivel mundial, el 80% de los gerentes de TI consideran que la capacitación efectiva es crítica para el éxito de un proyecto y el 75% de los gerentes de TI consideran que la capacitación efectiva aumenta las posibilidades de que un proyecto cumpla con los plazos establecidos. Además, los proyectos de TI que cumplieron con la mayoría o todos sus objetivos fueron los que brindaron a los usuarios un 40% más de capacitación que aquellos proyectos que fracasaron o solamente tuvieron éxito parcialmente. Se puede concluir que los proyectos de TI que destinan el 6% o más del presupuesto a la capacitación son significativamente más exitosos que aquellos con un 3% o menos en capacitación. Para todo proyecto de implementación SAP en una empresa, SAP sugiere aplicar el 1.5% del costo del proyecto en capacitación a fin de asegurar el éxito del proyecto en un 30%, pues cada dólar gastado en capacitación logra aproximadamente un 15% de ganancia en productividad.

Centro es el único Business Partner de SAP en Perú, lo cual constituye una ventaja competitiva por ser la única institución autorizada para brindar cursos de capacitación completos de módulos de SAP que permitan obtener la certificación a nombre de SAP. Sin embargo, existen aquellas empresas que brindan capacitaciones para usuarios de SAP con nivel de formación dirigido a usuarios clave (*Key User*); la gran diferencia es el alcance de información y la duración: 70% menos en horas en comparación con las brindadas por CENTRO.

Los cursos alternativos que brindan otros institutos no están garantizados por SAP, tampoco dan la posibilidad de acceder al examen de certificación SAP; del mismo modo, sus costos son menores en un 80% de lo ofertado por CENTRO. En realidad, dichos cursos

sirven para poner en práctica lo aprendido en el ambiente laboral a nivel de usuario. Cabe precisar que los precios de los módulos que ofrece CENTRO son determinados por SAP y, aunque al cliente se le puede ofrecer un porcentaje de descuento, aun así está muy cerca al precio de una maestría en Tecnologías de Información, por ejemplo, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, según la cotización actual. Por lo tanto, la elección de un alumno dependerá del nivel de aprendizaje deseado y de la importancia para obtener o no la certificación SAP. Según trabajadores del área de venta de CENTRO, de las personas que consultan por capacitación en módulos SAP, el 60% ya pertenecen a alguna empresa y esperan mejorar su posición y categoría profesional, y el 40% son personas particulares que están tratando de reubicarse en alguna empresa o reenfocar su carrera siendo consultores SAP.



*Figura 4.* Gasto ordinario del Estado en ciencia y tecnología.

Adaptado de Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado SIAF. Ministerio de Economía y Finanzas – Dirección General de Política de Inversiones.

Recuperado de: [http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Lineamientos\\_CTI.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Lineamientos_CTI.pdf)

Adicionalmente a las oportunidades encontradas en la búsqueda de nuevas tecnologías de información en Perú y a nivel mundial, existe una gran oportunidad y apoyo por parte del Estado peruano, el cual cuenta con un Plan de Políticas de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación (CTI), para el periodo 2013-2020, sobre cuyas bases se creó en el

2006, el programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual proporciona recursos para financiar proyectos de innovación tecnológica en empresas, y de investigación en universidades ofreciendo becas y pasantías.

En la Figura 4, se muestra el gasto estatal peruano histórico en ciencia y tecnología, para los años del 2000 al 2011. Según la fuente de la Figura 4, para los años 2013-2020, el Gobierno peruano estima incrementar el gasto de generación de conocimientos, difusión de tecnologías y adquisición de conocimientos, en un 15%, 25% y 35% respectivamente, lo cual representa una oportunidad para CENTRO.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

CENTRO es una organización que brinda servicios de capacitación principalmente, pero también brinda servicios de Help Desk a las empresas del Grupo Gloria, lo cual crea la necesidad de conocer más a fondo las consecuencias de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, sobre todo, en el sector tecnología de nuestro país.

Los aparatos electrónicos y eléctricos cada vez son desechados con mayor rapidez. STEP es una iniciativa de varias organizaciones de la ONU creadas con el objetivo de resolver el problema de los residuos electrónicos. De acuerdo con STEP (2014), para el año 2019, la basura electrónica en el mundo se incrementará en un 33%. En el Perú, cada habitante genera un promedio de 6 kilos de residuos de artefactos eléctricos y electrónicos por año, lo que representa un crecimiento acelerado debido al corto tiempo de uso de estos aparatos y al incremento del nivel adquisitivo de los peruanos.

Según IPES, Promoción del Desarrollo Sostenible (noviembre de 2011) en su página web, todas las empresas peruanas que producen y comercializan equipos eléctricos y electrónicos están obligadas, bajo un reglamento del Estado, a llevar a cabo la gestión de sus desechos, como, por ejemplo, colocar puntos de recepción para los residuos a fin de

garantizar la conservación ambiental de manera responsable. A pesar de que existen normas legales al respecto, muchas empresas no cumplen con su ejecución, ya sea por descuido o porque en el entorno no se cuenta con procesos adecuados para manejar este tipo de residuos.

La industria de reciclaje de los RAEE en el mundo recupera las partes más valiosas, además de otros minerales y los plásticos. Los operadores de RAEE en el Perú son: San Antonio Recycling S. A., Perú Recicla, Reciclaje Perú, Peru Green Recycling y Akstarcom SAC. Según RAEE Perú, este tipo de residuos contienen materiales de plástico y metales, como fierro, mercurio, plomo, entre otros, los cuales, al ser desechados sin seguir ciertos estándares, atentan contra el medio ambiente y contra la salud de la población. Los RAEE están divididos según una categoría establecida por la normativa de la Comunidad Económica Europea, como se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12.

*Categorías de los Residuos de Artefactos Eléctricos y Electrónicos en Perú*

Categoría
1 Grandes electrodomésticos
2 Pequeños electrodomésticos
3 Equipos de informática y telecomunicaciones
4 Aparatos electrónicos
5 Aparatos de alumbrado, bombillas de bajo consumo y fluorescentes
6 Herramientas eléctricas y electrónicas
7 Juguetes y equipos deportivos o de tiempo libre
8 Aparatos médicos
9 Instrumentos de vigilancia de control
10 Máquinas expendedoras

*Nota.* Tomado de RAEE Perú. Recuperado el 10 de agosto de 2015. <http://www.raee-peru.pe/index.php/categorias>

Al respecto del manejo de residuos tecnológicos, Oscar Espinoza, director de Gestión Ambiental del Instituto para la Economía Social (IPES), indicó que, un equipo móvil o celular, incluida la batería, podría contener hasta más de 40 elementos de la tabla periódica.

Igualmente, Jessica Li, representante de San Antonio Recycling, señaló que el plástico que protege las computadoras contiene altas cantidades de bromo.

El Ministerio del Ambiente (Minam), a través de su funcionario, el ingeniero Fausto Roncal, sostiene que, el cuidado ambiental está siendo tratado con mucha menor prioridad en relación con la importancia que se le da a los ingresos económicos. Lamentablemente, en la capital, se puede observar algunos ejemplos, como los “cachineros”, que desmantelan computadoras, sin tomar ninguna medida de cuidado hacia el medio ambiente. Óscar Espinoza, director de IPES comentó que estos “cachineros” también rompen el vidrio del monitor, el cual contiene plomo y, por lo tanto, también debería ser depositado en lugar seguro. Otros ejemplos, como el quemado de cables de los equipos para obtener cobre, se observan en la Figura 5.



*Figura 5.* Manejo informal de los residuos de artefactos eléctricos y electrónicos en Perú. Tomado de RAEE Perú. Recuperado de <http://www.raee-peru.pe/index.php/manejo-formal-e-informal-del-raee>

Sin embargo, de manera opuesta a los informales, existen cinco plantas en Lima especializadas para el tratamiento adecuado de los RAEE, las cuales están aprobadas por Digesa. En estas plantas, se desmantelan equipos con mucho cuidado de no liberar partículas que puedan causar problemas respiratorios y las piezas con material riesgoso son enviadas a un relleno de seguridad para ser tratadas a través de las técnicas de prensado, picado o molido. Por ejemplo, los plásticos se envían a Hong Kong, los metales a las fundiciones

peruanas y las tarjetas electrónicas, a Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Japón, donde son tratadas en una planta especializada a fin de refinarlas, obtener los metales valiosos y volver a usarlos como materia prima (ver Figura 6).



*Figura 6.* Manejo formal de los residuos de artefactos eléctricos y electrónicos en Perú. Tomado de RAEE Perú. Recuperado de <http://www.raee-peru.pe/index.php/manejo-formal-e-informal-del-raee>

### 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis PESTE permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas de CENTRO (ver Tabla 13).

### 3.3 CENTRO y sus Competidores

#### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un porcentaje elevado de utilidad. Los proveedores poderosos pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. En el rubro de Capacitación, el único proveedor es SAP, el mismo que regula la oferta de productos a través de precios fijos de lista. Asimismo, CENTRO tiene un contrato de exclusividad con SAP en capacitación del ERP, lo que impide a CENTRO diversificar su negocio en la capacitación de otros sistemas de planificación y gestión empresarial. CENTRO solo puede

Tabla 13.

*Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Incremento del interés de las empresas en adquisición de tecnologías de información	0.20	3	0.60
Fomento de la educación superior a través de programas sociales del Estado y ONG	0.03	3	0.09
Mayor regulación sobre la calidad en educación universitaria (SUNEDU)	0.03	2	0.06
Empresas del Estado que usan SAP y no cuentan con servicios de capacitación y consultoría en este ERP.	0.15	3	0.45
Falta de entidades certificadoras en SAP en países como Bolivia, Ecuador y Colombia	0.15	2	0.30
<b>Subtotal</b>	<b>0.56</b>		<b>1.50</b>
<b>Amenazas</b>			
Menor confianza en la gestión política	0.03	1	0.03
Inestabilidad económica mundial y sus efectos en el país	0.10	1	0.10
Desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia	0.16	2	0.32
Ingreso de nuevos competidores asociados a SAP	0.06	1	0.06
Servicios informáticos sustitutos más económicos	0.09	1	0.09
<b>Subtotal</b>	<b>0.44</b>		<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.10</b>

ofrecer un precio de venta mayor al 10% del precio de lista indicado por SAP para cada curso.

Frente al resto de proveedores, tales como, servicios de mantenimiento de equipos, de infraestructura y limpieza, así como los servicios de capacitación por parte de profesores contratados, el poder de negociación lo tiene CENTRO. En el giro de negocios de Soporte Tecnológico, CENTRO, al brindar un servicio consolidado para las 43 empresas vinculadas del Grupo Gloria, tiene el poder de negociación respecto a sus proveedores de servicios de cambio de partes de equipos (PC, laptops) con High Service, compra con Dell, mantenimiento de impresoras HP.

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

En el giro de negocios de Capacitación CENTRO, al ser el único en brindar certificación en SAP en el Perú, el poder de negociación de los compradores que requieren esta condición es mínimo en caso de que deseen certificarse en el Perú: representa el 60% de los que estudian estos cursos. No pasa lo mismo con la capacitación SAP sin certificación ya que el cliente dispone de varias opciones en el mercado de productos sustitutos con precios significativamente menores y que le ofrecen rentabilizar su inversión, ya que la empresas que requieren sus servicios valoran más el conocimiento que el prestigio de la institución educativa en donde lo adquirieron. En el giro de negocios de Soporte Tecnológico, considerando que CENTRO tiene como únicos clientes a las empresas vinculadas del Grupo Gloria, son los clientes, liderados por la empresa Gloria, quienes tienen el poder de negociación. En caso de que Gloria encuentre alguna mejor opción fuera de CENTRO, podría contratar los servicios de otro proveedor.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

En el giro de negocios de Capacitación, se encuentran las instituciones que brindan capacitación SAP, pero sin la posibilidad de certificación SAP. No obstante, cualquiera de

estas instituciones podría realizar un convenio con SAP en el futuro, tal como se ha realizado en Argentina y Chile, donde existe más de una empresa *Business Partner* asociado a SAP en el mercado local.

En el giro de negocios de Soporte Tecnológico, algunas de las empresas vinculadas del Grupo Gloria tienen personal interno que brinda el soporte tecnológico de equipos, lo cual lo ubica como una posibilidad aplicada al resto de las empresas del grupo. Además, existe la posibilidad de que las vinculadas contraten directamente, dentro de su abastecimiento de PC, el soporte y mantenimiento de los equipos tecnológicos que adquieren, dejando de contratar los servicios a través de CENTRO.

### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Se refiere a otras instituciones peruanas y/o extranjeras que podrían ingresar al mercado peruano con el negocio de capacitación en convenio con el proveedor SAP. Así pues, en el giro de negocio de Soporte Tecnológico, existen bajas barreras de entrada para nuevos competidores, los cuales se insertan en el mercado de forma rápida y activa a fin de ganar posicionamiento. Estos pueden brindar servicios a las grandes empresas como Gloria, como lo hace CENTRO, pero con la diferencia de ofertarlos a un menor precio y sin garantizar la calidad de atención y certificación que CENTRO ofrece.

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

En el giro de negocios de Capacitación, existen cursos *on line* en otros países de habla hispana ofrecidos por otros Business Partner de SAP, quienes representan una competencia directa frente a los cursos *e-Learning* ofrecidos por CENTRO en Perú. Por otro lado, a nivel de cursos presenciales, los competidores en su mayoría ofrecen precios más económicos, pero los módulos que enseñan no tienen el 100% de los accesos e información que garantizan una capacitación completa que sí ofrece CENTRO. Respecto al soporte tecnológico, los competidores son todas aquellas empresas que brindan dicho servicio a través de una mesa de

ayuda, como High Service, la misma que actualmente es subcontratada por CENTRO para atender el mantenimiento de equipos cuando no se excede la cantidad de 100 computadores.

### **3.4 CENTRO y sus Referentes**

CENTRO tiene gran potencial para crecer y conseguir ventajas importantes sobre sus competidores y sustitutos. Como referentes, se ha identificado a las empresas que también son *partner* de SAP y que son las más representativas en Sudamérica, dado que poseen una cultura similar, por ejemplo, a Axigma y Pampa Business Ideas de Argentina, país que es un gran referente latinoamericano en cuanto a tecnología.

### **3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Al año 2015, no existe en el Perú una empresa que ofrezca el mismo producto que CENTRO. La posibilidad de la certificación directamente con SAP es el elemento que lo hace diferente; sin embargo, existen empresas sustitutas, las mismas que brindan capacitación, sin la posibilidad de certificación.

Para la elaboración de la MPC se cuenta con 6 factores determinantes de éxito para una empresa en el rubro de capacitación y consultoría SAP. Entre los factores más importantes se pueden destacar: (a) reconocimiento y prestigio; (b) calidad y garantía en los servicios ofrecidos, a los cuales se les ha considerado un peso superior que a los otros factores, dado su nivel de relevancia. Respecto a los resultados de la matriz, Nextech es el que obtiene el mayor valor con 3.25, seguido de Centro con 2.95, y SCM con 2.50; en último lugar se encuentra NBTEL con 2.05. Con respecto a la matriz del perfil Referencial, se tomaron en cuenta empresas argentinas referentes en ese país, como Axigma e Invenzis en Uruguay (ver Tabla 14 y Tabla 15).

### **3.6 Conclusiones**

Hoy en día existe una carencia en el uso estratégico de nuevas tecnologías de información, y un entorno que se espera favorable para el crecimiento sostenible de los

servicios profesionales en tecnología y el desarrollo de una infraestructura relacionada. Estos aspectos generan oportunidades para el incremento de la competitividad y productividad de las empresas en el Perú. Sin perjuicio de lo expuesto, el desarrollo del mercado interno demuestra que las empresas van incorporando progresivamente mayores herramientas tecnológicas a sus procesos de gestión y, por tanto, existe un incremento en las inversiones en sistemas ERP, como es el caso de SAP que ha sido catalogada como una empresa líder en participación de mercado a nivel mundial.

Tabla 14.

*Matriz de Perfil Competitivo (PC)*

Factores clave de éxito	Peso	CENTRO		CONSULTING SCM		NBTEL		NEXTECH	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Precios competitivos	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Innovación y Tecnología	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Calidad y garantía en los servicios ofrecidos	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Reconocimiento y prestigio	0.25	4	1.00	3	0.75	2	0.50	4	1.00
Alianza estratégicas	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Presencia corporativa (ubicación, infraestructura, web, comodidad y limpieza, etc.)	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>		<b>2.50</b>		<b>2.05</b>		<b>3.25</b>

De acuerdo al entorno internacional, y la necesidad de mayor control gubernamental de la información financiera en Perú, la Superintendencia de Mercados y Valores ha establecido requisitos para la presentación de la información financiera de aquellas empresas que listan en bolsa. Conforme a lo expuesto anteriormente, los diferentes agentes económicos, y en particular las empresas, requieren optimizar la gestión de sus procesos y por tanto necesitan contar con un ERP.

CENTRO debe aprovechar el marketshare de SAP en sus negocios de capacitación y consultoría. Asimismo, en atención a las necesidades de control de información financiera, CENTRO debería enfocar sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes. Finalmente, como parte del desarrollo del sector educativo CENTRO tendría una oportunidad de participación en los programas de fomento educativo.

Tabla 15.

*Matriz de Perfil Referencial (PR)*

Factores clave de éxito	Peso	Valor	CENTRO		AXIGMA		INVENZIS	
			Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
Precios competitivos	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.30	
E-Learning (accesibilidad/ otros canales) Innovación y Tecnología	0.15	2	0.30	2	0.45	2	0.60	
Calidad y garantía en los servicios ofrecidos	0.20	3	0.60	2	0.60	3	0.80	
Reconocimiento y prestigio	0.25	4	1.00	3	1.00	4	1.00	
Alianza estratégicas	0.15	4	0.60	1	0.60	3	0.60	
Presencia corporativa (ubicación, infraestructura, web, comodidad y limpieza, etc.)	0.10	3	0.30	3	0.40	3	0.30	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>		<b>3.65</b>		<b>3.60</b>	

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En el cuarto capítulo del presente plan, se presentan las evaluaciones en conjunto que se ha considerado conveniente realizar a la parte interna de CENTRO siguiendo la estructura del estudio mostrada en la Figura 7.

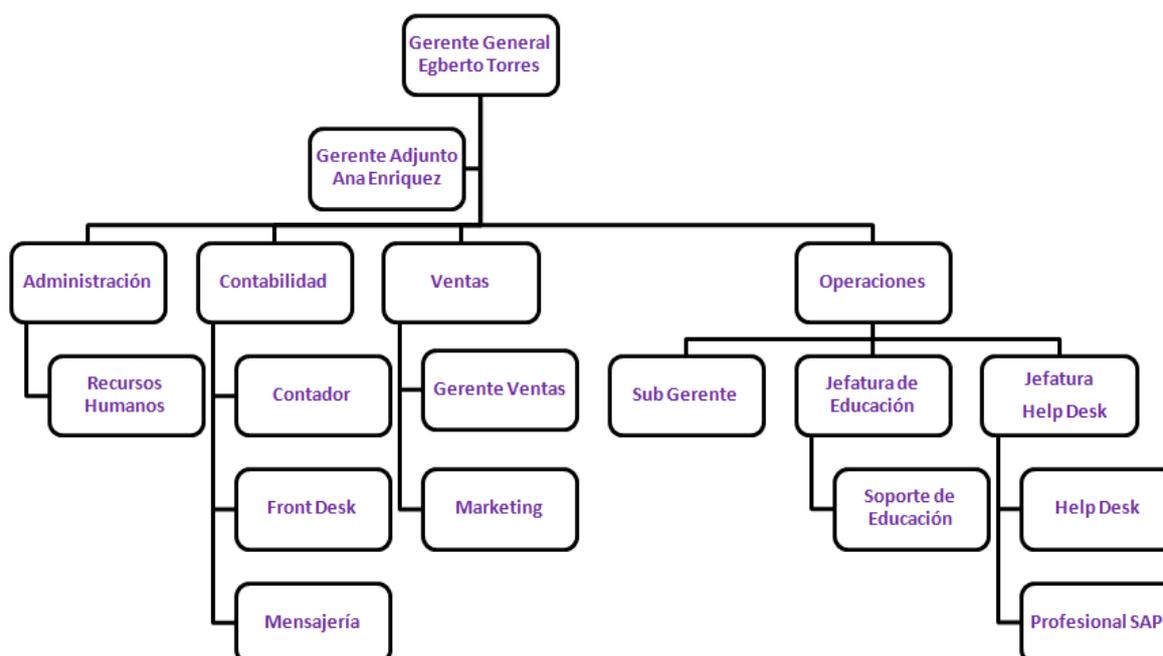
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En los subpartados siguientes, se presentan las evaluaciones realizadas siguiendo la evaluación AMOFHIT.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gestión administrativa es el área principal de toda organización; por ello, debe tener una estructura clara y ordenada para el cumplimiento efectivo de los roles, los cuales llevarán al logro de los objetivos. En CENTRO, la estructura organizacional recae en el gerente general y en el gerente adjunto, quienes se encargan de la toma de decisiones a nivel táctico y estratégico, según entrevista con el gerente adjunto Ana María Enriquez, quien, además, señaló que el objetivo corporativo es rentabilizar y incrementar los márgenes de utilidad en ambas unidades de negocio, tanto a nivel de la academia de Capacitación como el de Servicios Profesionales. Para ambas unidades de negocio, la estructura está conformada por las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas y Operaciones, como se muestra en el organigrama actual de la empresa (ver Figura 7).

La gestión administrativa requiere del liderazgo y establecimiento de los principales lineamientos que determinen el rumbo de la organización, los mismos que permitirán establecer los procesos claves para hacer más eficiente el uso de recursos en cada una de las áreas, incrementando el valor agregado de los productos a través de actividades de capacitación continua, benchmarking, medición de indicadores. Esta gestión está dedicada a la búsqueda de calidad y mejora continua tanto de los procesos internos como de los servicios ofrecidos, con el objetivo de ser más competitivos en el mercado (Steiner, 1994).



*Figura 7.* Organigrama de CENTRO.

Nota. Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

Uno de los intereses de CENTRO es incrementar la cartera de clientes corporativos, es decir, no solo brindar el servicio a las empresas vinculadas al Grupo Gloria sino a otras empresas del mercado. Se hace imprescindible una administración exclusiva, dedicada y con presencia permanente en las sedes de CENTRO, de tal manera que los responsables de cada área reciban las indicaciones de forma directa, y se tomen acciones de forma inmediata y oportuna.

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según la información suministrada por Renzo Nicolini, uno de los consultores del área, a través de una entrevista realizada para el presente estudio, la unidad de negocio de capacitación está estructurada por un equipo de seis personas; una de ellas es el gerente de ventas; cuatro son consultores en educación, dedicados a la venta de programas; y uno se dedica al manejo de publicidad por Internet. No obstante, el mismo consultor agrega que la unidad de negocio de Capacitación no tiene un líder de área desde mayo del año 2015; igualmente, dos de los puestos de consultores se encuentran sin ser cubiertos. Se podría

inferir que estas vacancias dependen de los rigurosos requisitos que debe cubrir el perfil del consultor; uno de ellos es que debe ser especializado y certificado en SAP, además de tener conocimientos en estrategias de venta; por ello, según apuntó Nicolini, la contratación de un vendedor tomaría como mínimo dos meses.

Sobre el público al que van dirigidas las capacitaciones SAP, se tienen dos perfiles: empresas y personas naturales. Estas últimas son en su mayoría profesionales con conocimientos de TI que buscan incrementar sus conocimientos en SAP de manera particular; por su parte, las empresas son entidades que cuentan con SAP como herramienta de planificación y gestión, por lo que necesitan capacitar a su personal para poder utilizar la herramienta de forma eficiente. Cabe resaltar que el mercado objetivo de SAP son aquellas personas o empresas que buscan tener un alto nivel de conocimientos en la herramienta; es por ello que CENTRO considera dos veces el tiempo de dictado en sus cursos que otros centros de capacitación de SAP que no certifican.

Por otra parte, según el registro de ventas de CENTRO, al cerrar el año 2014, compone sus ventas totales en un 24% por personas naturales, 64% por empresas vinculadas al Grupo Gloria y 12% por empresas externas. Y dentro del negocio de Capacitación, el 98% de los ingresos corresponde a capacitación a terceros y el 2% al personal del Grupo Gloria. Cabe resaltar que la fuerza de ventas no está dividida por sectores (personas naturales y empresas), lo que genera que la venta, naturalmente, se concentre en personas y no en empresas, puesto que gran parte de personas naturales contactan a CENTRO de forma presencial aproximándose a su local de Miraflores. Ello hace que los vendedores pasen gran parte de su tiempo dicho local y no salgan a visitar empresas.

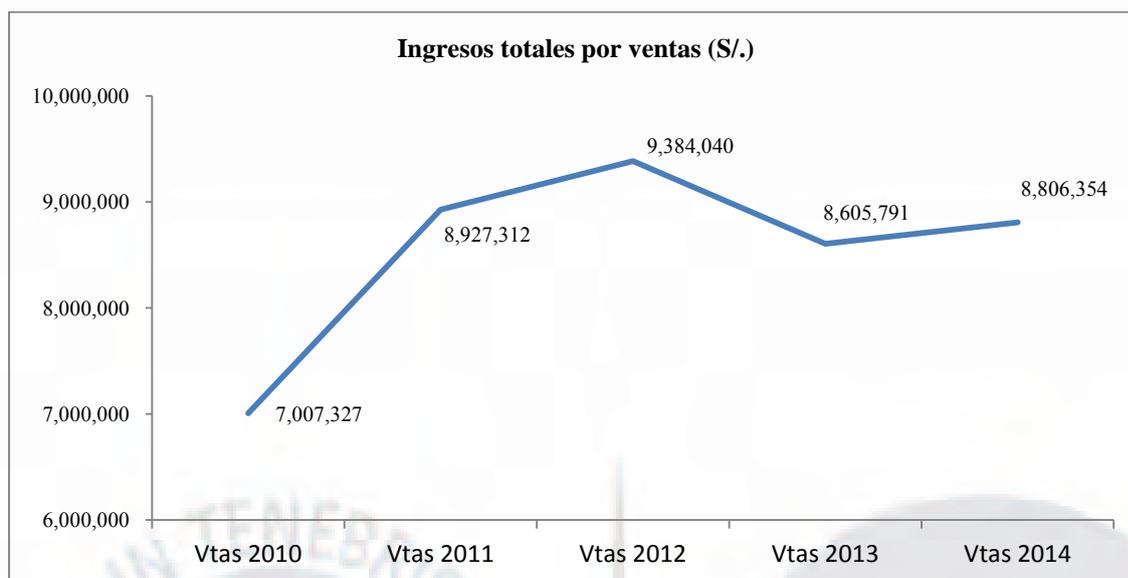
Sobre la política de precios de CENTRO, se cuenta con una lista que es fijada por SAP; sin embargo, cada vendedor tiene la potestad de ofrecer el precio que considere necesario, de acuerdo a descuentos manejados con cada cliente, por lo que un mismo cliente

puede recibir precios distintos de diferentes vendedores, lo que genera confusión y cierta desconfianza. En cuanto al nivel de precios del mercado, el precio que ofrece CENTRO por hora es dos veces mayor al de los sustitutos que no brindan certificación. Como medio comparativo se puede indicar que el módulo de Finanzas (120 horas) tiene un valor de \$ 5,900, que puede tener un descuento de hasta 25%, según el número de participantes, y llega a tener un valor mínimo de \$ 4,400; este precio es comparable con el de una maestría en TI de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la cual en promedio tiene un valor de \$ 4,700.

Sobre la utilización de las aulas de CENTRO, están ocupadas al 100% por la noche a partir de las 6 p. m., puesto que el perfil de los estudiantes son profesionales que trabajan. Durante el resto del día, las aulas no son utilizadas lo que constituye un recurso económico desperdiciado, pues se podrían destinar a otro uso o rentarlas a un tercero.

En cuanto a publicidad o acciones de marketing, CENTRO enfoca sus esfuerzos en publicidad por redes sociales y en el evento anual de SAP, donde otorga medias becas de estudio. Una oportunidad es estar presente en los eventos empresariales y académicos de tecnología, donde se concentra gran parte de su público objetivo. Asimismo, cabe indicar que con respecto a la unidad de Servicios Profesionales, esta carece de áreas de marketing y ventas, debido a la naturaleza del negocio, ya que actualmente el 100% de sus clientes son empresas del grupo; en realidad, esta unidad de negocio se creó para atender las necesidades del Grupo Gloria. En la Figura 8, se muestra el nivel de ingresos por ventas totales, para ambos giros del negocio.

De estas cantidades, los ingresos por el negocio de Servicios Profesionales que se realizan exclusivamente a las empresas vinculadas del Grupo Gloria, representan en promedio un 60% del total de ingresos de CENTRO; y el 40% se obtienen por el negocio de Capacitación, tal como se muestra en la Tabla 16.



*Figura 8.* Ingresos totales por ventas de CENTRO.

Nota. Elaborado sobre la base de registros de ventas de CENTRO proporcionados para el presente estudio.

Tabla 16.

*Distribución de Ingresos por Ventas en CENTRO*

Ingresos por	2014	2013	2012	2011	2010
Servicios Profesionales	64%	61%	58%	55%	52%
Capacitación	36%	39%	42%	45%	48%

Nota. Elaborado sobre la base de registros de ventas de CENTRO proporcionados para el presente estudio.

#### **4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)**

CENTRO cuenta con dos locales en donde se encuentran distribuidos el personal, el local de la unidad de capacitación y el local donde se realizan las gestiones administrativas. En el local de la avenida Benavides en Miraflores, se encuentran las aulas donde se brinda el servicio de Capacitación SAP, mientras que, en el otro local, se encuentran las áreas de Administración, Contabilidad, Recursos Humanos y Ventas. CENTRO cuenta con 6 aulas, cada salón tiene una capacidad mínima de ocho alumnos y máxima de 20 alumnos y, por lo general, tiene una cobertura del 80% por clase. El horario de atención de las clases es de

lunes a sábado entre las 9.00 am y 10.00 pm, y cada sesión de clase tiene una duración de 4 horas. Paralelamente, CENTRO brinda otra modalidad de atención llamada *In House*, dirigida a los clientes empresariales, la cual se realiza con un mínimo de ocho alumnos.

Respecto de los capacitadores, CENTRO contrata mensualmente cinco profesores, profesionales altamente calificados en el mercado y certificados en SAP. Los cursos dictados en CENTRO se dirigen exclusivamente a temas de gestión empresarial mediante el uso de la herramienta SAP; estos son variados pues cubren la demanda administrativa y de gestión de una empresa (ver Tabla 17). Asimismo, se dictan cursos libres de *softwares* usados en las empresas, en menor cantidad de horas (ver Tabla 18).

Tabla 17.

*Listado de Cursos de Gestión Empresarial con Uso de Herramienta SAP*

Cursos	Horas
Finanzas	100
Controlling	100
Venta y Distribución	100
Recursos Humanos	100
Gestión de materiales	100
Basis	150
Business Warehouse	100
Planificación de la producción	100
Leguaje de programación	120
Mantenimiento de planta	90
Gestión de la calidad	96
Project Mangament	90
SAP Business One	120

Nota. Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

Tabla 18.

*Listado de Cursos Públicos*

Cursos	Horas
SAP 01 Over View	18
SCM610 + SCM611	36
AC405 + AC12	48
ADM940-ADM950	30
Microsoft Office	15

Nota. Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

En la Tabla 19, se muestra en detalle la capacidad de las seis aulas de CENTRO.

Tabla 19.

*Capacidad de las Aulas de la Unidad de Capacitación*

Aula	Capacidad
101	18
201	23
202	12
203	12
301	23
401	23

Nota. Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

Actualmente, no existe una distribución adecuada de la capacidad instalada, puesto que antes de las 6 de la tarde, la cobertura es 0% y después de esa hora está ocupada al 100%. Además, los alumnos, deben estar conectados físicamente a Internet desde las aulas de CENTRO. Si se contara con un sistema integrado bajo entorno web, habría la posibilidad de que los alumnos puedan contestar exámenes simulacros o encuestas a través de Internet, lo cual se podría ofrecer como un valor agregado y optimizaría los tiempos de capacitación.

Las personas que se matriculan en alguno de los cursos deben esperar un mínimo de ocho participantes para iniciarlo, aunque ya hayan realizado el pago del mismo; si se ha entregado un anticipo, este se devuelve en caso de que no se alcance con el mínimo de alumnos requerido. CENTRO realiza un pago a SAP por la habilitación del curso, por lo que de no llevarse a cabo un curso debido a un número insuficiente de alumnos, CENTRO se vería perjudicado económicamente. Entre sus clientes principales están las empresas vinculadas del Grupo Gloria el cual incluye Gloria, Deprodeca, Trupal Yura, Casagrande, Cartavio, etc., las cuales exceden el 60% de la facturación.

Por otra parte, el negocio de Servicios profesionales a las empresas vinculadas del Grupo Gloria tiene como base de operaciones un ambiente dedicado a CENTRO, dentro de la sede central de Gloria en el distrito de La Victoria. El servicio que brinda el soporte Informático de CENTRO, en general, se dedica a brindar Help Desk a empresas vinculadas del Grupo Gloria, el cual se estructura en tres niveles.

*Nivel 1: Primera Línea de Mesa de Ayuda.* Los servicios que se brindan en esta línea son configuración de cuentas de red, configuración de correo, instalación de *software*, soporte de procedimientos, fallas con el equipo (descarte) o su sistema operativo que puedan atenderse remotamente. Este nivel está conformado por nueve agentes de primera línea de Mesa de Ayuda y un supervisor. El perfil de un agente en este primer nivel es de un bachiller en Informática o de una profesión afín, o técnico con conocimientos en sistemas operativos, redes, *hardware*, *software* y comunicaciones. En la práctica, si el agente verifica en primera línea que se requiere una verificación On Site, la atención es derivada al Nivel 1 Soporte On Site, siempre y cuando la sede solicitante tenga más de 100 equipos, caso contrario, Mesa de Ayuda derivará el caso a un proveedor externo (High Service).

*Nivel 2: Soporte On Site.* Este servicio se encarga de brindar la atención presencial técnica a las instalaciones de las empresas vinculadas al Grupo Gloria, siempre y cuando la

sede tenga más de 100 equipos; en el caso de ser menor a dicha cantidad, el requerimiento se derivaría a un proveedor. El equipo en este nivel está conformado por 19 personas distribuidas de la siguiente manera: siete en la planta de La Victoria, dos en la sede central del Grupo Gloria (Lima) y los diez restantes distribuidos en diferentes provincias donde se encuentran algunas de las empresas vinculadas del Grupo Gloria. Asimismo, una persona es la encargada del Inventario de desktops y laptops distribuidas en todas las empresas vinculadas del Grupo Gloria.

*Nivel 3: Servicios profesionales SAP.* El nivel 1 de Mesa de Ayuda puede derivar al nivel 3 directamente, cuando se trata de: (a) servicios de correos electrónicos mediante administración *Exchange, File Service (Backups)*; (b) mantenimiento de gabinetes en las redes; (c) mantenimiento de servidores; (d) aplicaciones SAP y no SAP. Este nivel se divide en dos especialidades, la de Aplicaciones (SAP y no SAP) con 15 personas y la de Accesos de Seguridad con cuatro personas de CENTRO. Asimismo, en este nivel es donde se realizan las compras de PC y laptops de las empresas vinculadas al Grupo Gloria. Cabe precisar también que el nivel 3 requiere una elevada especialización en SAP y actualmente el personal de este nivel lo tiene, mas no se encuentra certificado debido a que la demanda interna del negocio no lo requiere. No obstante, obtener esta certificación podría ser una ventaja competitiva en el mercado, ya que CENTRO capacita y certifica.

Adicionalmente a los tres niveles de atención de Help Desk, CENTRO brinda apoyo sin costo a Gloria en los proyectos tecnológicos del grupo. Esto se podría traducir en otra oportunidad de incrementar sus ingresos, a través de este servicio a Gloria u otras empresas que pertenecen o no al Grupo.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La información financiera y contable de CENTRO ha permitido analizar la estructura financiera de la empresa; es así que se pudo observar las ventas netas al cierre de 2014

alcanzaron los S/. 8.604 MM. Esto deriva principalmente de la demanda de servicios profesionales de consultoría y capacitación. Los costos de ventas y servicios representaron el 85% de las ventas totales al cierre del 2014, cifra comparable con los resultados del 2013.

Respecto de su estado de solvencia, se puede apreciar que CENTRO no siente insuficiencia de recursos económicos para poder hacer frente a sus obligaciones corrientes. En la Tabla 20, se puede distinguir que el indicador de liquidez se comporta de forma favorable lo que evidencia que el inventario no constituye un punto de desequilibrio económico.

Tabla 20.

*CENTRO: Análisis de Índices de Liquidez 2010-2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de liquidez corriente	1.28	1.38	2.98	4.58	2.93
Índice de liquidez ácida	1.10	1.29	2.82	4.55	2.92

*Nota.* Información financiera suministrada por la Administración de CENTRO.

En cuanto a los índices de gestión, se puede observar que, durante el año comercial, las cuentas por cobrar rotan con una tendencia creciente respecto del tiempo medio que debe esperar CENTRO después de efectuar una venta y recibir efectivo. De igual forma, se advierte que el periodo de tiempo promedio entre la fecha de la adquisición de las mercancías o materiales y el momento en que CENTRO obtiene efectivo por la venta de sus servicios, el indicador mantiene una tendencia a incrementarse (ver Tabla 21). En ese sentido, se puede concluir que, mientras más tiempo dure todo el proceso, CENTRO tendrá menor capacidad de asimilar cambios en la cadena de suministros. Otro dato importante que considerar es que la rotación de activos se realiza casi dos veces al año. El resultado del 2014 tendría una tendencia a mejorar si es que se considera la proyección a junio de 2015.

Tabla 21.

*CENTRO: Ratios de Gestión 2010-2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
Rotación Cuentas x Cobrar DRC (Días)	24	54	75	56	100
Rotación Cuentas por Pagar DRP (Días)	27	43	10	13	15
Ciclo cash to Cash	-4	11	65	43	85
Ventas/Activo Total	6.2	3.5	3.0	3.1	2.2
Costo de ventas/Ventas Netas	0.81	0.83	0.82	0.85	0.85

*Nota.* Información financiera suministrada por la Administración de CENTRO.

El nivel de *leverage* financiero de CENTRO permite señalar que el endeudamiento de terceros representa el 140% del patrimonio neto de la empresa. Esto representa solvencia, pero a la vez significa un riesgo considerable para los accionistas, ya que son los que financian la empresa (ver Tabla 22). Esto guarda relación con los indicadores de endeudamiento a largo plazo que ascienden al 60% del patrimonio neto, el cual se considera un porcentaje aceptable.

Tabla 22.

*CENTRO: Ratios de Solvencia 2010-2014*

	2010	2011	2012	2013	2014
Pasivo Total/Patrimonio	-6.2	3.4	1.4	0.8	1.2
Pasivo no corriente/Patrimonio	-2.7	0.8	0.7	0.4	0.6
Cob. Intereses: Ebitda / Gtos Fin Netos	46.2	48.9	441.0	53.7	8.1
Cob. Deuda: Pasivo total / Ebitda	3.0	3.6	2.2	2.8	8.0

*Nota.* Información financiera suministrada por la Administración de CENTRO.

De acuerdo a los índices de rentabilidad, se considera que el efecto de apalancamiento puede ser positivo, ya que los indicadores de ROE (Rentabilidad sobre patrimonio) son superiores a los de ROA (Rentabilidad sobre activos) durante el periodo analizado (2010-

2014), tal como se observa en la Tabla 23. Por lo tanto, se podría indicar que el costo medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica; en dicho caso, la financiación de parte del activo con deuda ha posibilitado el crecimiento de la rentabilidad financiera. En otros términos, se puede concluir que la proyección de 2015 es favorable, debido a que CENTRO utiliza un mayor coeficiente de patrimonio en la generación de utilidades.

Tabla 23.

*CENTRO: Ratios porcentuales de Rentabilidad 2010-2015*

	2010	2011	2012	2013	2014	Junio 2015
Utilidad Neta/Ventas Netas	5.8	4.3	7.5	4.3	2.3	3.8
ROE	186.3	66.0	54.3	23.6	10.7	18.4
ROA	36.1	15.1	22.2	13.3	4.9	7.6

*Nota.* Información financiera suministrada por la Administración de CENTRO.

Por último, como se observa en la Tabla 24, el objetivo de ventas es alcanzar un mayor margen en la proyección anualizada de 2015 respecto al año 2014.

Tabla 24.

*CENTRO: Utilidad de Operación y Depreciación 2010-2014 (anualizada)*

	2010	2011	2012	2013	2014
Utilidad de Operación (anualizada)	432,346	430,398	731,391	343,079	189,072
Depreciación (anualizada)	23,457	103,844	95,816	98,687	79,623

*Nota.* Información financiera suministrada por la Administración de CENTRO.

#### 4.1.5 Recursos Humanos (H)

De acuerdo con Jones (2008), la centralización permite a los directivos coordinar actividades de la organización enfocándose en sus metas; sin embargo, esta podría volverse un problema, pues la sobrecarga laboral la podría distraer de la toma de decisiones estratégicas y de la planeación de futuras actividades organizacionales. En contraste, la descentralización promueve la flexibilidad y receptividad, al permitir que los gerentes tomen

decisiones al momento y no tengan que asumir mayores responsabilidades o tomen riesgos innecesarios; de ese modo, los directivos podrían generar mejores resultados que les permiten demostrar sus habilidades y competencias personales.

CENTRO, como parte del Grupo Gloria, establece sus políticas de RR. HH. de acuerdo a los lineamientos generales del consorcio; del mismo modo, cualquier decisión relacionada con el personal se debe coordinar directamente con el área central de Gloria, como refirió Ana María Enriquez, gerente adjunta de CENTRO, quien es la responsable de la gestión de personas y que, además, comparte esta tarea con la gestión administrativa de otras empresas del Grupo.

Por otra parte, según se muestra en los registros contables de la empresa, el número de trabajadores con el que cuenta actualmente CENTRO es de 68 personas: 11 trabajadores en el negocio de Capacitación ubicado en Miraflores, 49 trabajadores en el negocio de consultoría ubicados en el local central de La Victoria y 8 distribuidos en otras sedes. En la Tabla 25, se muestra las áreas en las cuales se encuentran distribuidos los 68 empleados.

Tabla 25.

*Distribución del Personal según las Áreas y Sedes de CENTRO*

<b>Ubicación</b>	<b>Área</b>	<b>Cantidad</b>
Miraflores	Contabilidad	1
Miraflores	Recursos Humanos	2
Miraflores	Marketing	1
Miraflores	Ventas	4
Miraflores	Operaciones	1
Miraflores	Soporte Operativo	2
La Victoria	Subgerente	1
La Victoria	Helpdesk	9
La Victoria	Soporte on Site	19
La Victoria	Consultores	19
La Victoria	Supervisores	1
Otras sedes	Soporte In House	8
<b>Total</b>		<b>68</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

Ana María Enriquez, durante la entrevista para el presente estudio, también señaló que el 70% de los trabajadores se encuentra a contrato a plazo fijo y el resto de ellos tiene un contrato a plazo indeterminado; por otro lado, el personal de limpieza y de seguridad es contratado a través de empresas de *outsourcing* como Adecco y JV.

Respecto a los rangos en los que fluctúan los sueldos del personal, como se observa en la Tabla 26, los vendedores perciben un sueldo fijo y otro variable: el sueldo fijo es de aproximadamente S/. 1,500 mensual y el sueldo variable, llamado comisiones, oscila de 3% a 10% de valor de las ventas que genera cada vendedor. Los profesores son contratados a través de recibo por honorarios y el valor por hora de sus servicios está entre \$40 (cursos regulares) a \$60 (SAP HANA, Seguridad). El resto de los sueldos se detallan en la Tabla 26 (información provista en las entrevista a Freddy Payano, contador de CENTRO, y Ana María Enriquez, gerente adjunta).

Tabla 26.

*CENTRO: Rango de Sueldos del Personal Contratado*

Rango de sueldos (S/.)	Consultoría		Academia
	Personal SAP	Personal No SAP	
6501 - más	Subgerente		Gerente
6001 - 6500		Analista Programador	
5501 - 6000			
5001 - 5500	Analista Funcional SAP HR		
4501 - 5000	Analista SAP MM/SD / desarrollador ABAP	Analista de Control Interno	
4001 - 4500	Consultor MM / Analista SAP MM/SD / Asistente Funcional BI	Analista de Control Interno	Analista
3501 - 4000		Analista de sistemas No SAP / Analista de Control Interno	
3001 - 3500	Consultor SAP ABAP / Asistente Funcional BI / Desarrollador ABAP	Analista de Sistemas	
2501 - 3000	Analista Junior SAP-ABAP		
2001 - 2500		Analista de Control Interno Junior	Asistentes / Vendedores
1501 - 2000	Desarrollador ABAP Junior		Recepcionista / Mensajeros

*Nota.* Elaboración propia a partir de la información suministrada por la Administración de CENTRO.

El proceso de reclutamiento y selección se realiza a través de la gerente adjunta y se efectúa por vacancia o por proyecto. Este requerimiento se dirige al área de RR. HH. corporativo, la cual primero realiza el reclutamiento interno y luego el externo, utilizando para dicho fin la página web de la empresa y publicaciones en los diarios locales. Después de ello, se presenta una terna de potenciales empleados a la gerente adjunta y al gerente general de CENTRO, quienes finalmente realizarán la evaluación y contratación.

Las competencias básicas que pertenecen a CENTRO son las mismas que las solicitadas en el Grupo Gloria: (a) trabajo en equipo, (b) foco en el cliente, (c) pasión por resultado y (d) sentido de pertenencia. Estas competencias se suman a las necesidades técnicas que requiere cada posición; estas son evaluadas anualmente de modo declarativo, a través de un formato, en el que, además, se solicita la opinión objetiva del jefe directo con respecto de su desempeño anual. Se otorga una calificación entre una escala del 1 al 4; 1 es el menor puntaje y 4, el mayor. Esta información se extrajo de la documentación de evaluación interna revisada para la elaboración del presente plan.

Respecto al ambiente laboral, no se cuenta con indicadores históricos o mediciones pasadas que puedan señalar los factores críticos o favorables; no obstante, se observa una rotación constante de personal, sobre todo en el área de ventas y operaciones; asimismo, en los últimos 6 meses no se ha podido cubrir las 2 vacantes generadas en esta área, según se observa en la documentación brindada. Entre las actividades de integración, según entrevistas con trabajadores de la empresa, se realizan celebraciones por cumpleaños, Día del Padre, Día de la Madre y Navidad. En esta última, la empresa contrata a externos para actividades litúrgicas, show infantil y la entrega de juguetes a los hijos de los trabajadores. Por último, la comunicación vertical descendente se efectúa vía correo electrónico y, en ocasiones particulares, las reuniones de coordinación de proyectos o planes a futuro son periódicas,

según lo expresado en las entrevistas con la gerente adjunta, el contador y distintos trabajadores.

Luego de analizar las condiciones en que operan las distintas áreas y otros aspectos de CENTRO, se observa la necesidad de una línea de dirección única para la empresa con orientación comercial que comunique a ambos negocios, Capacitación y Consultoría, y logre integrarlos para el cumplimiento de objetivos en común. Asimismo, si bien CENTRO es parte del Grupo Gloria y tiene mediciones de desempeño cualitativas, es importante añadir metas numéricas razonables a cada posición, sobre todo en el área de ventas. Del mismo modo, los puestos, roles y remuneraciones asignados presentan una dispersión extensa, por lo cual es recomendable renombrar y determinar una política salarial que responda a los objetivos de la responsabilidad asumida a fin de retener a los mejores exponentes con líneas de carrera competitivas con el mercado, además de crear un ambiente laboral con equidad interna y competitividad externa.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Respecto de la unidad de Capacitación de CENTRO, cuya sede se encuentra en Miraflores, se cuenta con dos personas a cargo del soporte en el uso y logística de las computadoras utilizadas por el personal administrativo, así como por los alumnos y profesores en el proceso de capacitación. Para otros casos simples, como configuración de cuentas de red, correo electrónico u alguna orientación remota, los usuarios llaman al Nivel 1 del servicio de Mesa de Ayuda de CENTRO. Para el mantenimiento de las computadoras, el personal de esta área se comunica con el proveedor de equipos informáticos (Dell) para atender cualquier revisión o cambio de partes de los mismos. Además de estas funciones, el personal de asistencia técnica creó las herramientas automatizadas para la gestión de asistencia de alumnos, evaluación de exámenes para becas/media becas, simulacros de exámenes a alumnos y encuestas a alumnos sobre la experiencia en cada curso. Estas

herramientas fueron desarrolladas bajo entorno web, utilizando lenguajes de programación PHP, Java Script y Ajax, con gestión de base de datos de alumnos; el acceso a ellas es posible a través de Internet con una dirección web (URL), un usuario y clave. De igual forma, dicho personal técnico desarrolló la página web de CENTRO (<http://www.centro.edu.pe/>).

CENTRO alquila un espacio de servidor virtual (en Internet) en donde está alojada la página web y la información de las clases impartidas a los alumnos. Con las actuales herramientas desarrolladas, el tiempo de respuesta es bueno, pero la capacidad de la información procesada es limitada; además como no está integrada con otras áreas, la información no es completa, no está actualizada y a veces se duplica, lo cual, en ocasiones, podría llevar a no contar con las carteras de clientes de manera oportuna para asignarlas rápidamente a los vendedores, por lo cual se podrían perder ventas.

Para la comunicaciones dentro de CENTRO, utilizan instrumentos como anexos en una red de telefonía, e-mail con el dominio de la empresa (@centro.edu.pe) con salida a cualquier correo interno y externo; además, CENTRO asigna teléfonos celulares a su personal. En el local de la avenida Benavides, no existe una topología de red que conecte en red las computadoras de los usuarios de las diferentes áreas. El personal de asistencia técnica en el negocio de Capacitación no se encarga de crear un sistema de gestión integrado, tampoco de ninguna gestión de red tecnológica empresarial; no obstante, es consciente de la necesidad de contar con uno en la organización, pero reconocen que se necesitaría inversión económica y de tiempo. Para las demás gestiones, el personal en este giro de negocio utiliza hojas de cálculo Excel.

De acuerdo a lo ya señalado, CENTRO brinda capacitación SAP y es el único Business Partner en Capacitación SAP; sin embargo, dentro de sus actividades estratégicas, tácticas y operativas, no utiliza el ERP SAP como sistema de gestión. En realidad, solo cuenta con un módulo SAP en el área de Contabilidad y Finanzas, donde hay una persona con

conocimientos SAP; tampoco cuenta con otro ERP o sistema de gestión; de hecho, la información de los alumnos se encuentra diversificada en varias bases de datos diferentes que gestiona cada área como Informática, Finanzas, Marketing y Operaciones. Todo ello hace ver que CENTRO sí tiene un soporte con procedimientos establecidos para el *hardware* utilizado en sus instalaciones, pero necesita un sistema integrado de información que permita tener una información única, completa, relevante y oportuna para la toma de decisiones que les permita ser más competitivos en este rubro.

Paralelamente, el personal de la unidad de Servicios Profesionales, ubicado en la sede de La Victoria, sí cuenta con un sistema integrado, utiliza herramientas de reportería de motivos de llamadas y gestión de indicadores para los diversos niveles de la Mesa de Ayuda, tal como el nivel de servicio (SLA), resolución en primer nivel, traslado de tickets a niveles superiores y solución en estos niveles.

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

En la unidad de Capacitación no se cuenta con un área de investigación y/o desarrollo de proyectos de tecnología, aparte de las herramientas básicas mencionadas en el apartado anterior. De la misma manera, dentro de la unidad de Servicios profesionales, CENTRO solo se encarga de apoyar en la operación de los proyectos de informática y tecnología desarrollados por Gloria; sin embargo, carece de experiencia en investigación de tecnologías de información. Ello constituiría una debilidad de CENTRO, pues la investigación en su rubro le ayudaría a fortalecer su valor ante sus clientes, ofreciendo mejores productos y servicios, a la vez que lograría una considerable ventaja respecto de la competencia directa.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En la Tabla 27, se muestra los factores internos de CENTRO traducidos como debilidades y fortalezas, a los que se le ha otorgado pesos y valores con el objetivo de lograr una ponderación comparativa entre las mismas.

Tabla 27.

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Alta capacidad de apalancamiento financiero	0.03	3	0.09
Personal capacitado en consultoría SAP	0.13	3	0.39
Formar parte de un grupo sólido y reconocido como Gloria	0.05	3	0.15
Alianza con SAP reconocida en el mercado	0.15	4	0.60
Prestigio de CENTRO como líder de capacitación en SAP	0.07	4	0.28
Ubicación céntrica e infraestructura cómoda	0.07	4	0.28
<b>Sub total</b>	<b>0.50</b>		
<b>Debilidades</b>			
Falta de un sistema de información y comunicación integrado	0.05	1	0.05
Falta de estrategia comercial	0.09	1	0.10
Alto poder de negociación de proveedores SAP y clientes como SAP y Gloria respectivamente.	0.09	2	0.20
Baja identificación del personal con la empresa	0.07	1	0.07
Concentración de consultoría en SAP solo al Grupo Gloria	0.09	2	0.04
Aulas subutilizadas	0.03	2	0.06
Falta de una estructura propia como empresa	0.08	1	0.10
<b>Sub total</b>	<b>0.50</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.41</b>

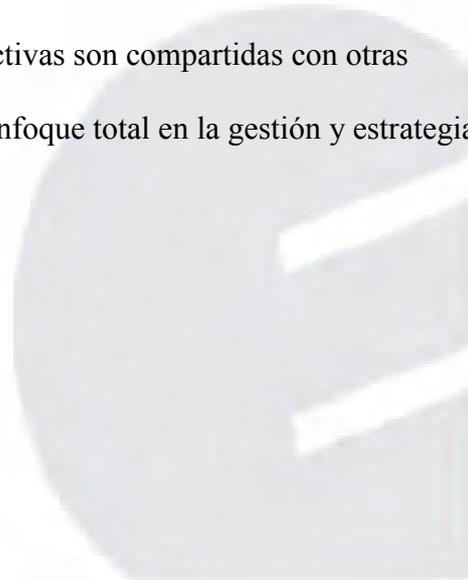
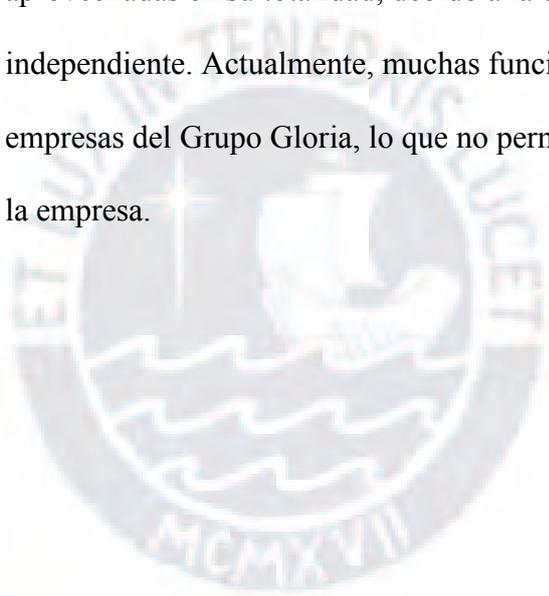
### 4.3 Conclusiones

Luego de efectuar un análisis interno se pudo identificar trece factores determinantes de éxito, seis fortalezas y siete debilidades, los mismos que se encuentran ponderados en la Matriz EFI, obteniéndose un valor de 2.41. Esto permite concluir que las fortalezas identificadas alcanzarían para expandir el negocio; sin embargo, sería de categórica importancia invertir en corregir las debilidades, las cuales no representan problemas difíciles de superar.

La principal fortaleza de CENTRO se encuentra en la alianza estratégica con SAP que le permite tener el reconocimiento del mercado peruano al ser la única empresa que puede certificar en capacitación. No obstante, representa a la vez una debilidad, debido al bajo

poder de negociación actual de CENTRO, considerando los lineamientos contractuales que SAP establece. El acuerdo vigente con SAP presenta limitaciones en temas de determinación de precios, limitación geográfica comercial y no contar con la exclusividad de la condición de *partner*.

Adicionalmente, el posicionamiento de CENTRO como líder en capacitación SAP representa también una fortaleza, ya que ofrece al mercado profesionales altamente especializados y con el respaldo oficial. No obstante, estas fortalezas no están siendo aprovechadas en su totalidad, debido a la carencia de una estructura organizativa independiente. Actualmente, muchas funciones directivas son compartidas con otras empresas del Grupo Gloria, lo que no permitiría el enfoque total en la gestión y estrategia de la empresa.



## Capítulo V: Intereses de CENTRO y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de CENTRO

Dentro de los intereses de CENTRO, uno de los principales es el de establecerse o posicionarse a la par de los *partners* más reconocidos de SAP a nivel Latinoamérica, difundir y resaltar el nombre de Centro como sinónimo de innovación, calidad y garantía de servicio, y tener como propósito principal, la oportunidad para operar fuera del territorio peruano. Con estas acciones, se asegura la rentabilidad y el crecimiento sostenido en beneficio de CENTRO y del Grupo Gloria.

### 5.2 Potencial de CENTRO

*Demográfico.* En Latinoamérica a la fecha existen 12 *partners* de SAP en educación; en Perú solo se cuenta con una alianza a diferencia de Chile y argentina en donde hay más de 2 empresas certificadoras. El resto de empresas en el país que ofrecen capacitación carecen de la posibilidad de certificar, pero ofrecen productos sustitutos que atienden a clientes cuyo objetivo es conocer el sistema a modo de usuario. A noviembre 2015, no se cuenta con una data exacta del universo de empresas debido a las bajas barreras de entrada y salida del mercado y a la falta de información estadística oficial.

*Geográfico.* CENTRO cuenta con una excelente ubicación, en una zona estratégica y de fácil acceso para sus actuales y potenciales clientes, en el corazón comercial del distrito de Miraflores. Tiene cómodas instalaciones y una cafetería, y más de 20 estacionamientos disponible para sus clientes. Sin embargo, en cuanto a la unidad de negocios de consultoría SAP, se identifica una oportunidad para que los profesionales en dicha área estén ubicados físicamente en el mismo lugar para beneficio de los colaboradores y clientes.

*Económico.* Dado que el escenario económico en el 2015 no se presenta favorable como en los últimos años, surge la necesidad de las empresas de ser más rentables a través de la eficiencia de sus procesos. Esto representa una oportunidad para centro de ofrecer sus

servicios de consultoría y capacitación para que las empresas aprovechen al máximo las virtudes de la herramienta ERP y así recuperen la inversión realizada. A diferencia de otras empresas consultoras, CENTRO como parte del Grupo Gloria, cuenta con el respaldo económico y financiero que le permite actuar con holgura ante cualquier situación crítica en este aspecto.

*Tecnológico-Científico.* Al ser CENTRO el único partner de SAP y al contar con el conocimiento especializado y validado por esta empresa internacional, puede, además de la capacitación, aprovechar el *know-how* también en servicios de consultoría, como lo hacen algunas de las empresas vinculadas a SAP en el mundo. Asimismo, se observa que el desarrollo de la tecnología de la información a través de cursos virtuales es también una potencialidad que podría permitir llegar a un mayor segmento de clientes de todas las líneas de negocio no solo a nivel del país, sino inclusive fuera de él.

*Histórico – Psicológico – Sociológico.* En el 2010 Gloria decidió invertir en una mejor gestión financiera y adquiere la empresa CENTRO como soporte tecnológico integral en sus sistemas internos; es así como los colaboradores pasan a formar parte de un grupo económico mucho más sólido y consolidado en el país, con 63 empresas de diferentes rubros tales como alimentos, cemento, material de embalaje, agroindustrial, etc. Esta inversión de Gloria permitió atraer a los mejores candidatos y generar un clima laboral competitivo. A nivel de clientes, CENTRO se percibe como garantía en los servicios que ofrecen por estar asociada al prestigio de SAP, empresa alemana sinónimo de calidad, innovación y tecnología.

*Organizacional-Administrativo.* La empresa no presenta una estructura con niveles, cargos, ni funciones definidas con claridad lo cual trae como consecuencia que las responsabilidades no estén cubiertas al 100% y, ante un problema o eventualidad, no haya un mecanismo de respuesta eficiente que satisfaga las expectativas de los clientes. No obstante, el personal siente orgullo de pertenecer a corporación Gloria y asume funciones adicionales

como parte del desarrollo de su carrera, las cuales, siendo dirigidas por personal gerencial de forma permanente, representarían una oportunidad para generar la eficiencia que CENTRO necesita.

### 5.3 Principios Cardinales de CENTRO

*Influencia de terceras partes.* Se refiere a todo aquel agente económico que influye en el servicio de capacitación y el servicio de consultoría que oferta CENTRO. En ese sentido, se ha identificado empresas sustitutas del producto de capacitación que atienden la demanda de usuarios de SAP. De acuerdo a la demanda del mercado, dichas empresas influyen en la decisión de los clientes de CENTRO, los cuales prefieren alternativas que tienen menor valor económico. Considerando que en provincia, CENTRO subcontrata los servicios de Soporte en Help Desk, se puede apreciar que la participación de proveedores en dicho tipo de soporte puede ser un referente en el valor del servicio y, por ende, influir en la decisión de compra.

*Lazos pasados y presentes.* En marzo de 2006, Centro de Sistemas y Negocios Sociedad Anónima inicia sus actividades y, desde ese entonces, es *partner* de SAP en capacitación educativa. En el segundo semestre de 2010, la empresa fue adquirida por el Grupo Gloria, lo que involucró la incorporación de la unidad de negocio abocada al soporte tecnológico a las empresas del grupo. Actualmente, CENTRO mantiene estos servicios.

*Contrabalance de intereses.* El Estado, promotor de inversiones, requiere información oportuna y exacta de las empresas promoviendo en ellas la necesidad de automatización de procesos, lo cual beneficia a los proveedores de sistemas de gestión ERP y a su comunidad vinculada dentro de los cuales se encuentra CENTRO. Asimismo, otros ERP, como Oracle, etc., toman esta expectativa para hacer crecer la participación de mercado, colocando en desventaja el interés de posicionamiento de CENTRO.

*Conservación de los enemigos.* CENTRO mantiene como principal competencia las entidades educativas de cursos SAP sustitutos, no certificadoras, así como cursos virtuales de

Partner internacionales de SAP que se ofrecen desde otros países, así como los consultores independientes, que pueden ser los mismos exalumnos de CENTRO. Este tipo de rivalidades afecta de manera positiva, pues impulsa a mejorar las metodologías y contenidos en la capacitación y consultoría en SAP, así como innovar en el mercado.

#### 5.4 Matriz de Intereses de CENTRO

En la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 28), se muestra a los competidores actuales, sustitutos, y potenciales, a estos —luego de un análisis puntual— se los ha clasificado de acuerdo a sus intereses y niveles de peligrosidad (vitales, importantes, periféricos) dependiendo de cuan agresiva es la competencia (D'Alessio, 2008).

Tabla 28.

##### *Matriz de Intereses de CENTRO*

Interés Organizacional de Centro	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Rentabilidad y crecimiento sostenido en ventas	- SAP - (Cons. Serv. Prof SAP) - Implementadores SAP - Sustitutos - Capacitadores independientes		
Calidad y garantía en los servicios ofrecidos	- SAP - (Cons. Serv. Prof SAP) - Implementadores SAP		- Sustitutos - Capacitadores independientes
Captación de nuevos clientes	- SAP - (Cons. Serv. Prof SAP)	Capacitadores independientes	
Desarrollo de la unidad de negocio de Servicios Profesionales en SAP	- SAP - (Cons. Serv. Prof SAP)	Capacitadores independientes	
Reclutar y mantener a los mejores profesionales en SAP	- SAP - (Cons. Serv. Prof SAP) - Implementadores SAP		- Sustitutos

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo de CENTRO

Se expone a continuación los objetivos de largo plazo planteados para CENTRO, los cuales están en concordancia con la visión descrita para el año 2020.

*Objetivo de Largo Plazo 1.* Al año 2020, CENTRO duplicará la participación de mercado del 29% (al 2015) al 58% a través de un crecimiento en ventas de 8MM (al cierre del 2014) a S/19 MM.

*Objetivo de Largo Plazo 2.* Al año 2020, elevar el índice de satisfacción de clientes respecto a la calidad en el servicio de Capacitación SAP del 40% (al 2015) al 80%.

*Objetivo de Largo Plazo 3.* Al año 2020, lograr que los ingresos en Servicios Profesionales en SAP representen el 15% de los ingresos totales de CENTRO ( 2% al 2015) a través de captación de nuevos clientes empresariales distintos al Grupo Gloria.

*Objetivo de Largo Plazo 4.* Al año 2020, incrementar la rentabilidad (ROE) hasta un 30%. A junio de 2015 el ROE de CENTRO fue de 18.4%.

## **5.6 Conclusiones**

Los objetivos a largo plazo trazados para CENTRO han sido formulados tomando en cuenta la visión de la empresa hacia el año 2020, es decir, en cinco años; asimismo, se han tomado en cuenta los intereses de CENTRO.

El principal interés identificado se encuentra el diferenciarse del mercado a través de la calidad contando con profesionales altamente capacitados y reconocidos del mercado; paralelamente, CENTRO tiene interés por potenciar y expandir la unidad de negocio en servicios profesionales en SAP, puesto que a la fecha brinda únicamente sus servicios al Grupo Gloria.

En resumen, los objetivos a largo plazo han sido planteados para que en el año 2020, CENTRO opere de manera eficiente, mejore sus ratios de rentabilidad y afiance su posición en el mercado, y que, a la par, cuente con una dirección y estructura organizacional clara, sólida y sostenible.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se inicia con la segunda etapa del planeamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias, ello se realiza luego de haber obtenido una base sólida de información necesaria en la primera etapa de análisis y preparación. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices (a) EFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO con las que se obtiene información actual tanto externa como interna de CENTRO, analizándose además a la competencia y los intereses que muestran.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Heinz Weihrich creó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) en el año 1982. En esta, que puede llegar a ser la más importante e intuitiva, se busca aprovechar al máximo las fortalezas, tomando como base las oportunidades vistas; de igual modo, se trata de mitigar las amenazas o neutralizarlas; en otros términos, se busca repotenciar las debilidades halladas para que, de ese modo, CENTRO alcance su visión trazada de una forma estructurada y sólida (ver Tabla 29).

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En la Tabla 30, se observa el análisis de los factores con respecto a: (a) la estabilidad del entorno, (b) fortaleza de la industria, (c) ventaja competitiva y (d) fortaleza financiera de CENTRO. Posteriormente, en la Tabla 31, se observa que conjuntamente con los factores determinantes definidos se obtuvo las coordenadas del vector direccional calculando el promedio en cada uno de los ejes, los cuales alcanzaron el valor de 1.24 en el eje X y el valor de -0.38 en el eje Y.

En la Figura 9, se muestra los resultados y su combinación gráficamente, el vector apunta hacia el cuadrante inferior derecho, concluyéndose para CENTRO una postura competitiva ante a los demás, en la cual, debe desenvolverse y aplicar las estrategias correspondientes a fin de alcanzar los objetivos de largo plazo.

Tabla 29.

*Matriz de Fortalezas Debilidades Oportunidades(FODA)*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Alta capacidad de apalancamiento financiero	Falta de un sistema de información y comunicación integrado
	Personal capacitado en consultoría SAP	Falta de estrategia comercial
	Formar parte de un grupo sólido y reconocido como Gloria	Alto poder de negociación de proveedores SAP y clientes como SAP y Gloria respectivamente.
	Alianza con SAP reconocida en el mercado	Baja identificación del personal con la empresa
	Prestigio de Centro como líder de capacitación en SAP	Concentración de consultoría en SAP solo al Grupo Gloria
	Ubicación céntrica e infraestructura cómoda	Aulas subutilizadas
		Falta de una estructura propia como empresa
<b>Oportunidades</b>	<b>FO. Explota</b>	<b>DO. Busque</b>
Incremento del interés de las empresas en adquisición de tecnologías de información	E1. Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales (F1 con O1)	E9. Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación (D1, D4 con O1, O4)
Fomento de la educación superior a través de programas sociales del Estado y ONG	E2. Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología (F3, F5 con O2, O3)	E10. Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP (D3 con O1)
Mayor regulación sobre la calidad en educación universitaria (SUNEDU)	E3. Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes (F1, F2, F4 con O1, O2, O3)	E11. Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes (D5, D6 con O1)
Empresas del Estado que usan SAP y no cuentan con servicios de capacitación y consultoría en este ERP	E4. Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP (F2, F4, F5, F6 con O4)	
Falta de entidades certificadoras en SAP en países como Bolivia, Ecuador y Colombia	E5. Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner (F1, F4, O5)	
<b>Amenazas</b>	<b>FA. Confronta</b>	<b>DA. Evite</b>
Menor confianza en la gestión política	E6. Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital (F1, F3, F4, F5, F6 con A2, A3)	E12. Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas. (D2, D5 con A1, A2, A5)
Inestabilidad económica mundial y sus efectos en el país	E7. Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional. (F4, F5 con A5)	E13. Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios. (D4, D6, A5)
Desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia	E8. Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría. (F2, F4, F5 con A4, A5)	
Ingreso de nuevos competidores asociados a SAP		
Servicios informáticos sustitutos más económicos		

Tabla 30.

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de CENTRO*

Posición Estratégica Interna		Plantilla de Clasificación								Valor
<b>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>										
Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	6
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<b>Promedio:</b>										<b>3.63</b>
<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>										
Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Velocidad introducción nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	0
<b>Promedio -6:</b>										<b>-2.89</b>
Posición Estratégica Externa		Plantilla de Clasificación								Valor
<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>										
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
<b>Promedio - 6:</b>										<b>-4.00</b>
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>										
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Estabilidad financier	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	6
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
<b>Promedio:</b>										<b>4.13</b>

Tabla 31.

*Factores Determinantes – Matriz PEYEA*

Eje	Factores determinantes	Promedio	Coordenada
X	Ventaja competitiva	-2.89	1.24
	Fortaleza de la industria	4.13	
Y	Estabilidad del entorno	-4.00	-0.38
	Fortaleza financiera	3.63	

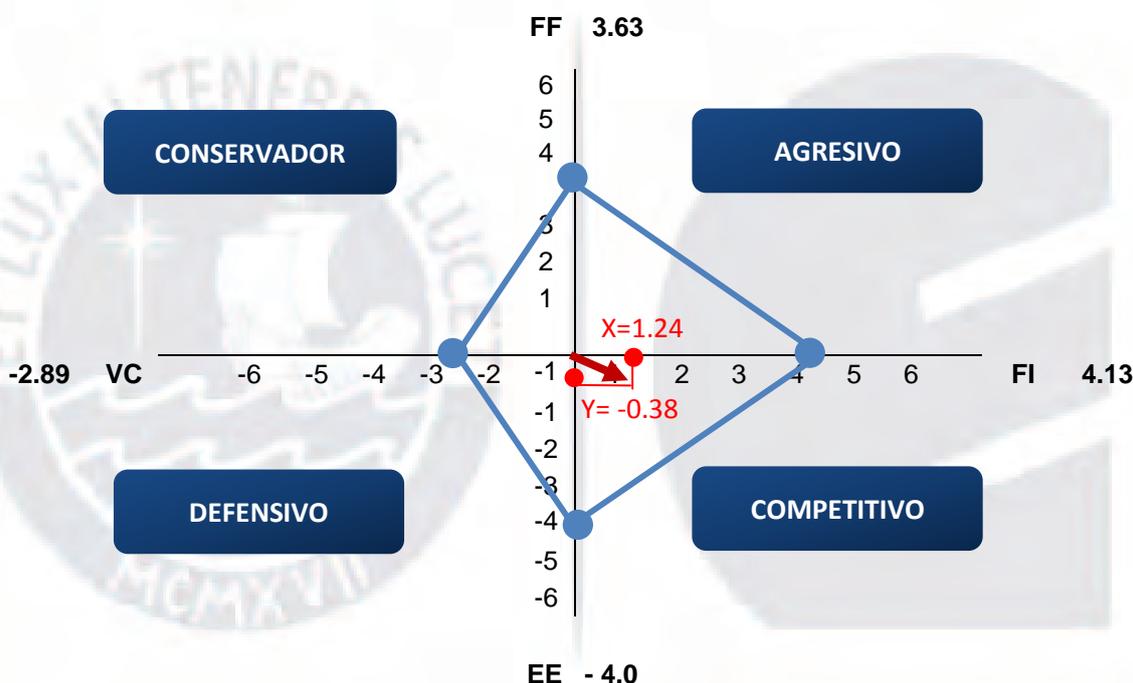


Figura 9. Gráfica de la Matriz PEYEA de CENTRO.

En la Figura 9, se ha colocado las coordenadas resultantes (1.24, -0.38), obteniéndose un cuadrante de la matriz PEYEA de postura competitiva, lo cual permite vislumbrar un panorama alentador para los objetivos de CENTRO a corto y largo plazo en el mercado actual. Según D'Alessio (2008), en una industria atractiva, la postura competitiva tiene cierta ventaja sobre cualquier entorno relativamente inestable, como lo es el entorno tecnológico y empresarial en el que CENTRO y sus competidores se mueven. Es recomendable que la empresa mantenga dicha postura competitiva y refuerce sus recursos financieros con el objeto

de mejorar su área de marketing y la línea de productos, lo que se traduciría en un crecimiento de las ventas. Del mismo modo, debe aprovechar las fortalezas internas como su alianza con SAP, su prestigio y calidad para ampliar su participación en el mercado.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo al mercado potencial calculado en la Tabla 7, CENTRO debe evaluar su capacidad de atención y definir el crecimiento de ventas, el cual se ha considerado, para los tres primeros años, en un 20%, debido al impacto de la implementación del presente plan estratégico; para los siguientes años, se calcula un 15% de crecimiento, el cual es un porcentaje conservador. La participación actual de mercado en el año base es de 29% (827 alumnos actuales / mercado potencial de 2,811 personas). En la Tabla 32, se muestra el plan en que se espera el crecimiento de la cantidad de alumnos y la participación de mercado prevista para los próximos cinco años se detalla en la Tabla 33.

Tabla 32.

*CENTRO: Plan de Crecimiento de Alumnado Proyectado para un Periodo de Cinco Años*

Descripción	Año 0 Base Line	Año 1	año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento anual esperado	0	20%	20%	20%	15%	15%
Personas a capacitar pertenecientes al Grupo Gloria	20	33	34	35	36	37
Personas a capacitar de otras empresa e independientes	807	968	1,162	1,394	1,603	1,844
<b>Total Nro. clientes</b>	<b>827</b>	<b>1,001</b>	<b>1,195</b>	<b>1,429</b>	<b>1,639</b>	<b>1,880</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla 7 del presente documento.

Por otra parte, respecto del negocio de Consultoría SAP, CENTRO solo brinda atención al Grupo Gloria. Paralelamente, el mercado para este servicio está constituido por las empresas que usan el ERP SAP, con lo cual se deduce que aproximadamente tiene un 1.4% ( $1/70 = \text{Gloria} / \text{Empresas potenciales}$ ) de participación de mercado (ver Figura 10).

Tabla 33.

*CENTRO: Participación de Mercado Prevista para los Próximos Cinco Años*

Descripción	Año 0	Año 1	año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación de mercado	29%	35%	40%	47%	52%	58%

*Nota.* Elaboración propia a partir de los datos de la Tabla 7 y Tabla 8 del presente documento.



*Figura 10.* Matriz BCG para CENTRO.

Se observa que los productos dentro del cuadrante I de signos de interrogación, representados por el círculo en color azul, son aquellos que se encuentran en un mercado de crecimiento y para los cuales CENTRO debe potenciar y optimizar su participación de mercado, no solo para la actualidad sino también teniendo en cuenta su visión. En el caso de CENTRO, la unidad de negocio que corresponde a este cuadrante es Capacitación SAP, por lo cual se recomienda desarrollar estrategias intensivas y de integración, reforzando a la vez sus inversiones en los procesos internos, de marketing y publicidad; estableciendo además, alianzas con otras instituciones académicas y de tecnología.

La unidad de negocio de Servicios Profesionales está representada por el círculo en color verde ubicado en el cuadrante III de vacas lecheras, ya que genera liquidez para

CENTRO y, al ser las empresas del Grupo Gloria sus únicos clientes y mercado objetivo, los esfuerzos en marketing son casi nulos, por lo cual se recomienda aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

El resultado de esta matriz permite determinar el tipo de estrategia que CENTRO debe realizar; en este caso, como puede observarse en la Figura 11, debe desarrollar estrategias correspondientes al cuadrante V, es decir, ejecutar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADO EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	2.41	II III
	Medio 2.0 a 2.99	2.10	IV	V VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 11. Matriz Interna Externa para CENTRO.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Después de someter a CENTRO a la matriz GE, se pudo determinar su ubicación en el Cuadrante II (ver Figura 12), lo que quiere decir que se encuentra en un crecimiento rápido del mercado, pero con un perfil competitivo mediano a débil en relación con el desarrollo actual. Dicho resultado indica que se debe implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercado a fin de aprovechar el crecimiento rápido en la industria.

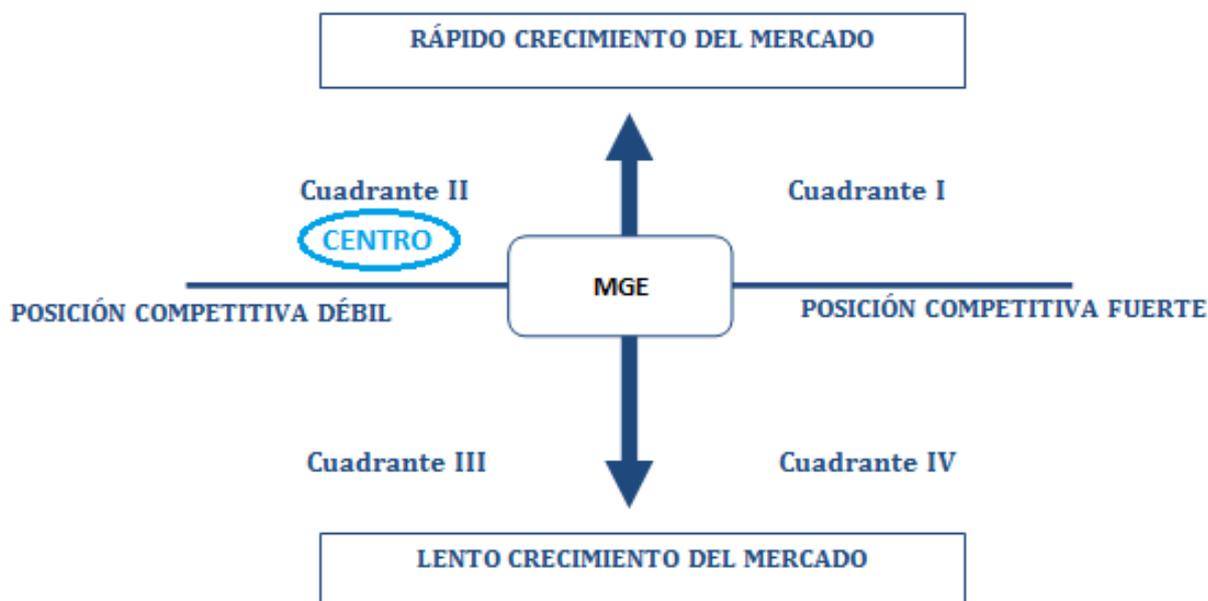


Figura 12. Matriz Gran Estrategia para CENTRO.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se colocan todas las estrategias y se observa la cantidad de veces que aparece la misma en cada una de las matrices con el objetivo de retener aquellas que posean una mayor cantidad de repeticiones, tal como se muestra en la Tabla 34. En el estudio se pudo analizar las estrategias obtenidas y la cantidad de repeticiones que poseen como consecuencia. Al respecto se observa que la mayoría de ellas son altamente recomendables y se deben tomar en cuenta, puesto que serían viables para que CENTRO logre sus objetivos formulados en su visión a futuro.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz se seleccionará las mejores propuestas estratégicas. Los pasos que se siguen para la construcción de MCPE implican observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA —oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; también, denominados factores críticos de éxito— y todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener un potencial puntaje resultado de la evaluación de

dicha matriz. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atractividad de cada estrategia. Si el resultado da un promedio mayor de cinco, se dice que la estrategia es aceptable; de lo contrario, sería no aceptable o menos aceptable.

Tras realizar el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de 13 estrategias por obtener un puntaje mayor o igual a cinco, sin quedar ninguna de contingencia; ello se muestra en la Tabla 35. Luego las trece estrategias elegidas se detallan en la Tabla 36.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez obtenidas las estrategias de mayor atractivo como resultado de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, es necesario que estas sean evaluadas bajo dos perspectivas; primero, bajo el criterio de Richard P. Rumelt y segundo, bajo atributos éticos. La matriz de Rumelt para CENTRO se detalla en la Tabla 37.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética junto con la matriz de Rumelt son necesarias para filtrar las estrategias retenidas y así implementarlas eficientemente. El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados con los derechos de las personas y de justicia. Por otro lado, como se observa en Tabla 38, ninguna de las estrategias seleccionadas está en contra a los derechos de las personas y justicia: todas coinciden con los valores y ética de CENTRO.

### **6.10 Estrategias Retenidas**

Esta matriz resume las estrategias que han sido consideradas y aquellas que servirán como contingencia para CENTRO, las cuales se obtuvieron del análisis de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); de igual manera, se muestra el puntaje obtenido por cada una de ella. Las trece estrategias planteadas han sido retenidas, sin quedar alguna como contingencia (ver Tabla 39).

Tabla 34.

*Matriz de Decisión Estratégica*

Item	Alternativa	Específicas		Detalle de las estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL	DE
E1	Intensiva	Desarrollo de productos	FO1	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales	X	X	X	X	X	5	OK
E2	Intensiva	Penetración en el mercado	FO2	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología	X	X	X	X	X	5	OK
E3	Intensiva	Penetración en el mercado	FO3	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.	X	X	X	X	X	5	OK
E4	Intensiva	Penetración en el mercado	FO4	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP	X	X	X	X	X	5	OK
E5	Intensiva	Desarrollo de mercados	FO5	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.	X	X	X		X	4	OK
E6	Intensiva	Penetración en el mercado	FA1	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital	X	X	X	X	X	5	OK
E7	Intensiva	Penetración en el mercado	FA2	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.	X	X	X	X	X	5	OK
E8	Intensiva	Desarrollo de productos	FA3	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.	X	X	X	X	X	5	OK
E9	Diversificación	Diversificación concéntrica	DO1	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.	X	X	X		X	4	OK
E10	Integración	Integración horizontal	DO3	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.	X		X		X	3	OK
E11	Intensiva	Desarrollo de mercados	DO4	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes	X	X	X		X	4	OK
E12	Intensiva	Penetración en el mercado	DA1	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.	X	X	X	X	X	5	OK
E13	Integración	Integración horizontal	DA2	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios	X	X	X		X	4	OK

Tabla 35.

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

4. Muy atractiva (muy aceptable) 3. Atractiva (aceptable) 2. Algo atractiva (algo aceptable) 1. Sin atractivo (no aceptable)	Penetración en el mercado						Desarrollo de productos				Desarrollo de mercados				Integración horizontal		Diversificación concéntrica										
	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología		Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes		Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP		Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital		Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional		Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas		Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales		Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría		Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner		Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes		Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP		Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios		Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación		
	FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		DA1		FO1		FA3		FO5		DO4		DO3		DA2		DO1		
	Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 12		Estrategia 1		Estrategia 8		Estrategia 5		Estrategia 11		Estrategia 10		Estrategia 13		Estrategia 9		
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																											
Incremento del interés en adquisición de tecnologías de información	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Fomento de la educación superior a través de programas sociales del Estado y ONG	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Mayor regulación sobre la calidad en educación (SUNEDU)	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06
Empresas del Estado que usan SAP y no cuentan con servicios de capacitación y consultoría en este ERP	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Falta de entidades certificadoras en SAP en Latinoamérica	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
<b>Amenazas</b>																											
Menor confianza en la gestión política	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03
Inestabilidad económica mundial y sus efectos en el país	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Desarrollo de nuevas tecnologías de vanguardia	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Ingreso de nuevos competidores asociados a SAP	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Servicios informáticos sustitutos más económicos	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36

Tabla 35 (continuación).

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

4. Muy atractiva (muy aceptable) 3. Atractiva (aceptable) 2. Algo atractiva (algo aceptable) 1. Sin atractivo (no aceptable)	Penetración en el mercado										Desarrollo de productos				Desarrollo de mercados				Integración horizontal				Diversificación concéntrica						
	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología		Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes		Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP		Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital		Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional		Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas		Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales		Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría		Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner		Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes		Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP		Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios		Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación				
	FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		DA1		FO1		FA3		FO5		DO4		DO3		DA2		DO1				
	Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 12		Estrategia 1		Estrategia 8		Estrategia 5		Estrategia 11		Estrategia 10		Estrategia 13		Estrategia 9				
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Fortalezas</b>																													
Alta capacidad de apalancamiento financiero	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06
Personal capacitado en consultoría SAP	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Formar parte de un grupo sólido y reconocido como Gloria	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Alianza con SAP reconocida en el mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Prestigio de Centro como líder de capacitación en SAP	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Ubicación céntrica e infraestructura cómoda	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>Debilidades</b>																													
Falta de un sistema de información y comunicación integrado	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
Falta de estrategia comercial	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Alto poder de negociación de proveedores SAP y clientes como SAP y Gloria respectivamente.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09
Baja identificación del personal con la empresa	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Concentración de consultoría en SAP solo al Grupo Gloria	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Aulas subutilizadas	0.03	4	0.12	2	0.06	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
Falta de una estructura propia como empresa	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
TOTAL	2.00		5.81		6.48		6.27		6.35		7.16		6.80		6.37		6.00		5.91		6.44		5.85		5.67		6.08		6.08

Tabla 36.

*Estrategias Elegidas para CENTRO*

	<b>Alternativa</b>	<b>Específicas</b>		<b>Detalle de las estrategias</b>
E1	Intensiva	Desarrollo de productos	FO1	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales
E2	Intensiva	Penetración en el mercado	FO2	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología
E3	Intensiva	Penetración en el mercado	FO3	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.
E4	Intensiva	Penetración en el mercado	FO4	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP
E5	Intensiva	Desarrollo de mercados	FO5	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.
E6	Intensiva	Penetración en el mercado	FA1	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital
E7	Intensiva	Penetración en el mercado	FA2	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.
E8	Intensiva	Desarrollo de productos	FA3	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.
E9	Diversificación	Diversificación concéntrica	DO1	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.
E10	Integración	Integración horizontal	DO3	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.
E11	Intensiva	Desarrollo de mercados	DO4	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes
E12	Intensiva	Penetración en el mercado	DA1	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.
E13	Integración	Integración horizontal	DA2	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios

Tabla 37.

*Matriz de Rumelt*

Item	Estrategias	Estrategias Específicas	Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Desarrollo de productos	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E2	Penetración en el mercado	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E3	Penetración en el mercado	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E4	Penetración en el mercado	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E5	Desarrollo de mercados	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E6	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E7	Penetración en el mercado	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E8	Desarrollo de productos	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E9	Diversificación concéntrica	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E10	Integración horizontal	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E11	Desarrollo de mercados	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E12	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
E13	Integración horizontal	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ



Tabla 39.

*Matriz de Estrategias Retenidas*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales
E2	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología
E3	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.
E4	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP
E5	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.
E6	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital
E7	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.
E8	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.
E9	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.
E10	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.
E11	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes
E12	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.
E13	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios

Tabla 40.

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

			<b>Visión</b>			
En el año 2020, Centro será el líder del mercado peruano en brindar soluciones integrales en SAP a través de capacitación, consultoría y soporte para optimizar la gestión de los procesos de negocio, alineando las tecnologías y aplicaciones de vanguardia hacia los objetivos estratégicos empresariales, por medio de profesionales de alta calidad que contribuyan al desarrollo económico y social de nuestro país.						
			<b>Objetivos de largo plazo</b>			
<b>Estrategias</b>			Al año 2020, CENTRO duplicará la participación de mercado del 29% (al 2015) al 58% a través de un crecimiento en ventas de 8MM (al cierre del 2014) a S/19 MM	Al año 2020, elevar el índice de satisfacción de clientes respecto a la calidad en el servicio de Capacitación SAP del 40% (al 2015) al 80%	Al año 2020, lograr que los ingresos en Servicios Profesionales en SAP representen el 15% de los ingresos totales de CENTRO (2% al 2015) a través de captación de nuevos clientes empresariales distintos al grupo Gloria	Al año 2020, incrementar la rentabilidad (ROE) hasta un 30%. A junio de 2015 el ROE de CENTRO fue de 18.4%
			<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>
E1	Desarrollo de productos	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales	X	X		X
E2	Penetración en el mercado	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología	X	X	X	X
E3	Penetración en el mercado	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.	X	X	X	X
E4	Penetración en el mercado	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP	X		X	X
E5	Desarrollo de mercados	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.	X		X	X
E6	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital	X		X	X
E7	Penetración en el mercado	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.	X	X	X	X
E8	Desarrollo de productos	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.	X	X	X	X
E9	Diversificación concéntrica	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.	X	X	X	
E10	Integración horizontal	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.		X	X	X
E11	Desarrollo de mercados	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes	X		X	X
E12	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.	X		X	X
E13	Integración horizontal	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios	X			X
			12	7	11	12

Tabla 41.

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

Item	Estrategias	Sustitutos (Consulting SCM, Nbtel, Nextech)	Implementadores SAP	Consultoras en Servicios Profesionales SAP
E1	Introducir una nueva oferta de cursos de Capacitación y mejorar los actuales	Acciones de similares destinadas a capturar mercado	Baja posibilidad de respuesta ya que no ofrece el servicio formal de capacitación.	Baja posibilidad de respuesta ya que no ofrece el servicio formal de capacitación.
E2	Establecer alianzas con instituciones académicas de tecnología	Acciones de similares destinadas a capturar mercado	Acciones de similares destinadas a capturar mercado pero en implementación	Acciones de similares destinadas a capturar mercado pero en consultoría y adaptaciones
E3	Crear una asociación para la integración de empresarios y profesionales SAP para crear red de contactos y clientes.	Baja posibilidad de captar el interés de las empresas y profesionales ya que no cuentan con el prestigio de Centro	Posibilidad de participar en la asociación ofreciendo el servicio integral de implementación, asesoría y capacitación incluida en ella y contar con el respaldo de SAP.	Posibilidad de participar en la asociación ofreciendo el servicio de asesoría y capacitación alternativa.
E4	Ser proveedores del Estado en servicios de capacitación y consultoría SAP	Acciones de similares de contacto con el Estado	Acciones de similares de contacto con el Estado	Acciones de similares de contacto con el Estado
E5	Realizar publicidad y marketing en países vecinos como Bolivia, Ecuador y Colombia que no tienen un Education Partner.	Baja posibilidad de alcanzar el mercado externo por necesidad de inversión o falta de interés de los extranjeros en una empresa peruana no reconocida.	Ingresar a otros mercados como implementador garantizados por SAP, destinando personal para la capacitación y asesoría incluida.	Utilizar sus oficinas regionales ubicadas en el resto de países de Latinoamérica para brindar los servicios de consultoría <i>in house</i> .
E6	Penetrar en el mercado explotando el canal de marketing digital	Realizar marketing digital más agresivo resaltando la atraktividad de los precios de los módulos que ofrecen.	Realizar marketing digital por los servicios que ofrecen.	Realizar marketing digital por el servicio que ofrecen.
E7	Posicionar a Centro como una institución que brinda servicios únicos y diferenciados a nivel nacional.	Baja posibilidad de alcanzar un reconocimiento a nivel nacional e internacional por falta de respaldo y alianza con SAP	Acciones similares por los servicios que ofrecen.	Baja posibilidad de alcanzar un reconocimiento a nivel nacional e internacional por falta de respaldo y alianza con SAP
E8	Establecer estándares de calidad en Capacitación y Consultoría.	Acciones similares por los servicios que ofrecen.	Acciones similares por los servicios que ofrecen.	Acciones similares por los servicios que ofrecen.
E9	Adicionar servicio de consultoría a los actuales clientes del servicio de Capacitación.	Baja posibilidad de realizar esta actividad por la calidad de los profesionales que laboran en estas instituciones.	Ya lo realiza	Ya lo realiza
E10	Crear alianzas con los Education Partner de Sudamérica para negociar nuevas condiciones con SAP.	No aplica por tener alianza actual con SAP	Acciones similares por los servicios que ofrecen.	Acciones similares por los servicios que ofrecen.
E11	Desarrollar el mercado de consultoría SAP a nuevos clientes	Baja posibilidad de realizar esta actividad por la calidad de los profesionales que laboran en estas instituciones.	Ya lo realiza	Ya lo realiza
E12	Penetrar en el mercado con mayor participación en el segmento empresas.	Acciones de similares de penetrar en el sector empresarial	Ya lo realiza	Ya lo realiza
E13	Crear alianza con empresas implementadoras de SAP y capacitación sustituta para recomendación de los servicios	No aplica	Acciones similares por los servicios que ofrecen.	Acciones similares por los servicios que ofrecen.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz, se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si estas ayudan al cumplimiento de los mismos. Al propósito, se muestra que las once estrategias retenidas para CENTRO tienen alcance en los cuatro objetivos a largo plazo planteados; en sí, cada una de las estrategias se relaciona con al menos un objetivo a largo plazo y todos los objetivos de largo plazo podrán ser alcanzados por al menos una de las estrategias retenidas (ver Tabla 40).

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

La última matriz empleada en el análisis del proceso estratégico permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas para CENTRO. En la Tabla 41, se muestra lo analizado para los tres principales competidores: (a) los sustitutos, (b) los implementadores SAP y (c) las consultoras en Servicios Profesionales SAP

### **6.13 Conclusiones**

Luego de haber realizado el análisis de las matrices propuestas hasta el presente punto, se concluye que es de suma importancia tener en cuenta todas las etapas a seguir en la formulación de estrategias. Así, luego de la primera etapa de preparación de matrices insumos —Matriz EFE, Matriz EFI y Matriz de Intereses Organizacionales—, comienza una segunda etapa, que se inicia este capítulo, conformada por la preparación de otro grupo de matrices: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) Matriz Interna Externa, y (e) Matriz Gran Estrategia, las cuales son consideradas parte de un proceso que dirige las estrategias posibles a tomar. Luego, en la tercera etapa, se incluye a las últimas matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica, (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (c) Matriz de Rumelt y (d) Matriz de Ética, las cuales ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas.

Respecto de las matrices de la segunda etapa, se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir de acuerdo a los resultados, cada una de ellas se tomaron en cuenta para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA. En la tercera etapa de filtro de estrategias, se tomaron en cuenta solo aquellas que cumplieron a cabalidad todas las características y aspectos necesarios que las hicieran viables en la implementación y que además ayuden al cumplimiento de objetivos de largo plazo. En el caso de CENTRO, no hay estrategias de contingencia, puesto que todas fueron seleccionadas.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta capítulo se trata la implementación de las estrategias obtenidas y retenidas en el capítulo anterior, convirtiendo el plan en un conjunto de acciones; además que el éxito de dicha implementación podría lograrse en la medida que la compañía obtenga sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2008).

En otros términos, se señala qué concierne a la segunda etapa del modelo secuencial del proceso estratégico que comprende la implementación y dirección, la cual se inicia con el establecimiento de los objetivos de corto plazo. Asimismo, se establecen los recursos necesarios para el cumplimiento de cada uno de los objetivos; a su vez, se analizan las políticas de las estrategias elegidas que deben tener concordancia con los valores estipulados para CENTRO, así como un análisis de (a) la estructura, (b) el medio ambiente, (c) la ecología, (d) la responsabilidad social, (e) los recursos humanos, (f) la motivación y (g) la gestión del cambio de la mencionada empresa. Todo ello apunta al propósito de lograr complementar la segunda etapa mencionada.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

#### 7.1.1 Objetivo de Largo Plazo OLP1

Al año 2020, CENTRO duplicará la participación de mercado del 29% (al 2015) al 58% a través de un crecimiento en ventas de 8MM (al cierre del 2014) a S/19 MM, se ha visto conveniente primero alcanzar los siguientes objetivos de corto plazo.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.1.* A finales del año 2018, CENTRO obtendrá un crecimiento en ventas del 70% respecto al cierre del 2015.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.2.* Al primer trimestre del año 2016, CENTRO reducirá los precios de lista de los cursos SAP en al menos un 10% a través de negociaciones con SAP; de esta forma, será más competitivos en el contexto peruano, con precios específicos, sin afectar la rentabilidad e imagen de CENTRO.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.3.* Al finalizar el año 2015, CENTRO contará con una política salarial 20% sobre el promedio del mercado, para la fuerza de ventas a personas naturales como a empresas.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.4.* Para el segundo semestre del año 2016, CENTRO tendrá el 100% de la fuerza de ventas capacitada en programas semestrales de técnicas de venta e identificación de necesidades SAP para los clientes empresariales, que al 2015 no recibió capacitación alguna.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.5.* Al finalizar el año 2016, CENTRO incrementará su participación de mercado en seis puntos porcentuales respecto al 2015 (del 29% al 35%) como consecuencia de implementar el Plan de Marketing y Comunicación.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.6.* A fines del año 2018, un mínimo del 20% de sus ingresos deberán provenir de empresas del sector público. Al 2015 en 0%.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 1.7.* Hacia el segundo semestre del año 2016, al menos el 10% de los clientes naturales de CENTRO, deberá provenir de alianzas con instituciones académicas en TI. Al 2015 en 0%.

### **7.1.2 Objetivo de Largo Plazo OLP2**

Al año 2020, elevar el índice de satisfacción de clientes respecto a la calidad en el servicio de Capacitación SAP del 40% (al 2015) al 80%.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 2.1.* En el año 2016, CENTRO ofrecerá un sistema de financiamiento propio a clientes de empresas con una tasa de interés con un punto porcentual por debajo de la tasa de referencia que ofrece el sistema financiero.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 2.2.* Para el año 2016, CENTRO tendrá al 100% de sus profesores para el servicio de Capacitación SAP con al menos dos certificaciones internacionales SAP. Al 2015 solo el 40% lo tiene.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 2.3.* Al finalizar el año 2017, CENTRO debe contar con la certificación en Calidad Educativa emitida por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). AL 2015 no cuenta con certificación.

### **7.1.3 Objetivo de Largo Plazo OLP3**

El tercer objetivo a largo plazo indica que, al año 2020 CENTRO debe lograr que los ingresos en Servicios Profesionales en SAP representen el 15% de los ingresos totales de CENTRO ( 2% al 2015) a través de captación de nuevos clientes empresariales distintos al Grupo Gloria. Ello se podrá llevar a cabo si se realizan los siguientes objetivos puntuales:

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 3.1.* Para la unidad de negocio de Servicios Profesionales SAP, al finalizar el año 2016, CENTRO contará con al menos cinco profesionales certificados en consultoría SAP. Al 2015 ninguno es certificado en SAP.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 3.2.* Al primer trimestre del año 2017, CENTRO deberá tener al 100% del personal de la unidad de negocio de Servicios Profesionales, con una especialización en Gestión de Proyectos, con el fin de optimizar el tiempo, costo y alcance de los servicios asignados. Al 2015 en 0%.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 3.3.* Al primer semestre del año 2017, CENTRO será la empresa número 1 en recordación de marca en servicios profesionales y consultoría SAP, entre los profesionales de TI medido por la consultora IPSOS. Al 2015 no se cuenta con este estudio.

### **7.1.4 Objetivo de Largo Plazo OLP4**

El cuarto Objetivo de largo plazo de CENTRO para el año 2020 es incrementar la rentabilidad (ROE) hasta un 30%. A junio de 2015 el ROE de CENTRO fue de 18.4%. Esto se condiciona con los siguientes tres OBCP:

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 4.1.* Al final del año 2018, CENTRO obtendrá una rentabilidad ROE del 25%.

Tabla 42.

*Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 1*

<b>Objetivo de Largo Plazo</b>	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Recursos</b>	
Al año 2020, CENTRO duplicará la participación de mercado del 29% (al 2015) al 58% a través de un crecimiento en ventas de 8MM (al cierre del 2014) a S/19 MM	OCP 1.1	A finales del año 2018, CENTRO obtendrá un crecimiento en ventas del 70% respecto al cierre del 2015.	Recursos Financieros: Fondo de planilla Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Personal capacitado y con experiencia en ventas de SAP. Gerente con capacidad de liderazgo y experiencia en el sector. Recursos Tecnológicos: PCs, teléfonos, Smartphone.
	OCP 1.2	Al primer trimestre del año 2016, CENTRO reducirá los precios de lista de los cursos SAP en al menos un 10% a través de negociaciones con SAP, de esta forma ser más competitivos en el contexto peruano, con precios específicos, sin afectar la rentabilidad e imagen de CENTRO	Recursos Financieros: No requiere Recursos Físicos: No requiere Recursos Humano: Gerente comercial con perfil negociador. Recursos Tecnológicos: Sistemas de comunicación virtual.
	OCP 1.3	Al finalizar el año 2015, CENTRO contará con una política salarial 20% sobre el promedio del mercado, para la fuerza de ventas a personas naturales como a empresas.	Recursos Financieros: Fondo de planilla de vendedores y costo mensual de equipos de comunicación (teléfonos fijos y Smartphone). Recursos Físicos: Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y Smartphone) Recursos Humano: Personal de ventas con experiencia y cartera clientes corporativos y personas naturales. Recursos Tecnológicos: PC y conexión a bases de datos (Sistemas de Información)
	OCP 1.4	Para el segundo semestre del año 2016, CENTRO tendrá el 100% de la fuerza de ventas capacitada en programas semestrales de técnicas de venta e identificación de necesidades SAP para los clientes empresariales, que al 2015 no recibió capacitación alguna.	Recursos Financieros: Fondos para cursos de técnica de ventas y pago de horas de ausencia por capacitación. Recursos Físicos: Salas, proyector. Recursos Humano: Profesionales con alta experiencia en cursos SAP, procesos empresariales, desarrollo de productos, capacitación en empresas y experiencia en cada rubro de las empresas clientes. Recursos Tecnológicos: PC, comunicaciones.
	OCP 1.5	Al finalizar el año 2016, CENTRO incrementará su participación de mercado en seis puntos porcentuales respecto al 2015 (del 29% al 35%) como consecuencia de implementar el Plan de Marketing y Comunicación.	Recursos Financieros: Fondos para servicios de marketing y publicidad Recursos Físicos: POP, merchandising, etc. Recursos Humano: Expertos en marketing y comunicación en medios Recursos Tecnológicos: Laptops, Smartphone.
	OCP 1.6	A fines del año 2018, un mínimo del 20% de sus ingresos deberán provenir de empresas del sector público. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: Fondo de planilla Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Liderazgo de los gerentes y jefes, en especial del área de ventas. Recursos Tecnológicos: Web, e-mail, Intranet, PCs, teléfonos, Smartphone.
	OCP 1.7	Hacia el segundo semestre del año 2016, al menos el 10% de los clientes naturales de CENTRO, deberá provenir de alianzas con instituciones académicas en TI. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: No se requiere Recursos Físicos: No se requiere Recursos Humano: Personal de ventas con perfil negociador que promueva la celebración de alianzas. Recursos Tecnológicos: No se requiere.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 4.2.* Al año 2017, el 5% de los ingresos de CENTRO serán obtenidos por cursos on line, lo cual mejorará la utilidad neta en 1 punto porcentual.

*Objetivo de Corto Plazo OBCP 4.3.* Para el año 2017, CENTRO contará con una estrategia de marketing digital que permitirá un ahorro de al menos 30% en publicidad y comunicaciones.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Seguidamente, con la finalidad de lograr las estrategias propuestas y llevar a cabo los objetivos de corto plazo establecidos, es indispensable disponer de una serie de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008). Ver tablas 42, 43, 44 y 45.

Tabla 43.

### *Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 2*

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
Al año 2020, elevar el índice de satisfacción de clientes respecto a la calidad en el servicio de Capacitación SAP del 40% (al 2015) al 80%	OCP 2.1 En el año 2016, CENTRO ofrecerá un sistema de financiamiento propio a clientes de empresas con una tasa de interés con un punto porcentual por debajo de la tasa de referencia que ofrece el sistema financiero.	Recursos Financieros: Fondos para poder asumir el costo de financiamiento, Convenio con entidades financieras para tal fin. Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y Smartphone) Recursos Humano: Líder del área de Administración y finanzas, área de contabilidad y área de marketing y ventas. Recursos Tecnológicos: PC y proyectores,
	OCP 2.2 Para el año 2016, CENTRO tendrá al 100% de sus profesores para el servicio de Capacitación SAP con al menos dos certificaciones internacionales SAP. Al 2015 solo el 40% lo tiene.	Recursos Financieros: Inversión para el financiamiento y pago de capacitaciones en el extranjero. Recursos Físicos: Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y Smartphone) Recursos Humano: Líder del área de Administración y Finanzas y de Recursos Humanos. Recursos Tecnológicos: Canal web, mailing, intranet.
	OCP 2.3 Al finalizar el año 2017, CENTRO debe contar con la certificación en Calidad Educativa emitida por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). AL 2015 no cuenta con certificación.	Recursos Financieros: Fondos para sistemas de control de calidad y monitoreo y planilla. Recursos Físicos: Materiales para el sistema de gestión de calidad. Recursos Humano: Personal con conocimiento y experiencia en gestión de calidad. Recursos Tecnológicos: Sistema de gestión de calidad

Tabla 44.

*Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 3*

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
Al año 2020, lograr que los ingresos en Servicios Profesionales en SAP representen el 15% de los ingresos totales de CENTRO ( 2% al 2015) a través de captación de nuevos clientes empresariales distintos al Grupo Gloria	OCP 3.1 Para la unidad de negocio de Servicios Profesionales SAP, al finalizar el año 2016, CENTRO contará con al menos cinco profesionales certificados en consultoría SAP. Al 2015 ninguno es certificado en SAP.	Recursos Financieros: Fondo de planilla para consultores Recursos Físicos: mobiliario de oficina, materiales de escritorio. Recursos Humano: Profesionales de consultoría en servicios profesionales SAP Recursos Tecnológicos: PC, Smartphone, laptops, servidores, memorias, monitores.
	OCP 3.2 Al primer trimestre del año 2017, CENTRO deberá tener al 100% del personal de la unidad de negocio de Servicios Profesionales, con una especialización en Gestión de Proyectos, con el fin de optimizar el tiempo, costo y alcance de los servicios asignados. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: Fondos para capacitación. Recursos Físicos: Instalaciones de centro Recursos Humano: Especialista en Gestión de proyectos, capacitador certificado Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, licencias SAP.
	OCP 3.3 Al primer semestre del año 2017, CENTRO será la empresa número 1 en recordación de marca en servicios profesionales y consultoría SAP, entre los profesionales de TI medido por la consultora IPSOS. Al 2015 no se cuenta con este estudio.	Recursos Financieros: Fondos para servicios de marketing y publicidad. Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Expertos en marketing y encuestadoras Recursos Tecnológicos: Laptops, Smartphone.

**7.3 Políticas de cada Estrategia**

D'Alessio (2008) señala que las políticas son aquellos parámetros sobre los que la empresa debe trabajar para llevar a cabo las estrategias propuestas; asimismo, éstas definen el camino donde la ejecución de las estrategias manifieste el cumplimiento de la visión futura. En el caso de CENTRO, las políticas deben estar regidas por los altos directivos y bajo un comportamiento ético, justo, y de responsabilidad social. En ese sentido, se define las políticas que delimitarán el ámbito de aplicación de las estrategias seleccionadas para CENTRO:

- i. Formar personal calificado para asegurar la gestión de la infraestructura para que alcance su desarrollo profesional
- ii. Premiación por resultados de satisfacción al cliente.
- iii. Optimizar el uso de recursos.
- iv. Incentivar la gestión de calidad.

- v. Motivar el trabajo en equipo.
- vi. Mantener óptimas relaciones con clientes y proveedores.
- vii. Desarrollar el sentido de identidad y trabajo en equipo.
- viii. Fomento en el uso de la tecnología y sus aplicaciones en el trabajo.
- ix. Llevar a cabo una estrategia de diferenciación, mediante el uso de tecnología y crear valor agregado.
- x. Cooperar socialmente con la educación tecnológica y productividad en el país.

Tabla 45.

*Recursos para Objetivos de Corto Plazo para el Objetivo de Largo Plazo 4*

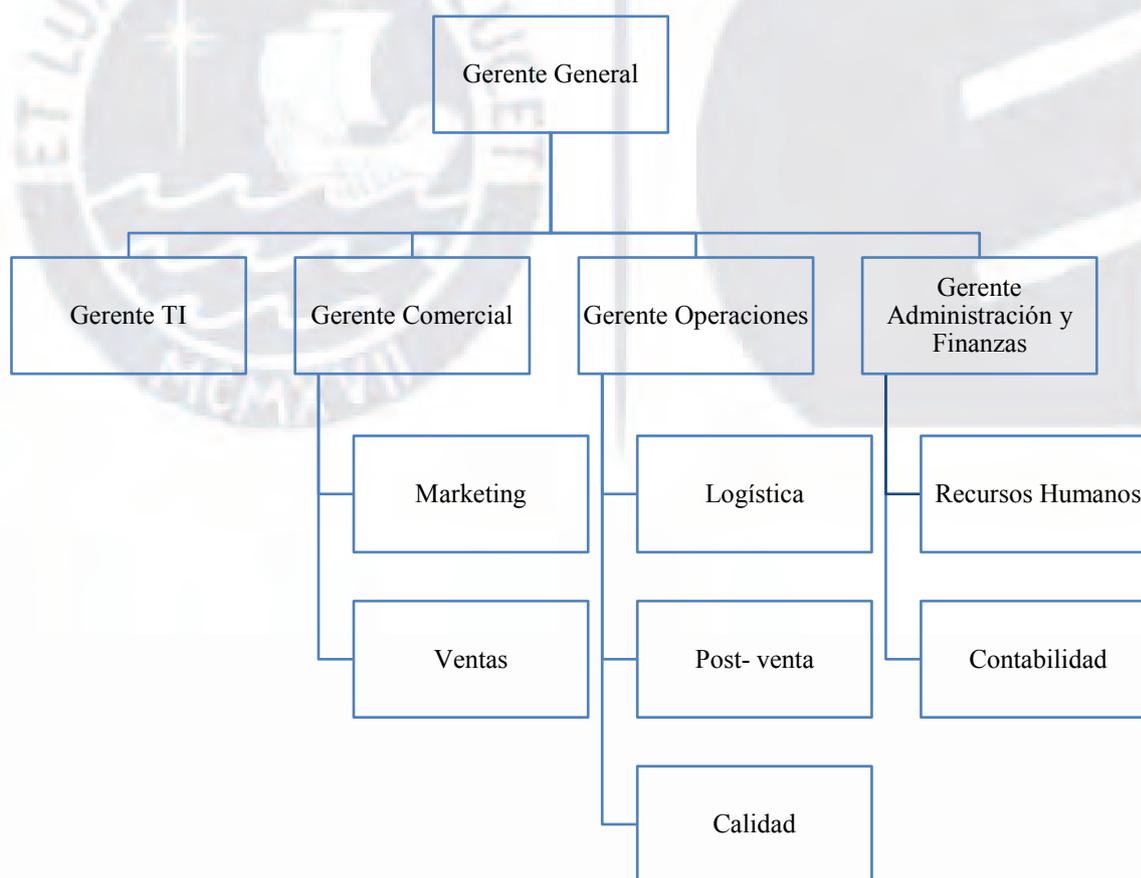
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos
	OCP 4.1 Al final del año 2018, CENTRO obtendrá una rentabilidad ROE del 25%.	Recursos Financieros: No requiere Recursos Físicos: Instalaciones de Centro Recursos Humano: Líder en Administración y Finanzas y de Contabilidad. Recursos Tecnológicos: PC, monitores, proyectores instalados en Centro.
Al año 2020 incrementar la rentabilidad (ROE) hasta un 30%. A junio de 2015 el ROE de CENTRO fue de 18.4%.	OCP 4.2 Al año 2017, el 5% de los ingresos de CENTRO serán obtenidos por cursos on line, lo cual mejorará la utilidad neta en 1 punto porcentual.	Recursos Financieros: Inversión y recursos para poder remodelar la sede y adecuarla para la prestación de cursos virtuales. Recursos Físicos: Instalaciones de Centro Recursos Humano: Líder del área de TI, capacitador del nuevo sistema. Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, instalación de intranet.
	OCP 4.3 Para el año 2017, CENTRO contará con una estrategia de marketing digital que permitirá un ahorro de al menos 30% en publicidad y comunicaciones	Recursos Financieros: Recursos financieros para implementar la estrategia de marketing virtual. Recursos Físicos: No requiere. Recursos Humano: Gerente comercial, vendedores capacitados y personal de mando medio con perfil negociador. Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, instalación de intranet.

**7.4 Estructura de CENTRO**

CENTRO, como parte del Grupo Gloria, es integrante de la Unidad Estratégica de Nuevos Negocios, por lo que sería complementario y acorde a los objetivos trazados el desarrollo de las políticas planteadas, así como de los planes de desarrollo de cada línea de

negocio, la segmentación de la fuerza de ventas, la creación del plan de marketing y comunicación.

Por otro lado, se observa que el mercado de CENTRO es altamente competitivo debido a la alta demanda en el rubro de servicios de consultoría y educación, en los cuales el precio es un referente relevante. Por lo expuesto, CENTRO tiene la necesidad de aprovechar las áreas especializadas como empresa, pero con un desarrollo fuerte de los medios y estrategias para el desarrollo de las áreas de negocio. En la Figura 13, se puede apreciar la propuesta para CENTRO, en la que el gerente general será el gestor de la estrategia y políticas de cada gerencia.



*Figura 133.* Organigrama propuesto para CENTRO.

Nota. Elaboración propia para el presente estudio.

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

A noviembre 2015, muchas empresas de capacitación o servicios profesionales en tecnología no cuentan con el nivel de consciencia requerido sobre la responsabilidad ambiental. CENTRO no es ajeno a su deber para contribuir con la conservación de su entorno. CENTRO necesariamente utiliza material electrónico para sus servicios de capacitación y consultoría; sin embargo, no se encuentra vinculada a ninguno de los operadores de RAEE (Residuos y Aparatos Eléctricos y Electrónicos), como son San Antonio Recycling S. A., Perú Recicla, Reciclaje Perú, Peru Green Recycling y Akstarcom S. A. C. CENTRO debería fomentar una alianza con alguno de estos operadores. A pesar de lo descrito anteriormente, se puede reconocer que, dentro de sus políticas, promueve el uso de información electrónica, reduce el uso del papel, y utiliza de forma eficiente la energía eléctrica.

En lo que respecta a responsabilidad social, mediante los servicios que ofrece y con las alianzas con instituciones educativas que se plantea como estrategia, CENTRO promoverá la educación en temas tecnológicos a alumnos con alto potencial académico; así colaborará con su desarrollo profesional y laboral, y permitirá que, en un futuro, eleven su nivel de vida y participen activamente en el desarrollo sostenible del país.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

D'Alessio (2008) indicó que, en una organización, las personas suelen adoptar posiciones defensivas frente a los cambios; por ello, los líderes deben ser los principales voceros de la misión y visión a los colaboradores, así como ser los principales embajadores de cambio, cumpliendo de esta manera, un rol motivador hacia sus equipos. Del mismo modo, al ser la competencia central de centro el conocimiento, la capacitación de personal cumple un rol muy importante, la misma que debe ser monitoreada constantemente a fin de superar las expectativas del cliente, asegurando altos estándares de calidad.

## **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación conlleva cambios estructurales, por lo que resulta necesario que el planeamiento para su ejecución se realice adecuadamente. Se considera que CENTRO no es ajeno al cambio, y por tanto el éxito en el logro de los objetivos propuestos gestión y el uso eficiente de los recursos humanos. En ese sentido, se propone las siguientes acciones orientadas: (a) establecer lineamientos esenciales para la estrategia del cambio, (b) considerar la visión para el cambio, (c) usar las tecnologías de la información y comunicación como herramientas de mejora organizacional. El cambio debe ser facilitado por las acciones propuestas. Es importante que los gestores del cambio y los integrantes de CENTRO se involucren y comprometan con el cambio, y que asimilen las estrategias y permitan la transformación .

## **7.8 Conclusiones**

Para alcanzar la visión futura, es necesario implementar los objetivos de corto plazo según el plan estratégico, realizando un seguimiento detallado de los avances y estableciendo hitos verificables, que sean conocidos por todos los involucrados en el cambio organizacional de CENTRO. Si estos objetivos no se llegasen a ejecutar según el plan, CENTRO tendrá mayores probabilidades de fracaso. Por ello, se resalta la importancia de conseguir los recursos asociados a cada uno de estos objetivos de corto plazo, para lograr mayor confianza en el camino exitoso hacia el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control se realiza de manera continua en todo el proceso estratégico, verificando los hitos de los objetivos de corto y largo plazo (D'Alessio, 2008). Tener un cuadro de control integrado ayuda a tener una perspectiva global de CENTRO y facilita, de manera estructurada, realizar la medición sobre los avances en la ejecución de estrategias respecto a lo que se plantea para alcanzar la visión al año 2020; de esta manera, se puede corregir de forma oportuna, en caso de requerirse.

### 8.1 Perspectivas de Control

Las cuatro perspectivas que se presentan a continuación ceden equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, así como los indicadores y resultados que se esperan alcanzar según las unidades de medición (Kaplan y Norton, 2001).

#### 8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

Desde esta perspectiva, según Kaplan y Norton (1997), una organización debe invertir en mejorar sus procedimientos internos, sistemas, infraestructura y personal, para que lograr un crecimiento financiero a largo plazo. CENTRO, mediante sus dos objetivos de corto plazo y bajo esta perspectiva de aprendizaje interno, busca capacitar a su personal en el uso de tecnologías de información, así como ser motivador de crecimiento personal y profesional. Por consiguiente, CENTRO podrá contar con profesionales altamente preparados y certificado en SAP para los servicios de Capacitación y Consultoría, inspirados, a su vez, por una visión compartida y a través de una misión en común.

#### 8.1.2 Procesos

Los procesos internos de una organización se reflejan en la satisfacción del cliente y ésta a su vez, debe repercutir en un impacto positivo sobre los objetivos financieros (Périsse, 2001). CENTRO tiene tres objetivos de corto plazo en esta perspectiva, orientados al uso óptimo de los recursos humanos, económicos, materiales y de información, para lo cual tiene

el reto de reorganizarse internamente a todo nivel, con funciones y metas establecidas para cada posición, a fin de alcanzar la eficiencia y elevar la productividad, y reflejarlas en los servicios que brinda.

### **8.1.3 Clientes**

Este análisis permite a los directivos identificar los tipos de clientes, segmentos y sus preferencias; asimismo, orienta a la organización en el mercado que competirá (Kaplan y Norton, 1997). Conjuntamente, permite que las empresas establezcan indicadores que sean percibidos, como gran valor, por los clientes (Périssé, 2001). Desde esta perspectiva, en los nueve objetivos de corto plazo de CENTRO se buscará incrementar la productividad en el sector empresarial privado y público, brindando los servicios de capacitación y consultoría en SAP con los mejores estándares de calidad, bajo la garantía de la certificación de calidad educativa SINEACE e incrementando los ratios de satisfacción del cliente en todo contacto.

### **8.1.4 Financiera**

Para los dos objetivos de corto plazo relacionados con este ítem, CENTRO debe concentrarse en reducir gastos y maximizar ingresos, aprovechando sus fortalezas en infraestructura, capacidad de enseñanza e ingresos por ventas reconocidas a nivel Latinoamérica, a fin de concretar nuevas negociaciones de precios y comisiones con SAP.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado se presenta en la Tabla 46. Este se utiliza como herramienta de control de los objetivos a corto plazo. Es también llamado *Balanced Scorecard*.

## **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control o *Balance Scorecard* para CENTRO permite evaluar, holísticamente, el avance de los objetivos establecidos. Los objetivos de corto plazo se unirán

para cumplir con los objetivos de largo plazo, a través de las estrategias, y con las cuatro perspectivas (interna, de aprendizaje, de clientes y financiera).

El Tablero de Control Integrado permite que cada objetivo de corto plazo reúna las medidas, objetivos y unidades. En el análisis realizado para Centro se reflejan los objetivos de corto plazo en sus cuatro perspectivas, como son de aprendizaje (3), procesos (5), cliente (6) y financiera (2); se puede concluir que CENTRO está orientada, en primer lugar, a desarrollar acciones que motiven y generen satisfacción al cliente, como palanca importante para realizar acciones internas y de aprendizaje, lo cual traerá finalmente beneficios financieros.



Tabla 46.

## Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	OLPs	Objetivos de Corto Plazo	Recursos	Indicadores	Unidades	
Financiero	OLP4	OCP 4.1	Al final del año 2018, CENTRO obtendrá una rentabilidad ROE del 25%.	Recursos Financieros: No requiere Recursos Físicos: Instalaciones de Centro Recursos Humano: Líder en Administración y Finanzas y de Contabilidad. Recursos Tecnológicos: PC, monitores, proyectores instalados en Centro.	ROE	Porcentaje
		OCP 4.3	Para el año 2017, CENTRO contará con una estrategia de marketing digital que permitirá un ahorro de al menos 30% en publicidad y comunicaciones	Recursos Financieros: Recursos para implementar la estrategia de marketing virtual. Recursos Físicos: No requiere. Recursos Humano: Gerente comercial, vendedores capacitados y personal de mando medio con perfil negociador. Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, instalación de intranet.	Porcentaje de reducción de costos por publicidad y comunicaciones.	Porcentaje
Cliente	OLP1	OCP 1.1	A finales del año 2018, CENTRO obtendrá un crecimiento en ventas del 70% respecto al cierre del 2015.	Recursos Financieros: Fondo de planilla Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Personal capacitado y con experiencia en SAP. Gerente con capacidad de liderazgo y experiencia en el sector. Recursos Tecnológicos: PCs, teléfonos, smartphone.	Nivel de ventas brutas.	Porcentaje
		OCP 1.2	Al primer trimestre del año 2016, CENTRO reducirá los precios de lista de los cursos SAP en al menos un 10% a través de negociaciones con SAP, de esta forma ser más competitivos en el contexto peruano, con precios específicos, sin afectar la rentabilidad e imagen de CENTRO	Recursos Financieros: No requiere Recursos Físicos: No requiere Recursos Humano: Gerente comercial con perfil negociador. Recursos Tecnológicos: Sistemas de comunicación virtual.	Precio más competitivo en el mercado	Porcentaje de variación de precio
		OCP 1.4	Para el segundo semestre del año 2016, CENTRO tendrá el 100% de la fuerza de ventas capacitada en programas semestrales de técnicas de venta e identificación de necesidades SAP para los clientes empresariales, que al 2015 no recibió capacitación alguna.	Recursos Financieros: Fondos para cursos de técnica de ventas y pago de horas de ausencia por capacitación. Recursos Físicos: Salas, proyector. Recursos Humano: Profesionales con alta experiencia en cursos SAP, procesos empresariales, desarrollo de productos, capacitación en empresas y experiencia en cada rubro de las empresas clientes. Recursos Tecnológicos: PC, comunicaciones.	Incremento de porcentaje de capacitados	Porcentaje de capacitados
		OCP 1.6	A fines del año 2018, un mínimo del 20% de sus ingresos deberán provenir de empresas del sector público. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: Fondo de planilla Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Liderazgo de los gerentes y jefes, en especial del área de ventas. Recursos Tecnológicos: Web, e-mail, Intranet, PCs, teléfonos, smatphone.	Ventas asociadas a contrataciones con el estado.	Porcentaje respecto de ventas brutas totales.
		OCP 1.7	Hacia el segundo semestre del año 2016, al menos el 10% de los clientes naturales de CENTRO, deberá provenir de alianzas con instituciones académicas en TI. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: No se requiere Recursos Físicos: No se requiere Recursos Humano: Personal de ventas con perfil negociador que promueva la celebración de alianzas. Recursos Tecnológicos: No se requiere.	Porcentaje de clientes provenientes de alianzas con instituciones académicas.	Porcentaje
	OLP2	OCP 2.1	En el año 2016, CENTRO ofrecerá un sistema de financiamiento propio a clientes de empresas con una tasa de interés con un punto porcentual por debajo de la tasa de referencia que ofrece el sistema financiero.	Recursos Financieros: Fondos para poder asumir el costo de financiamiento, Convenio con entidades financieras para tal fin. Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y smartphone) Recursos Humano: Líder del área de Administración y finanzas, área de contabilidad y área de marketing y ventas. Recursos Tecnológicos: PC y proyectores,	Alumnos que acceden a financiamiento	Porcentaje
		OCP 2.2	Para el año 2016, CENTRO tendrá al 100% de sus profesores para el servicio de Capacitación SAP con al menos dos certificaciones internacionales SAP. Al 2015 solo el 40% lo tiene.	Recursos Financieros: Inversión para el financiamiento y pago de capacitaciones en el extranjero. Recursos Físicos: Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y Smartphone) Recursos Humano: Líder del área de Administración, Finanzas y Recursos Humanos. Recursos Tecnológicos: Canal web, mailing, intranet.	Cantidad de profesores certificados.	Porcentaje
		OCP 2.3	Al finalizar el año 2017, CENTRO debe contar con la certificación en Calidad Educativa emitida por el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). AL 2015 no cuenta con certificación.	Recursos Financieros: Fondos para sistemas de control de calidad, monitoreo y planilla. Recursos Físicos: Materiales para el sistema de gestión de calidad. Recursos Humano: Personal con conocimiento y experiencia en gestión de calidad. Recursos Tecnológicos: Sistema de gestión de calidad	Obtener la Certificación SINEACE	Si / No
	OLP3	OCP 3.3	Al primer semestre del año 2017, CENTRO será la empresa número 1 en recordación de marca en servicios profesionales y consultoría SAP, entre los profesionales de TI medido por la consultora IPSOS. Al 2015 no se cuenta con este estudio.	Recursos Financieros: Fondos para servicios de marketing y publicidad, contratación de APOYO. Recursos Físicos: Oficinas, escritorios y mobiliario. Recursos Humano: Expertos en marketing y encuestadoras Recursos Tecnológicos: Laptops, smartphones.	Resultados porcentuales de recordación de marca	Porcentaje de recordación de marca medición elaborada por APOYO.
	Procesos	OLP1	OCP 1.3	Al finalizar el año 2015, CENTRO contará con una política salarial 20% sobre el promedio del mercado, para la fuerza de ventas a personas naturales como a empresas.	Recursos Financieros: Fondo de planilla de vendedores y costo mensual de equipos de comunicación (teléfonos fijos y smartphone). Recursos Físicos: Oficinas, escritorios, mobiliario, equipos de comunicación (teléfonos fijos y smartphone) Recursos Humano: Personal de ventas con experiencia y cartera clientes corporativos y personas naturales. Recursos Tecnológicos: PC y conexión a bases de datos (Sist. Información)	Sueldos de Centro versus el mercado
OCP 1.5			Al finalizar el año 2016, CENTRO incrementará su participación de mercado en seis puntos porcentuales respecto al 2015 (del 29% al 35%) como consecuencia de implementar el Plan de Marketing y Comunicación.	Recursos Financieros: Fondos para servicios de marketing y publicidad Recursos Físicos: POP, merchandising, etc. Recursos Humano: Expertos en marketing y comunicación en medios Recursos Tecnológicos: Laptops, smartphones.	Plan de Marketing	Si / No
OLP4		OCP 4.2	Al año 2017, el 5% de los ingresos de CENTRO serán obtenidos por cursos on line, lo cual mejorará la utilidad neta en 1 punto porcentual.	Recursos Financieros: Inversión y recursos para poder remodelar la sede y adecuarla para la prestación de cursos virtuales. Recursos Físicos: Instalaciones de Centro Recursos Humano: Líder del área de TI, capacitador del nuevo sistema. Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, instalación de intranet.	Porcentaje de aulas virtuales respecto de la cantidad de cursos presenciales.	Porcentaje
Aprendizaje	OLP3	OCP 3.1	Para la unidad de negocio de Servicios Profesionales SAP, al finalizar el año 2016, CENTRO contará con al menos cinco profesionales certificados en consultoría SAP. Al 2015 ninguno es certificado en SAP.	Recursos Financieros: Fondo de planilla para consultores Recursos Físicos: mobiliario de oficina, materiales de escritorio. Recursos Humano: Profesionales de consultoría en servicios profesionales SAP Recursos Tecnológicos: PC, smartphone, laptops, servidores, memorias, monitores.	Número de profesionales especializados contratados	Si / No
		OCP 3.2	Al primer trimestre del año 2017, CENTRO deberá tener al 100% del personal de la unidad de negocio de Servicios Profesionales, con una especialización en Gestión de Proyectos, con el fin de optimizar el tiempo, costo y alcance de los servicios asignados. Al 2015 en 0%.	Recursos Financieros: Fondos para capacitación. Recursos Físicos: Instalaciones de centro Recursos Humano: Especialista en Gestión de proyectos, capacitador certificado Recursos Tecnológicos: PC, servidores, memorias, licencias SAP.	Porcentaje de profesionales capacitados	Porcentaje

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 47, se muestra el Plan Estratégico Integral de CENTRO, donde se visualiza la visión, misión e intereses organizacionales. Estos últimos son la fuente para llegar a los objetivos de largo plazo, los que a su vez son controlados con los objetivos a corto plazo y los recursos necesarios para su cumplimiento. Así también, se muestra los valores, código de ética que sustentan las políticas planteadas, las que, junto con las estrategias, sustentan los objetivos de largo plazo y finalmente. Estos objetivos a largo plazo llevan a concretar la visión futura propuesta para Centro.

### 9.2 Conclusiones Finales

1. CENTRO tiene competidores que ofrecen precios menores en el servicio de Capacitación SAP y los potenciales clientes lo saben, pero también reconocen que es el único Education Partner que puede ofrecer la certificación SAP. Es por ello que CENTRO conserva su valor y rentabilidad en el mercado, pero aún tiene aspectos por mejorar.
2. CENTRO solo tiene una presencia básica en Internet y en redes sociales, requiere explotar más canales y estrategias de difusión, no solo por los servicios y la calidad que ofrece, sino también a nivel de marca, así como lo hacen sus pares de Latinoamérica.
3. Centro tiene el potencial de diversificar su oferta de servicios estableciendo nuevas alianzas con diferentes instituciones académicas y tecnológicas, sin interferir en la relación comercial con SAP.
4. Para lograr incrementar el nivel de ventas, CENTRO debe posicionarse como una institución que brinda servicios únicos, diferenciados e innovadores, con el objetivo de mantener a sus clientes e incrementar su participación en el segmento empresas.

5. CENTRO debe aprovechar la plataforma que el Grupo Gloria mantiene en los diferentes países de Latinoamérica, como Bolivia, Ecuador, Colombia, Argentina, Uruguay, entre otros, a fin de incrementar su oferta de servicios.
6. En lo que corresponde a los recursos humanos, CENTRO debe ejecutar la política salarial y capacitaciones que permitan que el posicionamiento de la empresa sea un referente para aquellos profesionales que utilizan SAP.
7. CENTRO debe potenciar la unidad de negocio de Servicios Profesionales en SAP con los clientes actuales de capacitación y con nuevos clientes, como empresas del Estado.
8. A fin de asegurar una mejora continua y crecimiento sostenido del negocio, CENTRO debe establecer estándares de calidad en todos los procesos internos, que permitan brindar un servicio de excelencia que supere las expectativas del cliente.
9. Con el fin de desarrollar el sector de tecnología en SAP, CENTRO deberá establecer alianzas estratégicas con instituciones académicas, empresas usuarias de SAP, proveedores, implementadores SAP y la comunidad vinculada, creando de esta manera, una red de contactos y posibles clientes.
10. A fin de que CENTRO logre un mayor poder de negociación frente a SAP y una mejor gestión comercial, es necesario asociarse con otros Business Partners de diferentes países, que compartan los mismos intereses.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

1. Entregar a CENTRO el presente plan estratégico para que lo implemente y efectúe la mejora continua de la gestión del negocio, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y la visión futura.
2. Ampliar la base de clientes empresariales y lograr una competencia basada en el valor agregado que otorga una certificación y asesoría avalada por SAP. La competencia de CENTRO deberá basarse en la calidad de los cursos y consultoría

que ofrece a sus clientes, y deberá realizarse un esfuerzo conjunto para identificar cómo lograr mayor eficiencia. Es decir, debe identificar a los potenciales clientes a fin de incrementar la participación de mercado que posee actualmente.

3. Para conseguir la rentabilidad esperada, como primera acción, se debe conformar una estructura organizativa exclusiva, estable y completa de gestión para CENTRO, contando con profesionales comprometidos y líderes en sus áreas, quienes deben ser agentes de cambio y motivadores dentro de su equipo de trabajo.
4. En necesario contar con un sistema de gestión automatizado que permita el conocimiento detallado del consumidor y hacer predicciones de demanda sobre la base del comportamiento de compra histórico.
5. El crecimiento de las ventas se debe hacer de manera estructurada; por eso, se recomienda iniciar con la identificación de los segmentos del mercado de profesionales y empresas, gestionando una fuerza de ventas para cada caso, logrando un mayor conocimiento y atendiendo las necesidades específicas de cada tipo de cliente; así será posible potenciar los servicios en ambas unidades de negocio.
6. En lo que respecta a los clientes, se debe fomentar el uso de la tecnología para la oferta de cursos en plataformas virtuales, además de los presenciales que ya se ofrecen.
7. La empresa SAP debe publicitar la alianza con CENTRO en medios tecnológicos y relacionados a fin de fomentar y evidenciar la ventaja competitiva que presenta la certificación en el mercado.
8. A fin de elevar el porcentaje de satisfacción de clientes se recomienda que CENTRO invierta capital en el mejoramiento de la infraestructura del local para contar con aulas que ofrezcan las condiciones necesarias para la comodidad de los alumnos y

gestione una atractiva oferta laboral que compita en el mercado por los mejores profesionales del sector.

9. La participación del Estado a través del programa de otorgamiento de becas en tecnología debe continuar tanto en universidades como en institutos. Un aspecto importante a tener en cuenta es el efecto que tendría la mayor participación de instituciones privadas en los programas de ayuda social que ha implementado el Gobierno. Esta propuesta representaría un importante apoyo para los jóvenes y fomentaría la reducción de la pobreza, pues permite financiar a un mayor número de beneficiarios repotenciando sus posibilidades laborales no solo en el país sino también en el extranjero. Esta propuesta permitirá, además, especializar a un mayor número de personas que accederán a otros niveles de ingresos mediante un sistema en el que todos ganan: la sociedad, el Estado y la empresa privada.

#### **9.4 Futuro de CENTRO**

En el año 2020, el negocio de capacitación y consultoría en SAP se habrá ampliado gracias al desarrollo tecnológico, la necesidad de eficiencia y mayor rentabilidad. En ese sentido, se han planteado estrategias centradas en el desarrollo de la unidad de negocio de Servicios Profesionales en SAP y el crecimiento de la unidad de negocio de Capacitación en SAP, lo que permitirá el incremento de ventas, así como también una mejora en la rentabilidad. Es por ello que se considera que la consolidación de los servicios de CENTRO debe afectar favorablemente al desarrollo del grupo económico al que pertenece, lo cual se presenta como una buena oportunidad.

Finalmente, CENTRO debe considerar involucrar sus servicios en un entorno político social, donde el Estado fomente el desarrollo educativo, mediante la promoción de inversión en infraestructura, y programas de capacitación orientada al desarrollo de comunidades y grupos de escasa atención social.

Tabla 47.

Plan Estratégico Integral de CENTRO



## Referencias

Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral: Balance Scorecard*.

Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=libreo+de+kaplan+y+norton+balanced+scorecard&ots=TIa69\\_i8AR&sig=jcAW-4x0vwFjttZf2izTCCgKowo#v=onepage&q=libreo%20de%20kaplan%20y%20norton%20balanced%20scorecard&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=y0unHnt0KYoC&oi=fnd&pg=PA9&dq=libreo+de+kaplan+y+norton+balanced+scorecard&ots=TIa69_i8AR&sig=jcAW-4x0vwFjttZf2izTCCgKowo#v=onepage&q=libreo%20de%20kaplan%20y%20norton%20balanced%20scorecard&f=false)

Atos Sap (s.f). SAP training for a rewarding career. Recuperado de:

<http://sapeducation.atos.net/index.php>

¿Cuál es el manejo de la basura electrónica en el Perú?. (2014, 29 de junio). *El Comercio*.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/como-manejo-basura-electronica-peru-noticia-1739477>

Crece la venta de soluciones de Cloud público en Latinoamérica. En colaboración con

InfoWeek (2015, 9 de junio). América Economía. Recuperado de:

<http://tecno.americaeconomia.com/articulos/ventas-de-cloud-publico-llegaron-us1020m-durante-2014-en-latinoamerica>

Crecimiento en la inversión empresarial en TI en Perú (2011, 24 de junio). CIO Perú.

Recuperado de: <http://cioperu.pe/articulo/7404/crecimiento-en-la-inversion-empresarial-en-ti-en-peru/>

D'Alessio, F. (2008) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México D.F.,

México: Pearson.

Diferencias entre SAP ERP, SAP Business Suite, SAP Netweaver y SAP Hana. Ser

consultor SAP. Consultoría SAP. Recuperado: <http://www.consultoria-sap.com/2015/05/diferencias-erp-b1-netweaver-hana.html>

Esteves, J. & Bohórquez, V. (2007, setiembre). El impacto de la cultura nacional en la implantación de sistemas ERP. *Revista de Empresa*, Issue 21, p.46-64.

IDC. (2014, 31 de julio). Falta integrar tecnología e innovación en las líneas de negocio de empresas latinoamericanas. IDC Publicaciones. Recuperado de:  
<http://www.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1709>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2014. Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-iii.pdf>

IPES. Promoción del Desarrollo Sostenible. (Noviembre de 2011) Diagnóstico del Manejo de los Residuos Electrónicos en el Perú. Recuperado de: [http://www.raee-peru.pe/pdf/estudios/Diagnostico\\_del\\_manejo\\_de\\_Residuos\\_Electronicos\\_actualizado\\_2010.pdf](http://www.raee-peru.pe/pdf/estudios/Diagnostico_del_manejo_de_Residuos_Electronicos_actualizado_2010.pdf)

Gareth R. J. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. Ciudad. Editorial.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Cuadro de mando integral, Eada Gestión*.

Leonardo Gatnio (2014), América Latina, el crecimiento. International Data Corporation [ICD]. *Perú Económico* (Nov-Dic 2014)

Muñiz, L. (2004) *ERP: Guía práctica para la selección e implantación*. CENTRUM CATÓLICA. pp. 28-32, 120. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=etQc3\\_PXnQoC&pg=PA5&hl=es&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=etQc3_PXnQoC&pg=PA5&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

Ollanta Humala: aprobación de la labor presidencial cae a 18% (2015, 11 de setiembre). El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-aprobacion-labor-presidencial-cae-18-noticia-1840150>

Périssé, M. (2001). El Balanced Scorecard y la gestión de recursos humanos.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Recuperado de:

<http://www.cyta.com.ar/ta0102/rrhh.htm>

Perú: Ministerio de Economía y Finanzas. Dirección General de la Política de Inversiones.

(2013). Plan de Políticas de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación.

Prioridades, 2013 - 2020. (2012, diciembre). Recuperado de:

[http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Lineamientos\\_CTI.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/41/Lineamientos_CTI.pdf)

Perú es el país con mayor crecimiento del mercado de tecnología en la nube de la región.

Artículo. (2014, 11 de marzo). Gestión. Recuperado de:

<http://gestion.pe/tecnologia/peru-pais-mayor-crecimiento-mercado-soluciones-tecnologicas-nube-america-latina-2091391>

Riesgo país de Perú sube seis puntos básicos a 2.31 puntos porcentuales (2015, 11 de setiembre). Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-seis-puntos-basicos-231-puntos-porcentuales-2142602>

Santana, M. (2011). Los principales retos de gestión de TI en Perú, elaborado por la Society for Information Managment (SIM) (2011, 15 de setiembre). Conexión ESAN, Tecnología de Información. Recuperado de:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/09/15/cuales-son-los-principales-retos-de-la-gestion-de-ti-en-el-peru/>

Santana, M. (2011). ¿Qué tan importante resulta la TI en las empresas? (2011, 14 de octubre).

Conexión ESAN, Tecnología de Información. Recuperado de :

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/02/14/en-que-invierten-las-empresas-peruanas-cuando-se-trata-de-ti/>

Santana, M. (2012). ¿En qué invierten las empresas peruanas cuando se trata de TI? (2012, 14 de febrero). Conexión ESAN Tecnología de Información

Recuperado de : <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/02/14/en-que-invierten-las-empresas-peruanas-cuando-se-trata-de-ti/>

Santana, M (2012). Prioridades de Gestión de TI en el Perú. (2012, 17 de abril). Conexión ESAN Tecnología de Información. Recuperado de:

<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/04/17/prioridades-gestion-ti-peru/>

SAP (s.f). World Class SAP, Training and Education. Recuperado de:

<http://go.sap.com/training-certification.html>

SAP Perú crece 47% en ventas indirectas en el tercer trimestre del 2013 (2013, 3 de diciembre). CIO Perú. Recuperado de <http://cioperu.pe/articulo/14662/sap-peru-crece-47-en-ventas-indirectas-en-el-tercer-trimestre-del/>

SAP AG (2003). A la Conquista de la Pequeña y Mediana Empresa. SAP Perspectiva.

Edición Región Andina y del Caribe, Año 6, Número 3, Trimestral 2003/2004, p. 45, 95.

Steiner, G.A. (1994). Planificación de la Alta Dirección (Tomo II). Edición de la Universidad de Navarra.