

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para Stefanini IT Perú

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Catherine del Rosario Beltran Del Carpio

Alana Geraldine Fache Cossi

Katerina Lenka Marić Garcia

Eloy Magno Hernández Villalpando

Rodolfo del Carmen Condorena Franco

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Santiago de Surco, marzo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a:

Nuestro Director, el Doctor Fernando D'Alessio Ipinza por todos los conocimientos impartidos y su guía en la elaboración y presentación del presente planeamiento estratégico.

A nuestro asesor, el Dr. Jorge Benzaquen De Las Casas, a nuestros profesores de CENTRUM Católica y Maastricht School of Managment, quienes compartieron con nosotros el alto nivel de experiencia, dedicación y conocimiento, ya que es debido a ustedes que podemos hacer realidad dicho trabajo; con el cual esperamos realizar una contribución para las empresas de la industria.

A nuestras familias, quienes nos acompañaron y apoyaron incondicionalmente para el logro de este reto en nuestras carreras.



Dedicatorias

A Dios, a mis padres Juan y Luz por su comprensión y apoyo incondicional, a mi hijo Facundo por ser mi motor, mi inspiración y mi guía y a mis hermanos por darme fuerzas para superar este reto en mi vida profesional.

Catherine del Rosario Beltrán Del Carpio

A mi hijo Ian Thiago, quien me impulsa y motiva cada día a ser una mejor persona, madre y profesional; a mis padres Maria Elena y Wilmer, por su apoyo y amor abnegado e incondicional que siempre me han brindado; a mi hermano Fernando, por su constante apoyo para trazar y concretar mis metas; y a mis familiares y amigos quienes depositaron su confianza en mí y contribuyeron en la realización de este logro.

Alana Geraldine Fache Cossi

Agradezco a mi familia por el gran apoyo brindado; en especial a Pilar, mi madre, por su gran soporte incondicional y por darme la fortaleza para seguir adelante a pesar de todo.

Katerina Lenka Marić Garcia

Agradezco infinitamente a mis padres, Juan y Elsa, por su comprensión y apoyo. A mis hermanas, a mis compañeros de grupo por su compromiso, y a mis profesores.

Rodolfo del Carmen Condorena Franco

A mi esposa Silvia, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. A mis hijos Salvatore y Gian Piero, por ser mi motivación y mi fuerza para perseverar en alcanzar esta meta personal y profesional. A mi madre Ivonne, por sus enseñanzas y su abnegado esfuerzo para hacer de mí una persona de bien.

Eloy Magno Hernández Villalpando

Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente documento fue la elaboración del planeamiento estratégico para la empresa Stefanini IT Perú , teniendo como meta principal la de alcanzar la visión planteada para que en el año 2021 sea reconocida como el mejor proveedor de servicios de tecnología de la información, por brindar soluciones integrales que generen valor y ventajas competitivas sostenibles a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú ; contribuyendo a su desarrollo tecnológico, económico y a la mejora de su impacto social. Así mismo en el presente trabajo se planteo como misión de la empresa, la de brindar a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú las mejores soluciones tecnológicas y de gestión mediante la implementación de sistemas integrados e innovadores, aplicando altos estándares globales de calidad en sus servicios, y aportando a su productividad y al uso eficiente de sus recursos, con el fiel compromiso de la búsqueda de la excelencia y mejora continua.

La visión y misión propuestas en este planeamiento estratégico, alineadas con los puntos cardinales y los intereses de la organización brindaron una perspectiva amplia, la cual permitió plantear las estrategias que alinearían los objetivos de largo plazo de la empresa. Los objetivos de largo plazo se orientaron al incremento de la facturación, al incremento de la rentabilidad, a la penetración en el mercado de Banca y Finanzas, al lanzamiento de nuevos productos que no existen actualmente en el mercado, así como a las mejoras en los sistemas de gestión de la compañía, y finalmente la disminución de la rotación de personal. Luego de completar el proceso de planeamiento estratégico, se retuvieron once estrategias, cuyo éxito de implementación depende del compromiso de la Alta Dirección y de toda la empresa, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos de todas las áreas de la organización, de acuerdo a la nueva estructura jerárquica propuesta, bajo el liderazgo del Director General y con el apoyo del Grupo Stefanini desde su casa matriz.

Abstract

The aim of the present document was the elaboration of the strategic plan for the company Stefanini IT Perú Peru, having as its main goal to reach the vision set out so that by 2021 it will be recognized as the best provider of information technology services, offering integral solutions that generate value and sustainable competitive advantages to the companies of the sector of banking and finances in Peru; contributing to its technological and economic development and to the improvement of its social impact. Also in the present work was proposed as the company's mission to provide companies in the banking and finance sector of Peru with the best technological and management solutions through the implementation of integrated and innovative systems, applying high global standards of quality in its services, and contributing to its productivity and the efficient use of its resources, with the faithful commitment of the search for excellence and continuous improvement.

The vision and mission proposed in this strategic planning, aligned with the cardinal points and the interests of the organization provided a broad perspective, which allowed to propose the strategies that would align the long-term objectives of the company. The long-term objectives were aimed at increasing turnover, increasing profitability, penetration in the Banking and Finance market, the launch of new products that do not currently exist in the market, as well as improvements in the management system of the company, and finally the reduction of the staff turnover. After completing the strategic planning process, eleven strategies were retained, whose successful implementation depends on the commitment of the top management and the entire company, which should align the efforts of all areas of the organization, according to the new hierarchical structure proposed. Everything under the leadership of the Managing Director and with the support of the Stefanini Group from its HQs.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de Stefanini IT Perú	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Visión.....	14
2.3. Misión	15
2.4. Valores	15
2.5. Código de Ética	16
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	20
3.1.2 Potencial Nacional	24
3.1.3. Principios Cardinales.....	31
3.1.4. Influencias del análisis en Stefanini IT	35
3.2. Análisis Competitivo del País	35
3.2.1. Condiciones de los factores	36
3.2.2. Condiciones de la demanda	41
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	42
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	44

3.2.5. Influencia del análisis en Stefanini IT.....	45
3.3. Análisis del Entorno PESTE	46
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	46
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	50
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	58
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	59
3.5. Stefanini IT Perú y sus Competidores	60
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	61
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	62
3.5.3. Amenazas de los sustitutos	63
3.5.4. Amenazas de los entrantes.....	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores	64
3.6. Stefanini IT Perú y sus Referentes.....	68
3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	71
3.8. Conclusiones	74
Capítulo IV: Evaluación Interna	75
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	75
4.1.1. Administración y gerencia (A)	75
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	80
4.1.3. Operaciones y logística-infraestructura (O)	83
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	84
4.1.5. Recursos humanos (H)	88
4.1.6. Sistema de información y comunicaciones (I).....	90

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	91
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	93
Capítulo V: Intereses de Stefanini IT Perú y Objetivos de Largo Plazo.....	97
5.1. Intereses de Stefanini IT	97
5.2. Potencial de Stefanini IT.....	98
5.3. Principios Cardinales de la Stefanini IT	99
5.4. Matriz de Intereses de Stefanini IT Perú (MIO).....	102
5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)	102
5.6. Conclusiones	105
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	107
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	107
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	111
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	117
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	119
6.6. Matriz Decisión Estratégica (MDE)	121
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	121
6.8. Matriz Rumelt (MR).....	122
6.9. Matriz de Ética (ME)	122
6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	122
6.11. Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	123
6.12. Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	123
6.13. Conclusiones.....	131
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	134

7.1 Objetivos de corto plazo (OCP)	134
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	138
7.2.1 Recursos Financieros.....	138
7.2.2 Recursos Físicos.....	138
7.2.3 Recursos Humanos.....	139
7.2.4 Recursos Tecnológicos.....	139
7.3 Políticas	143
7.4 Estructura de la Organización	146
7.5 Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	150
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	151
7.7 Gestión del Cambio	155
7.8 Conclusiones	157
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	158
8.1 Perspectiva del Control.....	158
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	159
8.1.2 Procesos.....	160
8.1.3 Clientes.....	161
8.1.4 Financiera	161
8.2 Tablero de Control Integrado	162
8.3 Conclusiones	162
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	165
9.1 Análisis Competitivo del Sector	165
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Stefanini IT Perú	167
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Stefanini IT Perú	169
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	170

9.5 Conclusiones	171
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	173
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	173
10.2. Conclusiones Finales	173
10.3. Recomendaciones Finales	175
10.4. Futuro de Stefanini IT Perú.....	176
Referencias	178
Apéndices.....	192
Apéndice A	192
Apéndice B.....	198



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>PEA, según ámbitos geográficos 2006 – 2014 (Miles de personas)</i>	9
Tabla 2	<i>Empresas de Operaciones Múltiples. A noviembre de 2016</i>	10
Tabla 3	<i>Telecomunicaciones y Otros Servicios de información: Valor Agregado Bruto</i>	10
Tabla 4	<i>Perú . Densidad Poblacional según Departamentos, 1961 – 2015</i>	11
Tabla 5	<i>Matri de Intereses Nacionales</i>	23
Tabla 6	<i>Evolución de indicadores del Ranking de Gobernabilidad Mundial (0 a 100)</i>	30
Tabla 7	<i>PBI por Sectores 2005-2015. Variaciones</i>	42
Tabla 8	<i>Ranking de Libertad Económica 2016</i>	47
Tabla 9	<i>Distribución de Personas según NSE 2015-Perú -Urbano</i>	555
Tabla 10	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Stefanini IT Perú</i>	60
Tabla 11	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Stefanini IT Perú</i>	72
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Stefanini IT Perú</i>	73
Tabla 13	<i>Índices de Liquidez</i>	86
Tabla 14	<i>Índices de Rentabilidad</i>	87
Tabla 15	<i>Índices de Gestión</i>	877
Tabla 16	<i>Índices de Solvencia</i>	877
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Stefanini IT Perú (MEFI)</i>	94
Tabla 18	<i>Matriz de Intereses de Stefanini IT Perú (MIO)</i>	103
Tabla 19	<i>OLP de Stefanini IT Perú</i>	105
Tabla 20	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Stefanini IT Perú (MFODA)</i>	110
Tabla 21	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Stefanini IT Perú (MPEYEA)</i>	114

Tabla 22	<i>Matriz de Portafolio de Negocio de Stefanini IT Perú</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 23	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Stefanini IT Perú (MDE)</i>	124
Tabla 24	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Stefanini IT Perú (MCPE)</i>	125
Tabla 25	<i>Matriz Rumelt de Stefanini IT Perú</i>	126
Tabla 26	<i>Matriz de Ética de Stefanini IT Perú</i>	127
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Stefanini IT Perú (MERC)</i>	128
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo de Stefanini IT Perú (MEOLP)</i>	129
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de Stefanini IT Perú (MEPCS)</i>	130
Tabla 30	<i>Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo de Stefanini IT Perú</i>	140
Tabla 31	<i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas de Stefanini IT Perú</i>	149
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado de Stefanini IT Perú</i>	164
Tabla 33	<i>Plan Integral de Stefanini IT Perú</i>	172

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	x
<i>Figura 1.</i> Presencia de la empresa por zona geográfica.....	3
<i>Figura 2.</i> Fuente de ingresos por sectores y segmentos de clientes.	3
<i>Figura 3.</i> Población Activa Total. Por Banco Mundial, 2016b.....	10
<i>Figura 4.</i> Producto Bruto Interno por actividad económica, 2016 – III/ 2015-III.	11
<i>Figura 5.</i> Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.	19
<i>Figura 6.</i> Rombo de la ventaja nacional de Perú	37
<i>Figura 7.</i> Saldo de inversión extranjera por país a diciembre 2016.	40
<i>Figura 8.</i> Saldo de inversión extranjera por sector económico a diciembre del 2016.....	41
<i>Figura 9.</i> Tasa de interés referencial.....	48
<i>Figura 10.</i> Producto Bruto Interno 2004-2015 (Miles de millones de US\$).	51
<i>Figura 11.</i> PBI Real, 2004-2015 (Variación %).....	51
<i>Figura 12.</i> Desocupación urbana en Perú , 2005-2014 (tasas anuales medias).	54
<i>Figura 13.</i> Perú : Estructura el Gasto Real Per Cápita, según Grupos de Gastos, 2015.....	56
<i>Figura 14.</i> Población del Área Urbana Víctima de Algún Hecho Delictivo.....	57
<i>Figura 15.</i> Matriz PEYEA de Stefanini IT Perú	113
<i>Figura 16.</i> Matriz Boston Consulting Group de Stefanini IT Perú	114
<i>Figura 17.</i> Matriz Interna Externa de Stefanini IT Perú.....	117
<i>Figura 18.</i> Matriz Gran Estrategia de Stefanini IT Perú.....	121
<i>Figura 19.</i> Estructura Organizacional Propuesta.....	148
<i>Figura 20.</i> La Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.	160
<i>Figura 21.</i> La Perspectiva del Cliente. Indicadores Centrales.	162

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

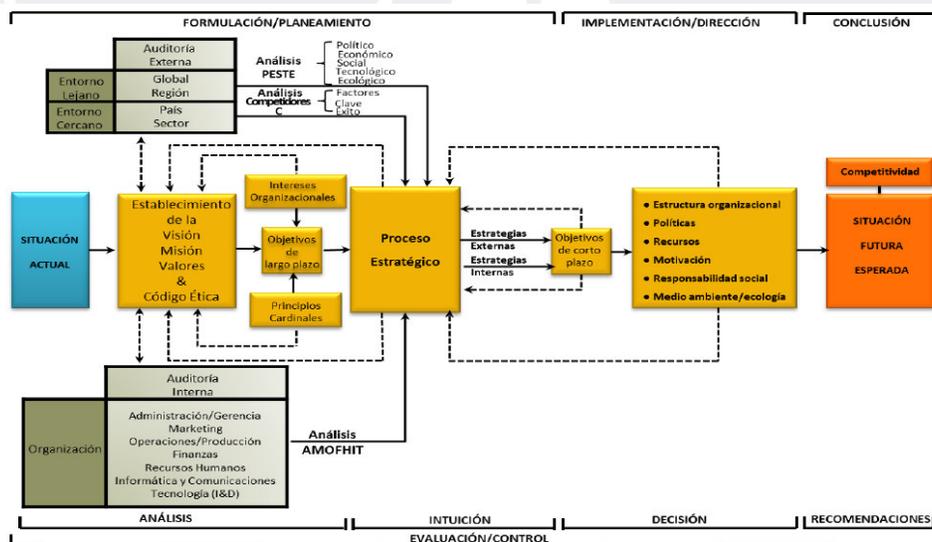


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú : Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

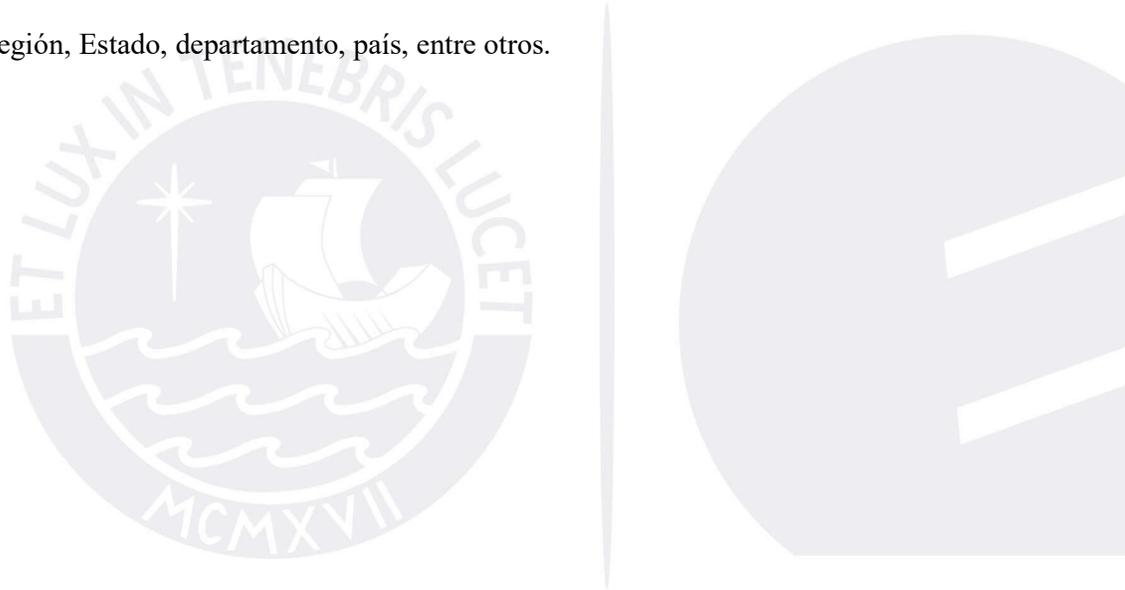
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú : Pearson.

Capítulo I: Situación General de Stefanini IT Perú

1.1. Situación General

A lo largo de las últimas décadas, el mundo entero ha sido testigo del avance de la tecnología, lo cual ha fomentado que las organizaciones inviertan en investigación, desarrollo, y adquisición de nuevos y evolucionados sistemas de información, con la finalidad de lograr una mejora en sus procesos para obtener una mayor competitividad en un mercado donde desarrollan sus actividades, conformándose, de esta manera, la tecnología de la información (TI) en un factor estratégico a nivel empresarial, con el objetivo de captar nuevos negocios y desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Sin embargo, es importante tener en consideración los niveles de inversión que estas adquisiciones requieren, siendo un factor crítico de evaluación el retorno de esta inversión; así también, al estar inmersos en un mundo globalizado, los mercados son cada vez más competitivos y el riesgo de grandes inversiones se hace evidente, debido a que el desarrollo e implementación de nuevos procesos basados en tecnología son complejos y, en muchas oportunidades, no se desarrollan con el fin de generar una oferta integral a largo plazo sino como una medida reactiva ante la aparición de nuevos competidores.

Según Weill y Aral (2006):

Claramente, las empresas que vinculan sus inversiones de TI a sus estrategias de negocio están bien situadas para superar a sus competidores para alcanzar dimensiones de rendimiento deseado. Pero invertir la cantidad correcta en las clases de activos de TI adecuadas es solo el primer paso. También se necesitan capacidades de gestión superiores a la media para lograr rendimientos superiores a los de la industria de esas inversiones de TI. (p. 42)

En el Perú, en la búsqueda de mejorar la productividad y competitividad empresarial, las compañías delegan los servicios que no forman parte de su giro a empresas

especializadas, a través del sistema de tercerización u *outsourcing* de modo que realicen un mejor trabajo en sus procesos. El concepto de terciario se ha utilizado para referirse a “todas aquellas actividades que no se dedican a la producción de bienes materiales propiamente dichos, es decir, que excluyen las labores del campo, extracción de materiales y las industrias” (Giral y Navia, 2016, p. 258). “En relación a la terminología del sector Servicios o Terciario, se puede precisar que este concepto agrupa diversas y heterogéneas actividades, cuya frontera entre las terminologías de industria y servicio no están claras” (Glückler y Hammer, 2011, p. 941). Según Bardales M. (2014, 26 de septiembre):

En el mundo de la Tecnología de la información (TI) vemos básicamente siete tendencias, las cuales son: The Cloud (o la Nube de Internet), la seguridad de la información, las aplicaciones de voz y video en tiempo real, la disposición de contenido en cualquier momento, el Internet de la Cosas, Big Data y el Software Defined Everything (SDE), que es la consecuencia natural de las seis anteriores.

La empresa Stefanini IT, con sede en el mismo país, es parte del Grupo Stefanini, el cual cuenta en la actualidad con más de 20,000 colaboradores en 39 países ubicados en América, Europa, Asia, África y Oceanía respectivamente, según se puede observar en la Figura 1.

Año tras año, se refleja cómo la evolución de los ingresos consolidados del Grupo Stefanini se ha desarrollado en un entorno favorable. Según Stefanini (2014), en el año 2013 se obtuvo una facturación de S/.2,210 billones aproximadamente (R\$2,113 billones) y ha realizado inversiones de S/.418 millones (R\$400 millones) para duplicar su tamaño hacia el final del 2016. Adicionalmente, “la fuente de los ingresos del Grupo Stefanini, está distribuida sobre la base de las actividades económicas que administra: (a) Servicios de Valor agregado, (b) Servicios de Smart Solutions, y (c) Business Consulting” (Stefanini, 2017b). Sin embargo, la mayor fuente de sus ingresos proviene del Servicio de Business Consulting,

el cual aporta un 33% de estos ingresos y engloba una serie de sub-servicios a sectores tales como: Financiero, Salud y Ciencia, Medios de pago, Gas y petróleo, Sector minorista, Sector público, Seguros y Telecomunicaciones. Para obtener un mayor detalle sobre esta distribución ver Figura 2.

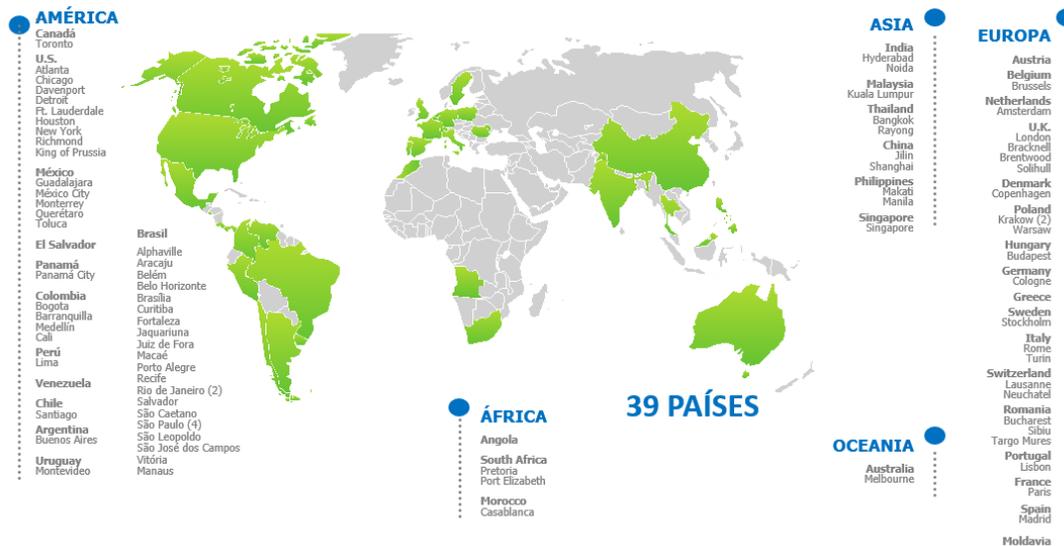


Figura 1. Presencia de la empresa por zona geográfica. Tomado de: Chirinos, J. (2016, diciembre). Presencia de Grupo Stefanini. Comunicación presentada al Grupo Santander, Lima, Perú .



Figura 2. Fuente de ingresos por sectores y segmentos de clientes. Tomado de: Chirinos, J. (2016, diciembre). Fuente de ingresos por sectores y segmentos de clientes. Comunicación presentada al Grupo Santander, Lima, Perú .

La compañía Stefanini IT Perú forma parte de la corporación internacional de tecnología llamada “Grupo Stefanini”, la cual fue fundada por Marco Stefanini en Sao Paulo, Brasil en el año 1987 (Stefanini, 2017a). Esta opera en la industria de servicios de tecnología de la información, dotando de soluciones integrales de software adaptadas a las necesidades de los clientes. El éxito obtenido por el Grupo Stefanini se ha basado, primordialmente, en tres criterios: (a) enfoque en brindar soluciones integrales e innovación a sus clientes, (b) exceder las expectativas de sus consumidores, y (c) una cultura organizacional única compartida por todos los colaboradores, donde cada una de las subsidiarias reporta directamente a los CEO en diferentes partes del mundo donde la empresa opera.

Por otro lado, Stefanini IT Perú también ofrece una variedad de servicios, entre los cuales destacan: (a) Operación de procesos de negocios (BPO), a través de la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía; (b) Proyectos de outsourcing de TI (ITO), brindando soluciones de soporte de infraestructura adaptados y personalizados, mejorando la gestión de gastos de TI o racionalizar las operaciones de TI, y (c) Servicio de Software Factory (SWF), brindando servicios de aplicaciones personalizados de acuerdo a las necesidades del cliente, donde se asigna un grupo de profesionales especializados en ingeniería táctica y de software, las cuales son actividades evolutivas que las empresas incorporan en sus sistemas, y representan servicios integrales de consultoría para las diversas industrias a las que atienden, tales como se muestran en la Figura 2 (Stefanini, 2017c).

La cartera de clientes que administra Stefanini IT Perú en el país está formada principalmente por empresas de alto prestigio, no solo a nivel nacional sino también internacional. El Director General, Julio Chirinos, declaró recientemente que entre los principales clientes de Stefanini IT Perú con presencia mundial se pueden mencionar:

Scotiabank, BBVA Banco Continental, Telefónica, Roche, Johnson & Johnson, entre otros. (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

El Grupo Stefanini ingresó al mercado peruano en el 2001 bajo la marca Stefanini IT Perú siendo su primer cliente IBM, el cuál contrató los servicios del Grupo Stefanini a nivel mundial, por lo tanto, el Grupo decidió aprovechar esta coyuntura para constituir una subsidiaria en el Perú para que atienda los asuntos locales. De esta manera el Grupo Stefanini decidió ampliar su cartera de clientes, aplicando su cultura de inversión que se basa en invertir y crecer sobre las ventas. Posteriormente, continuó sus operaciones como proveedor de soluciones empresariales, teniendo como principales clientes los bancos y compañías de seguros.

María Cristina Rivera, Gerente de Administración y Finanzas de Stefanini IT Perú señaló:

“Stefanini IT Perú entró al mercado peruano como una empresa pequeña de cuatro trabajadores que se encargaban de las coordinaciones con su cliente IBM. No hubo inversión inicial, las ventas lo pagaban todo. Stefanini IT Perú entró al Perú con sus propios recursos y sí, se solicitó un préstamo a la casa matriz para solventar los gastos mensuales como alquiler de oficina, pago de trabajadores, servicios, pero estos fueron pagados con la primera factura a los 90 días” (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

En el 2005, Stefanini IT Perú diversificó sus productos brindando servicios de software y TI a diferentes industrias. Al inicio, la empresa gozaba de un escenario que podría ser considerado monopolístico por la carencia de competidores fuertes e internacionales, esto le permitió a la empresa crecer sostenidamente durante los primeros nueve años, formando alianzas fuertes con proveedores y clientes. En el 2005, el banco BBVA Continental ingresó a la cartera de clientes de Stefanini IT, convirtiéndose en el principal cliente de la compañía.

Para el 2010, Stefanini IT Perú contaba con el 90% de los requerimientos del BBVA Continental (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Según las declaraciones en el diario El Comercio:

El sector de la Tecnología de la Información (TI) logrará una expansión del 55.2 % hasta 2016 y se espera que durante este año tenga un crecimiento del 13.9 % en Perú , de acuerdo al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) que forma parte de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). (“Tecnologías de la Información”, 2014)

Con la finalidad de obtener un panorama a nivel macro-económico, es importante analizar y comparar el comportamiento indicadores como la población económicamente activa y la densidad poblacional, ya que, actualmente, estos son indicadores que llevan a evaluar las necesidades de las organizaciones para desarrollar e implementar sistemas de información y automatización de procesos a fin de poder atender satisfactoriamente a la creciente demanda de productos y servicios requerida por los consumidores finales.

Según estudios estadísticos realizados por el Banco Mundial (2016a), el indicador de la Población Económica Activa “PEA” ha seguido una tendencia positiva desde el periodo 1990 hasta 2014, logrando obtener un valor de 3,384 mil millones de personas, quienes trabajan de manera activa, lo cual asegura un buen panorama económico para la corporación “Grupo Stefanini”.

Otro aspecto importante que se debe analizar a profundidad, es la densidad poblacional. En el Perú , según lo reportado por el INEI, el nivel de concentración de la población peruana ha ido cambiando con el transcurso de los años. Existe una tendencia de crecimiento de estos indicadores. Por ejemplo, para el año 1993 el indicador de densidad poblacional del país era de 17.6 habitantes por km², y para el año 2015 se muestra un indicador de 24.8 habitantes por km², en el cual predomina la Provincia Constitucional del

Callao (INEI, 2015a). De igual manera, se puede realizar el mismo análisis, con un mayor detalle, como lo es a nivel departamental agrupado por región (INEI, 2015a). En la Tabla 1 se muestra a detalle como estos valores fluctúan en el tiempo por departamento.

De acuerdo al último reporte trimestral emitido por el Instituto Nacional de Estadística [INEI] (2016a), el tercer sector que ha desarrollado un mayor crecimiento fue el de telecomunicaciones y servicios de información con una variación del 7.6%, además, es importante destacar que el valor agregado bruto a precios constantes del año 2007 de la actividad servicios financieros, seguros y pensiones, registró un incremento de 5.1% respecto al mismo periodo del año anterior, debido al aumento en las actividades servicios financieros (6.2%) y administradoras de fondos de pensiones (1.7%), en tanto que los servicios de empresas de seguros disminuyeron en 1.0%. El crecimiento de la actividad servicios financieros se explica por el aumento en la demanda de créditos directos en moneda nacional y extranjera (6.9%), y la captación de depósitos (4.6%), destacando la participación de la banca múltiple.

En ambos casos, la medición se desarrolla respecto a los resultados del mismo trimestre en el 2015. Estos resultados se hacen evidentes, y uno de los factores influyentes en este incremento ha sido la aprobación de la Ley 30425 de liberación de fondos de las AFPs hasta el 95.5% para los afiliados que se jubilan y desde julio de 2016, la liberación de hasta 25% para la adquisición y/o amortización de hipotecas. Estos procesos han demandado una mayor dinámica en el sector financiero, procesos más ágiles a fin de atender los requerimientos de miles de contribuyentes, lo cual se traduce en una oportunidad de negocio para Stefanini IT, puesto que las diferentes empresas y corporaciones requieren del despliegue de sistemas de información, y de productos y servicios que permitan a las organizaciones atender la creciente demanda, particularmente, de las empresas del sector financiero.

De acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú “el sistema financiero peruano está compuesto por 55 empresas que realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/.393 mil millones” (SBS, 2016). Mayor detalle se muestra en la Tabla 2. Las cuatro principales instituciones del sistema bancario peruano son: Banco de crédito del Perú , Banco continental BBVA, Banco Scotiabank del Perú y Banco Interbank, quienes de acuerdo a Pacific Credit rating concentran el 83.22% de los activos totales (Jasauri, 2016).

A lo largo de la última década, el sistema bancario peruano ha demostrado un crecimiento continuo y sostenible, lo cual se ve reflejado en el crecimiento del mercado. Estos resultados se deben, en cierta medida, al avance de la tecnología, lo que conlleva a la inclusión financiera de miles de peruanos y al incremento de la intermediación financiera; además son consecuencia de las políticas estables aplicadas que han mantenido el equilibrio de los indicadores macroeconómicos. Este crecimiento estable se convierte en una oportunidad estratégica para Stefanini IT Perú a fin de atender todo este mercado potencial brindando soluciones integrales a las empresas que forman parte del sector.

Según Tineo (2016):

De acuerdo al FMI, Perú tuvo un descenso del PBI per cápita en el 2015, pasando de US\$ 6,584 a US\$ 6,168 comparado al año anterior, pero destina 2.57% de esta cifra para inversiones en tecnología. Con esta cifra, se encuentra por arriba de la media en Latinoamérica que es de 2.06%, superando a Argentina y México y solo por debajo de Colombia que destina el 2.66%.

Tabla 1

PEA, según ámbitos geográficos 2006 – 2014 (Miles de personas)

Ámbito Geográfico	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	14,356	14,903	15,158	15,448	15,736	15,949	16,142	16,329	16,396
Área de residencia									
Urbana	10,055	10,690	10,968	11,244	11,592	11,856	12,117	12,353	12,436
Rural	4,301	4,214	4,190	4,205	4,144	4,093	4,025	3,975	3,960
Región Natural									
Costa	7,498	8,011	8,141	8,337	8,548	8,639	8,853	8,893	8,889
Resto de Costa (Excluye Lima Metropolitana)	3,243	3,422	3,418	3,552	3,606	3,609	3,709	3,759	3,768
Sierra	5,022	4,960	5,075	5,147	5,178	5,256	5,215	5,345	5,387
Selva	1,835	1,933	1,943	1,964	2,009	2,054	2,074	2,092	2,120
Niveles de Urbanización									
Lima Metropolitana	4,302	4,588	4,723	4,785	4,942	5,030	5,144	5,133	5,121
Capitales y Grandes Ciudades	4,350	4,542	4,695	4,813	4,929	4,953	5,090	5,291	5,240
Otras Ciudades	1,403	1,559	1,551	1,645	1,721	1,874	1,883	1,929	2,075
Rural	4,301	4,214	4,190	4,205	4,144	4,093	4,025	3,975	3,960
Departamento									
Amazonas	206	220	219	223	228	232	226	230	227
Ancash	572	572	593	588	591	592	608	603	628
Apurímac	232	233	239	229	237	244	246	254	258
Arequipa	610	641	619	636	649	670	661	698	700
Ayacucho	317	320	330	325	334	341	334	353	365
Cajamarca	828	812	843	833	815	820	778	814	815
Callao	-	476	480	496	507	517	521	526	536
Cusco	701	677	711	731	712	736	749	761	757
Huancavelica	221	230	232	237	235	248	254	255	263
Huánuco	416	415	424	433	438	441	445	453	460
Ica	350	363	377	389	395	406	416	418	418
Junín	647	635	670	668	688	700	695	696	708
La Libertad	805	829	837	903	925	909	948	945	955
Lambayeque	559	604	610	631	637	634	636	648	631
Lima	-	4,572	4,692	4,759	4,892	4,990	51,907	5,079	5,062
Loreto	446	478	457	465	471	480	501	517	506
Madre de Dios	59	64	66	68	71	71	74	77	78
Moquegua	94	98	93	97	99	100	104	106	105
Pasco	133	137	134	153	154	155	159	161	157
Piura	811	876	860	894	901	875	898	918	921
Puno	742	731	739	750	773	783	784	804	817
San Martín	385	404	402	406	426	439	425	437	440
Tacna	161	163	172	168	176	178	179	180	183
Tumbes	116	124	121	122	127	128	129	131	130
Ucayali	211	230	240	248	256	261	265	268	278
Lima y Callao	4,736	5,048	5,172	5,255	5,399	5,508	5,628	5,605	5,598
Lima Provincias	-	460	450	470	457	478	484	472	477

Nota. Adaptado de Población Económicamente Activa, según ámbitos geográficos 2006 - 2014. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls

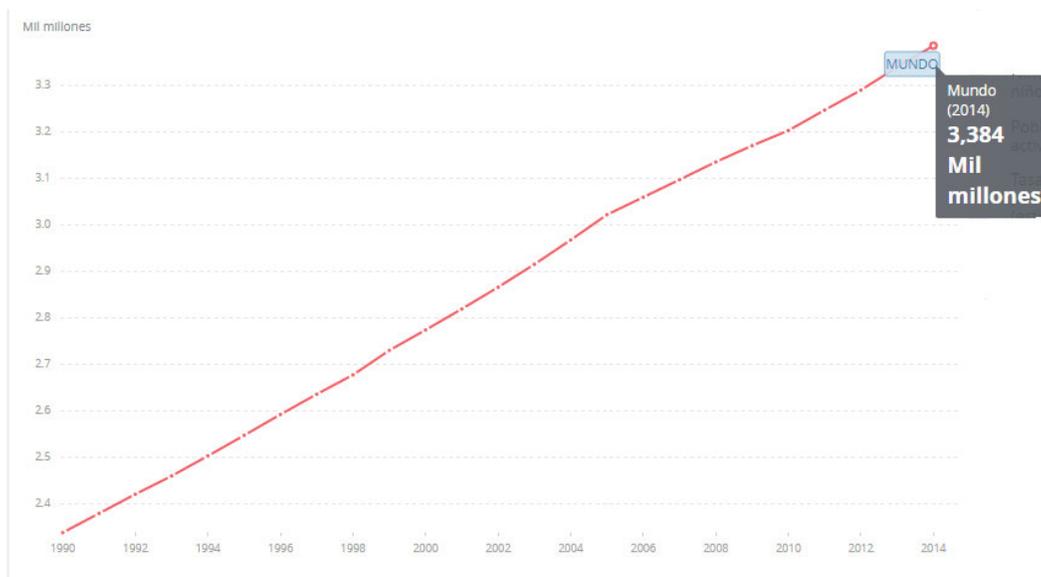


Figura 3. Población Activa Total. Por Banco Mundial, 2016b

Tabla 2

Empresas de Operaciones Múltiples. A noviembre de 2016

Empresa de Operaciones Múltiples	Activos a noviembre de 2016		
	Número de empresas	Monto (MMS/.)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	357,322	90.87
Empresas Financieras	11	11,808	3.00
Cajas Municipales (CM)	12	21,040	5.35
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,327	0.34
Entidades de desarrollo de la pequeña y mediana empresa	10	1,739	0.44
TOTAL	55	393,236	100.00

Nota. Adaptado de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: Sistema financiero Peruano. Noviembre 2016. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Noviembre/SF-0003-no2016.PDF>

Tabla 3

Telecomunicaciones y Otros Servicios de información: Valor Agregado Bruto. Variación porcentual años 2016/2015

Actividades	I Trim.	II Trim.	III. Trim	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.
Telecomunicaciones y otros servicios de información	7.8	10.7	7.6	8.7	9.2
Telecomunicaciones	9.1	11.9	9.3	10.1	10.8
Otros servicios de información	3.6	6.1	1.3	3.6	3.4

Nota. Tomado de Comportamiento de la Economía Peruana en el tercer trimestre del 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

Tabla 4

Perú . Densidad Poblacional según Departamentos, 1961 – 2015

Departamentos	1961	1981	1993	2010	2015
PERU	8.0	13.8	17.6	23.3	24.8
COSTA					
Callao	2915.2	3091.0	4405.8	6545.1	7159.4
Ica	12.0	21.0	27.1	35.1	37.2
La Libertad	25.7	39.6	50.3	66.9	71.3
Lambayeque	20.9	49.8	66.8	91.5	98.4
Lima	60.6	143.5	186.2	252.1	269.1
Moquegua	3.2	6.6	8.3	10.9	11.6
Piura	20.5	32.2	39.3	48.2	50.4
Tacna	4.5	9.2	13.9	22.2	24.6
Tumbes	11.9	23.1	34.0	52.7	58.3
SIERRA					
Ancash	16.4	24.1	27.5	32.5	33.5
Apurímac	14.4	16.4	19.0	22.5	23.6
Arequipa	6.3	11.7	14.8	19.8	21.2
Ayacucho	9.5	12.0	11.7	12.3	12.5
Cajamarca	21.8	32.0	39.0	47.5	49.7
Cusco	8.3	12.2	14.8	18.0	18.9
Huancavelica	14.7	16.3	18.1	21.3	22.4
Huánuco	9.9	13.4	18.4	25.1	27.1
Junín	12.4	20.2	24.6	29.9	31.2
Pasco	6.8	9.1	9.4	10.3	10.6
Puno	9.9	12.6	15.3	18.6	19.5
SELVA					
Amazonas	3.1	6.8	9.0	12.3	13.2
Loreto	0.8	1.4	2.0	2.9	3.2
Madre de Dios	0.3	0.4	0.8	1.3	1.5
San Martín	3.1	6.5	11.2	19.7	22.3
Ucayali	1.0	1.7	3.2	5.6	6.4

Nota. Tomado de Densidad Poblacional. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0015/cap-512.htm

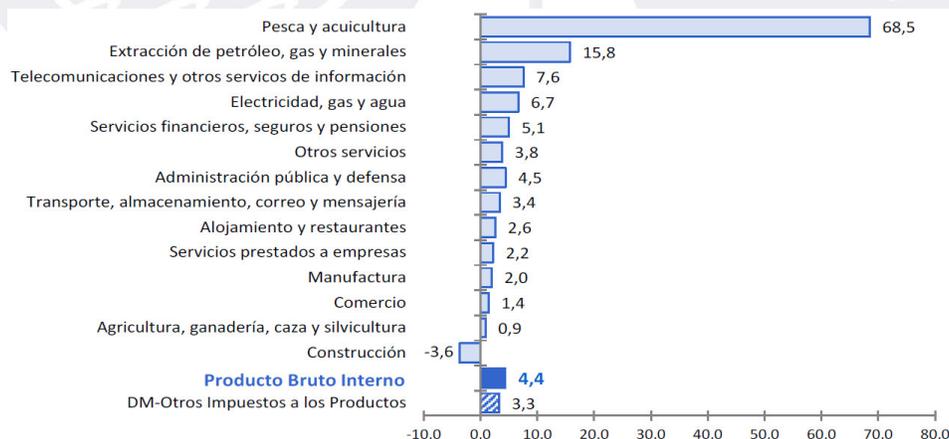


Figura 4. Producto Bruto Interno por actividad económica, 2016 – III/ 2015-III.

Tomado de *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre del 2016*, Por:

INEI 2016a. Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

1.2. Conclusiones

El entorno actual en el cual se desenvuelve Stefanini IT Perú presenta un crecimiento poblacional, económico y social sostenido, representando una oportunidad de negocio para el sector banca y finanzas, principal mercado objetivo de la compañía, generando altas perspectivas de evolución y de crecimiento para la empresa.

Tomando en consideración el análisis de los indicadores económicos proporcionados por el INEI, Banco Mundial, entre otros, el crecimiento acelerado de la demanda en el sector de banca y finanzas es eminente, frente a lo cual las empresas de este rubro se verán en la necesidad de optimizar y aligerar sus procesos para satisfacer de manera efectiva y eficiente dicha demanda potencial. Con este propósito las empresas de este sector deberán destinar presupuestos de inversión cada vez mayores en sistemas de tecnología de la información.

El gran desafío de Stefanini IT Perú es el mercado competitivo en el que se desenvuelve, donde la innovación, diversificación de productos y servicios, además del precio son referentes para la captación y retención de clientes; por lo que la empresa debe generar valor a la oferta que propone, enfocar sus esfuerzos en optimizar su estructura de costos, ampliar su portafolio de productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes, así como extender su capacidad instalada con la finalidad de poder atender la creciente demanda de clientes corporativos. De esta manera, Stefanini IT Perú podrá consolidarse en el mercado local.

Para que Stefanini IT Perú alcance el liderazgo en la industria de servicios de Tecnologías de la Información, deberá concentrar sus esfuerzos en desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, con la finalidad de aprovechar al máximo las bondades presentadas por la coyuntura actual, el posicionamiento global de la marca y el reconocimiento de la calidad en los servicios brindados; influyendo así, sustancialmente, en la consolidación del Grupo Stefanini en nuestro país.

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

2.1. Antecedentes

El Grupo Stefanini es una corporación internacional fundada en Brasil, que cuenta con una vasta experiencia sobre el uso y aplicación de tecnologías de vanguardia, especializada en brindar soluciones de tecnología de información (TI) ofreciendo servicios consultoría, integración, desarrollo y outsourcing (tercerización). Una de las ventajas más importantes del Grupo Stefanini es la de contar con un adecuado nivel de experiencia sobre los diferentes tipos de industria de los clientes a quienes ofrece sus servicios; como por ejemplo: brindar óptimas soluciones de negocio con el fin de satisfacer las diversas necesidades del mercado soportados por el eficiente uso de la tecnología de la información en sus operaciones. La compañía fue creada en 1987 por Marco Stefanini en Brasil (Stefanini, 2016a). Han transcurrido 29 años y, actualmente, el Grupo Stefanini cuenta con presencia en 39 países a nivel mundial; trabajando con empresas altamente reconocidas en el mercado internacional y forjando con ellos una sólida relación a largo plazo. “Construimos relaciones con nuestros clientes basados en la confianza, la competencia y la capacidad de entregar un fuerte retorno de su inversión, año tras año” (Stefanini, 2016b). Stefanini IT, sede en Perú del Grupo Stefanini, ofrece a sus clientes una gama de servicios con la finalidad de ser un aliado estratégico para ellos, siendo partícipes del impulso de la productividad de sus respectivos negocios a través de las soluciones tecnológicas orientadas, primordialmente, al negocio entre empresas. En relación con su visión, esta se encuentra alineada con los objetivos globales del Grupo Stefanini, mismos que se orientan en obtener reconocimiento internacional como el mejor proveedor de tecnología, admirado como un socio estratégico, y actuando con pasión y energía para conquistar nuevos clientes. En cuanto a su misión, sigue los lineamientos establecidos por la casa matriz, la cual está dirigida en transformar en

realidad los sueños de los clientes, colaboradores y accionistas por medio de soluciones de Tecnología e Innovación.

2.2. Visión

La visión es una “declaración o entendimiento de lo que la empresa va a ser en el futuro. Una declaración de la visión tiene visión de futuro e identifica el estado deseado a largo plazo de la empresa” (Carpenter & Sanders, 2007, p. 39).

De acuerdo a D’Alessio (2015):

Los nueve criterios para definir una visión son: a) la ideología central; b) la visión de futuro; c) simple clara y comprensible; d) ambiciosa, convincente y realista; e) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; f) proyectada a un alcance geográfico; g) conocida por todos; h) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; e i) una idea clara desarrollada sobre a dónde desea ir la organización. (p. 61)

Según el Director General, Julio Chirinos, la industria de tecnología donde opera Stefanini IT Perú es altamente dinámica, innovadora y competitiva, donde la empresa ocupa el sexto lugar con 15.1% del mercado, por debajo de SES con 15.4%, siendo líder de mercado GMD con su línea de tecnología con el 19% (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Debido al dinamismo de la industria, la visión planteada tiene un horizonte de cuatro años para el largo plazo, siendo esta: Al 2021, ser reconocido como el mejor proveedor de servicios de tecnología de la información, por brindar soluciones integrales que generen valor y ventajas competitivas sostenibles a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú ; contribuyendo a su desarrollo tecnológico, económico y a la mejora de su impacto social.

2.3. Misión

Según Carpenter y Sanders (2007), “una misión es una declaración de lo que una empresa es y representa - sus valores fundamentales y propósito” (p. 39). La misión propuesta para este planeamiento estratégico de Stefanini IT Perú es: Brindar a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú las mejores soluciones tecnológicas y de gestión mediante la implementación de sistemas integrados e innovadores, aplicando altos estándares globales de calidad en sus servicios, y aportando a su productividad y al uso eficiente de sus recursos, con el fiel compromiso de la búsqueda de la excelencia y mejora continua.

2.4. Valores

Los valores son “convicciones básicas sobre lo correcto y lo incorrecto” (Robbins & Coulter, 2005, p.113). Los valores de Stefanini IT Perú son sus bienes más preciados. Estos son simples y son adoptados por todos los colaboradores; teniendo como sus valores actuales la integridad, energía y actitud positiva, respeto y enfoque en un resultado sostenible (Stefanini, 2016c). Asimismo, los valores propuestos como parte del plan estratégico son: (a) la competitividad, (b) la transparencia, (c) la conciencia social, y (d) la innovación.

(a) La Competitividad: Obtener mayor productividad y eficiencia en todos los procesos de la organización ofreciendo productos y servicios de calidad a precios competitivos, logrando mayor satisfacción de los clientes como resultado de un alto compromiso para con ellos.

(b) La Transparencia: Brindar siempre información precisa, sincera, clara y veraz.

(c) La Conciencia Social: Tener conocimiento de las actividades de la empresa y reconocer su impacto en el ambiente. Tener consciencia de la realidad social, económica y del ambiente del entorno en el que se opera a fin de evaluar y desarrollar proyectos que contemplen la sostenibilidad económica y social.

(d) La Innovación: Buscar la excelencia, innovando constantemente en el uso de tecnologías de vanguardia para la optimización de modelos de negocios eficientes y sostenibles en el tiempo, generando un valor agregado hacia nuestros clientes.

2.5. Código de Ética

Según Robbins y Coulter (2005), “un código de ética es una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran sus empleados, y es una opción frecuente para reducir esta ambigüedad” (p. 116). Así también, “este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícitos los deberes y derechos” (D’Alessio, 2015, p. 65).

Los principios éticos que guían el día a día de las actividades y operaciones de Stefanini IT Perú son fundamentales e inherentes a cada uno de los colaboradores de la compañía. Los principios éticos propuestos para el desarrollo del proceso estratégico planteados son: (a) integridad, (b) transparencia, (c) compromiso, (d) credibilidad, y (e) responsabilidad socio ambiental.

(a) Integridad: “es la cualidad de ser conjunto, integrado, y actuar de acuerdo con principios morales sólidos” (Robbins y Coulter, 2005, p. 41). Ser íntegro en todo momento y con todas las actividades que Stefanini IT Perú realiza.

(b) Transparencia: Ser claro y honesto en las actividades y operaciones realizadas en todo momento, promoviendo equidad en relación a las oportunidades ofrecidas sin importar afiliaciones o afinidades personales.

(c) Compromiso: ser personas involucradas y responsables con su trabajo; ofreciendo siempre su máximo potencial y lo mejor de sí en alcanzar óptimos resultados en todas las actividades en las que se desempeñan y/u operan.

(d) La Credibilidad: ser consistentes y fieles a nuestras propias creencias, pero siempre dispuestos en escuchar diferentes opiniones o puntos de vista. La credibilidad se forja y consolida con el tiempo.

(e) Responsabilidad Socio Ambiental: ser responsable con el ambiente y temas sociales dentro de las actividades desempeñadas; buscando desarrollar la sostenibilidad en todas sus actividades.

2.6. Conclusiones

Stefanini IT Perú es una empresa innovadora y responsable, con una visión clara, comprometida con sus trabajadores, con sus clientes y con el ambiente. Es una empresa con una sólida estructura de valores cuya filosofía corporativa se encuentra acorde a su cultura organizacional.

La visión de Stefanini IT Perú está planteada para que en el 2021 sea reconocido como el mejor proveedor de servicios de tecnología de la información, por brindar soluciones integrales que generen valor y ventajas competitivas sostenibles a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú ; contribuyendo a su desarrollo tecnológico, económico y a la mejora de su impacto social. Como misión, se ha planteado brindar a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú las mejores soluciones tecnológicas y de gestión mediante la implementación de sistemas integrados e innovadores, aplicando altos estándares globales de calidad en sus servicios, y aportando a su productividad y al uso eficiente de sus recursos, con el fiel compromiso de la búsqueda de la excelencia y mejora continua.

Así mismo se han planteado como valores para Stefanini IT: la competitividad, la transparencia, la conciencia social, y la innovación. Finalmente, los principios éticos planteados son la integridad, la transparencia, el compromiso, la credibilidad, y la responsabilidad socio ambiental. Todos estos componentes servirán como un marco de acción que constituye la guía para el desarrollo de todo el proceso estratégico. Debido a su gran

importancia, deben ser considerados durante todas las etapas del ciclo de vida de la organización.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo trata la identificación, evaluación y análisis del entorno que, a pesar de encontrarse apartados del control de la organización, influyen sobre Stefanini IT. Esta evaluación permitirá encontrar las oportunidades y amenazas del entorno, así como los factores críticos necesarios para el posterior desarrollo e implementación de las estrategias para el logro de la visión de la organización. Con este propósito se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico conformado por: (a) Análisis tridimensional de las naciones; (b) Análisis competitivo del país; y (c) Análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2015, p. 93).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

En relación al análisis tridimensional de las naciones, “Las tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado en la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones son: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales” (D'Alessio, 2015, p. 93). En la Figura 5, se puede apreciar la Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.



Figura 5. Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú : Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957/1983) “los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (D’Alessio, 2015, p. 89). Según Nuechterlein (1973) los intereses nacionales pueden ser clasificados de acuerdo a dos criterios. El primero, por lo que concierne a su intensidad, pueden ser de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños para el país; mayores, si afectan de manera adversa al país; y periféricos, si solo tienen consecuencias marginales para el país. El segundo, de acuerdo con la interacción con otro país, mismos que pueden ser comunes u opuestos. Para que existan posibilidades de negociación y la formación de una alianza, es necesario que las partes compartan un interés común; de lo contrario, no existirá la posibilidad, siquiera, del inicio de tratativas.

Existen algunos intentos por definir los intereses nacionales del país, entre los cuales se han encontrado el Acuerdo Nacional que fue convocado por Alejandro Toledo Manrique, Expresidente Constitucional de la República, el cual fue suscrito el 22 de Julio de 2002. En este documento se establecieron los siguientes objetivos generales sobre los que se desarrollarán las políticas de Estado: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Unos años después durante el gobierno de Alan García, se creó mediante Decreto Legislativo N° 1088 la organización del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], orientados al desarrollo de la planeación estratégica como instrumento técnico de gobierno y gestión para el desarrollo armónico y sostenido del país, así como para el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática en el marco del Estado constitucional del derecho. Luego de esto, con Decreto Supremo N°054-2011-PCM se aprueba el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 en su

primera edición del mes de febrero de 2011. Este documento ha pasado por revisiones anuales siendo la más reciente la correspondiente al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2016) publicada en el mes de marzo de 2016.

Lo que concierne a Stefanini IT Perú del CEPLAN (2016), se define como prioridades nacionales mirando, a largo plazo, las siguientes: (a) salud y educación; (b) efectividad gubernamental; (c) infraestructura; y (d) ciencia y tecnología. Con respecto a cada una de estas prioridades se señala lo siguiente:

(a) Salud y educación, sobre lo cual señalan que forman parte de las medidas de máxima prioridad que cualquier país en vías de desarrollo deben tomar para salir de la pobreza; así mismo señala que de mantenerse las tendencias al año 2021 el nivel de gasto público peruano en salud y educación tendrían una participación de 6.1% superior al 5.5% que presentaba en 2010.

(b) Efectividad gubernamental, sobre lo cual señala que de seguir la tendencia marcada en el índice del Banco Mundial en una escala de 0 a 5, para el año 2021 el Perú alcanzaría un valor de 2.4 con lo cual se posicionaría alrededor del promedio mundial.

(c) Infraestructura, sobre lo cual señala que tiene un alto impacto sobre el crecimiento económico de los países, llevando a un mayor desarrollo de la sociedad y los individuos.

(d) Ciencia y tecnología, sobre lo cual señala que el Perú no ha tenido una política adecuada de ciencia y tecnología, ya que no se han tomado en consideración la infraestructura, ni los recursos para investigación; además, no se ha incentivado a los científicos a quedarse en el país, de lo cual se deriva el pésimo coeficiente de invención que el país posee.

Según el Acuerdo Nacional (2014) se han aprobado 34 políticas de Estado que se encuentran enmarcadas en cuatro grandes objetivos que son: (a) Fortalecimiento de la Democracia y Estado de derecho; (b) Desarrollo con Equidad y Justicia Social; (c)

Promoción de la Competitividad del País; y (d) Afirmación de un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

El 2016 fue un año de cambio de gobierno para el Perú . El actual presidente, Pedro Pablo Kuczynski (PPK) tiene propuestas con visión a la modernización de la institucionalización, la erradicación de la corrupción y de la inseguridad ciudadana, la democratización de los servicios públicos básicos y el desarrollo de la educación. En el anterior gobierno de Ollanta Humala no se avanzó mucho en estos asuntos de interés nacional. Ollanta Humala, quien comenzó su gobierno con una aprobación del 55% en el 2011, se despidió de Palacio de Gobierno con tan solo 14%; debido a que, por el contrario de los intereses nacionales, aumentó la corrupción, así como la inseguridad ciudadana, produciéndose la desaceleración económica del país (“Cómo fueron los 5 años”, 2016).

Según el Plan de Gobierno 2016-2021, elaborado por Peruanos Por El Kambio (2016) los cinco grandes objetivos de este plan son: (a) mejorar sustancialmente la seguridad ciudadana desde los dramáticos niveles a los cuales ha llegado en los últimos años; (b) recuperar el dinamismo económico; (c) mejorar la infraestructura, la cual es fundamental para el dinamismo de la industria, el comercio exterior y de los sectores productivos; (d) mejorar e invertir en ciencia y tecnología; y (e) luchar contra la corrupción, en vista que el país enfrenta la amenaza de la corrupción creciente en su administración pública y en la administración de justicia.

Con respecto a la recuperación del dinamismo económico, el Plan de Gobierno de PPK, propone, entre otras medidas, diversificar de manera directa y concreta la oferta exportable del país; simplificar los trámites para todos los sectores productivos; implementar medidas para la reducción de costos; promover la formalización de las pequeñas y medianas empresas; otorgar un mayor estímulo a la inversión en infraestructura para estimular la

economía; elevar nuestro crecimiento económico a corto y largo plazo, así como destinar gran parte de la inversión pública a proyectos de infraestructura.

El Plan de Gobierno de PPK propone, con relación a la promoción de la Ciencia, Tecnología e Innovación, desarrollar una política integral que eleve la calidad de nuestros recursos humanos y tenga un impacto positivo en la productividad del país. Esta política busca cumplir cuatro tareas básicas: (a) construir una institucionalidad eficiente y sostenible en el tiempo; (b) proveer más fondos para las actividades de investigación, desarrollo e innovación; (c) reformar el marco normativo y regulatorio para atraer inversiones que incentiven la innovación; y (d) crear centros de Investigación, Desarrollo e Innovación de excelencia que desarrollen actividades para sectores estratégicos y prioritarios para el país.

Tomando como criterio la relación con las naciones con las que se podría hacer alianzas estratégicas, se definen los países con los que el Perú tiene intereses comunes y opuestos. Por lo tanto, la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) es como sigue:

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Seguridad ciudadana		Venezuela (-) Colombia (+)		
2. Economía			Colombia / México (+) Bolivia / Venezuela (-)	
3. Infraestructura			Chile (+) Venezuela (-)	
4. Ciencia y Tecnología				Chile / Colombia (+) Venezuela / Argentina (-)
5. Corrupción y Entidades públicas		Uruguay / Chile (+) Argentina / Venezuela (-)		

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A D’Alessio, 2015. Lima-Perú . Pearson.

3.1.2 Potencial Nacional

Según D'Alessio (2015) “el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. Es un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (p. 95). Para poder alcanzar el potencial nacional, Hartmann (1957/1983) ha determinado siete (7) elementos que ayudan a determinar el mismo y que incluye lo demográfico, la geografía, la economía, lo tecnológico, la experiencia, el gobierno y las fuerzas armadas (D'Alessio, 2015, p. 95).

Según el Banco Mundial (2016a), el Perú, durante la última década, destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, alcanzando una tasa anual promedio de 5.9% inmerso en un entorno de baja inflación con una tasa promedio de 2.9%. Esto añadido a un entorno favorable, políticas macroeconómicas prudentes y acertadas reformas estructurales que han dado lugar a este escenario de alto crecimiento con baja inflación. Por otro lado, el World Economic Forum [WEF] (2016a) señala que dentro de los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú se encuentran: la burocracia gubernamental ineficiente, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, así como el suministro inadecuado de infraestructura.

Demográfico. De acuerdo a las estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b), al 30 de junio de 2015, el Perú contaba con una población que ascendía a 31 millones 151 mil 643 personas, residentes en 24 departamentos, 196 provincias incluyendo la Provincia Constitucional del Callao y 1,854 distritos, convirtiéndolo en el octavo país con mayor población de América. Así también, la tasa de crecimiento vegetativo alcanza un valor anual de 1.3%.

Por otro lado, el INEI (2015b) proyecta un crecimiento continuo de la población que permitirá superar los 33 millones de habitantes para el año del bicentenario de la

independencia nacional, año 2021, y llegando a alcanzar los 40 millones de habitantes para el año 2050. Como fortaleza demográfica se tiene que se proyecta una tasa de fecundidad que va a ir disminuyendo progresivamente hasta alcanzar el valor de 1.85% para el año 2050 (INEI, 2009), así como las proyecciones para la esperanza de vida que se encuentra en aumento y llegará a alcanzar el valor de 77.31 años para el año 2030 (INEI, 2009).

Otra fortaleza demográfica es que el Perú es el quinto país con mayor población de América del Sur, después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela (INEI, 2015b). Este hecho coloca al Perú como un país con un atractivo mercado potencial.

Económico. El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016d) en su Reporte de Inflación de diciembre de 2016 señala que la economía mundial ha continuado recuperándose en el tercer trimestre del 2016, con lo cual se proyecta que el crecimiento mundial pasará de 3.0% en 2016 a 3.4% y 3.5% para los años 2017 y 2018, respectivamente. El reporte, además, señala que los precios de los “commodities” se han incrementado recientemente, lo cual se debe por un lado a las expectativas de un mayor gasto en infraestructura en los Estados Unidos de Norteamérica correspondiente a los metales básicos, y por otro lado, al incremento de las posiciones especulativas. Otra de las causas de esta alza en el precio de los “commodities” corresponde al reciente acuerdo de la Organización de los países exportadores de petróleo [OPEP] y de otros países productores de petróleo para reducir la producción de crudo.

El BCRP (2016d) en su Reporte de Inflación de diciembre de 2016 señala además que la tasa de crecimiento del PBI ha venido aproximándose a su ritmo potencial, registrándose entre los meses de enero a septiembre de 2016 un crecimiento de 4.2%, debido principalmente al dinamismo de las exportaciones tradicionales. Sin embargo, la inversión del sector privado continuó mostrando una retracción entre los meses de enero a septiembre de 2016 correspondiente a un valor de -6.2%, destacando la retracción correspondiente a la

inversión minera que fue de -45.0%. A pesar de estos factores, las encuestas de confianza empresarial aún mantienen expectativas empresariales favorables en un contexto de implementación de medidas de desregulación de la economía. El crecimiento del PBI, observado a lo largo del año 2016 se explica principalmente por la minería metálica, impulsada por la producción de cobre de Las Bambas y Cerro Verde. Es gracias a esto que el PBI crecería aceleradamente entre 2015 y 2016, de 3.3% a 4.0% respectivamente. La proyección del crecimiento del PBI correspondiente a los años del 2016 al 2018 es concordante con la tendencia gradual de reducción de la brecha del producto, de modo que se va alcanzando el nivel potencia. Para el año 2016, se proyecta que el PBI crezca en 4.0% y para los años 2017 y 2018 se proyectan valores de 4.3% y 4.2%, respectivamente. Se espera que esta tendencia sea sostenida por el dinamismo de la inversión privada que empezaría a recuperarse los siguientes dos años con tasas de crecimiento de 5%.

Se puede concluir, entonces, que entre las fortalezas económicas del país, se encuentra el crecimiento del PBI, sostenido por el dinamismo de la inversión privada que proyecta una tasa de crecimiento de 5%.

Geográfico. Una de las fortalezas del Perú la constituye su ubicación geoestratégica en la zona central de Sudamérica. Según CEPLAN (2011) el Perú, al contar con acceso a la Cuenca del Pacífico, puede acceder a más de sesenta naciones a mar abierto, en los continentes de Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica; así mismo, el Perú cuenta con acceso a cuencas fluviales como la del río Amazonas y sus afluentes; y a rutas interoceánicas, como son el Estrecho de Magallanes y el canal de Panamá. Todas estas características lo posicionan como un país con un gran potencial marítimo.

De acuerdo a CEPLAN (2016), la existencia de condiciones geográficas y climáticas diversas en el país, así como la presencia de la Cordillera de los Andes y su ubicación dentro del Cinturón de Fuego del Pacífico, dificultan la implementación de una eficaz gestión del

riesgo ante la ocurrencia de desastres naturales (de origen meteorológico y sísmico). Por otro lado, la presencia de la Cordillera de los Andes dificulta la construcción de carreteras de acceso que permitan interconectar las tres regiones del país: costa, sierra y selva.

Se puede concluir, entonces, que entre las fortalezas geográficas del país están la facilidad de acceso a Asia, Oceanía, América del Norte y Centroamérica; y, por otra parte, entre las debilidades geográficas se encuentran su vulnerabilidad ante los desastres naturales, así como la dificultad para la construcción de vías de acceso debido a la presencia de la Cordillera de los Andes.

Tecnológico y científico. Según la última edición del Informe Global de Tecnología de la Información publicado por el WEF (2016b) Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos lideran el mundo en lo que respecta a la generación de impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación (TIC). Estas siete naciones son conocidas por la adopción temprana de las TIC, demostrando así que la misma, en conjunto con un entorno favorable sólidamente regulado, así como infraestructura de calidad y habilidades de suministro, brinda amplios beneficios para las organizaciones de dichos países.

La última edición del 2016 edición del Informe Global de Tecnología de la Información publicado por el WEF (2016b) cuenta con el lema: "Innovar en la economía digital", este informe mide a 139 economías y encuentra a Singapur como el país mejor clasificado en el mundo cuando se trata de preparación tecnológica. Finlandia, se mantiene en el segundo lugar, seguido por Suecia, Noruega y los Estados Unidos, que subió dos lugares. Por otro lado, Perú mantiene la misma posición que el año anterior (puesto 90). Perú destaca en el hecho de contar con una buena cobertura de red móvil; sin embargo, su desarrollo se ve restringido por la baja calidad del sistema educativo, baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias, falta de eficacia de los órganos legislativos, así como la poca

eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos. Es así que la principal debilidad en lo que respecta al aspecto tecnológico y científico corresponde a la poca investigación en ciencia y tecnología debida a la baja calidad del sistema educativo, así como la ineficacia de las entidades estatales.

Histórico – psicológico – sociológico. Según Pastor (2016), dentro de la identidad nacional, coexisten varios elementos; entre ellos, se encuentran la población y el territorio. Ambos elementos están íntimamente entrelazados pues la coexistencia y la suma de las identidades regionales conforman y modifican el imaginario de la identidad nacional. Ser ciudadano de un país incluye el respeto de instituciones comunes y de leyes que organicen a los miembros de esta comunidad nacional. El territorio, por su lado, cumple una función de cordón umbilical entre el individuo y el Estado, de tal forma que el individuo debe defender la tierra que lo vio nacer, su pacha mama (madre tierra). Las identidades nacionales, además, se componen de un origen mítico común. Las naciones, en tantas comunidades de nacimiento, deben determinar quiénes son sus ancestros fundadores. La idea es que existe una sopa genética común, que es compartida por todo el cuerpo nacional. Hablar de diferentes razas que componen la sopa genética es un tema delicado, pues puede confundirse con racismo.

Según Murillo (2005), durante casi dos siglos, el Perú Republicano producto de la independencia, así como heredero de una tradición colonial excluyente, no ha sido capaz de formular un prospecto de nación multicultural, lo cual ha profundizado las crisis de la relación entre el Estado y la Nación, apareciendo en la sociedad peruana manifestaciones y relaciones de segregación, xenofobia, racismo, exclusión, marginación, y pobreza. Esto ha provocado que en el Perú , durante estos siglos, la gente viva como si fueran exclusivamente blancos, criollos, negros, chinos o indios; en otras palabras, exclusivamente puros, pretendiendo auto identificarnos en una misma deidad reforzando nuestra pertenencia a ella

pero negando la identidad del «otro». Esta idiosincrasia ha llevado a la definición de una nación caracterizada por una falsa homogeneidad material, así como moralmente integrada por un poder central dirigido por las élites económicas y políticas que han venido gobernando el país. En este proyecto de nación los indios y los otros grupos étnicos no han sido y no son considerados como sujetos plenos de derechos. Los indios como cualquier otro individuo que no pertenecía a estas élites económicas y políticas criollas tenían destinado un proceso de civilización, a partir de las políticas integracionistas o de aculturación que el Estado formulaba.

Es así que la principal fortaleza en lo que respecta al aspecto de Dominio histórico – psicológico – sociológico corresponde a la rica historia que posee el Perú , mientras que la debilidad corresponde a la crisis de identidad nacional que a pesar de haber transcurrido casi 200 años de independencia, aún se mantiene.

Organizacional-administrativo. De acuerdo al Organigrama del Estado Peruano tomado del Portal del Estado Peruano por PCM (2016) este cuenta con tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Así también se cuenta con dos tipos adicionales de gobierno: (a) Gobierno Regional y (b) Gobierno Local. Finalmente, el Estado Peruano cuenta también con organismos constitucionales autónomos como son: (a) el Jurado Nacional, (b) la Oficina Nacional de Procesos Electorales, (c) el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, (d) el Consejo Nacional de la Magistratura, (e) el Tribunal Constitucional, (f) el Ministerio Público – Fiscalía de la Nación, (g) la Defensoría del Pueblo, (h) la Contraloría General de la República, (i) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y (j) el Banco Central de Reserva del Perú .

Como se puede apreciar en la Tabla 6, el Perú ha venido mejorando en los indicadores del Ranking de Gobernabilidad correspondientes a: (a) voz y rendición de cuentas, mejorando en el puntaje de 52 puntos en el 2014 a 54 puntos en el 2015; (b)

estabilidad política y ausencia de violencia, mejorando en el puntaje de 27 puntos en el 2014 a 29 puntos en el 2015; (c) efectividad del gobierno, manteniéndose con el mismo puntaje de 44 puntos en el 2014 y 2015; (d) calidad regulatoria, manteniéndose con el mismo puntaje de 69 puntos en el 2014 y 2015; (e) Estado de derecho, mejorando en el puntaje de 33 puntos en el 2014 a 35 puntos en el 2015; y (f) control de la corrupción, retrocediendo en el puntaje de 33 puntos en el 2014 a 32 puntos en el 2015. Es así que la principal fortaleza en lo que respecta al aspecto de Dominio organizacional-administrativo corresponde a una mejora en la gobernabilidad del país basado en los indicadores del Banco Mundial, lo que ayuda en la generación de confianza en los inversionistas nacionales y extranjeros.

Tabla 6

Evolución de indicadores del Ranking de Gobernabilidad Mundial (0 a 100)

Indicador	2012	2013	2014	2015
Voz y rendición de cuentas	53	51	52	54
Estabilidad política y ausencia de violencia	20	21	27	29
Efectividad del gobierno	49	50	44	44
Calidad regulatoria	68	67	69	69
Estado de derecho	33	34	33	35
Control de la corrupción	44	41	33	32

Nota. Adaptado de: Indicadores de Gobernabilidad Mundial, por Banco Mundial. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>

Militar. Según el artículo 165° de la Constitución Política del Perú : “Las Fuerzas Armadas están constituidas por: (a) el Ejército del Perú , (b) la Marina de Guerra del Perú , y (c) la Fuerza Aérea del Perú . Estas tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República”. Las fuerzas armadas dependen del Ministerio de Defensa. Según el ranking mundial realizado por el Global Firepower [GFP] (2016), el Perú está posicionado en el puesto 40 de 126 países. En Sudamérica el primer lugar de poderío militar lo ocupa Brasil, seguido de Argentina y en tercer lugar Perú , a pesar de que Perú cuenta con uno de los menores presupuestos en defensa en la región. El ranking elaborado por el GFP mide 50 factores con la finalidad de

evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo. Entre los factores evaluados, se tienen la cantidad de personas que forman parte de este, el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país; adicionalmente, este ranking se concentra principalmente en la diversidad de armamento dentro del número del total que proveen un mejor balance del poder bélico disponible, lo cual se considera más estratégico.

El Ministerio de Defensa [MIDDEF] (2017) indica en su página web tener la misión, como órgano rector del sector defensa, de formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; así como asegurar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el objetivo de contribuir a la seguridad y defensa nacional, al desarrollo socio económico del país y a la defensa civil. Es así que la principal fortaleza en lo que respecta al aspecto de dominio militar corresponde a estar posicionado entre los 40 mejores países a nivel mundial, lo cual se traduce en una estabilidad de la seguridad nacional del país.

3.1.3. Principios Cardinales

Según D'Alessio (2015), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país con relación a su entorno así como en la relación que mantiene con otros países. Esto promueve la creatividad y la preparación de un país con la finalidad de estar preparados explorando métodos innovadores, con la finalidad de ser más productivos con las limitaciones de recursos con los que cuentan, todo esto con la finalidad de competir con mayores posibilidades de éxito en los mercados globales. Estos principios cardinales son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE] (2017) el Perú mantiene relaciones con países de los diferentes continentes, las cuales se

fundamentan en distintos principios. Por ejemplo, las relaciones entre el Perú y los países de América del Norte se fundamentan en la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado como intermediario; las relaciones entre el Perú y los países de América Central y el Caribe se fundamentan en el compromiso con la democracia, el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos; las relaciones entre el Perú y los países de América del Sur se fundamentan en la gobernabilidad democrática, el respeto de los derechos humanos, la seguridad, la defensa y confianza mutua, la preservación del medio ambiente; la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos, y el respeto de los derechos humanos; las relaciones entre el Perú y los países de Europa se fundamentan en la cooperación en asuntos sociales, el desarrollo económico y social, el medio ambiente; la seguridad; la colaboración y el intercambio cultural, académico, educativo y deportivo, los intercambios económicos, comerciales y turísticos, así como el tratamiento de la problemática migratoria. Las relaciones entre el Perú y los países de Asia se fundamentan en la búsqueda de mayores oportunidades de desarrollo a través del acceso a nuevos mercados, recursos de inversión, transferencia de tecnologías y cooperación en diversos ámbitos.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE] (2017), es miembro de las siguientes asociaciones internacionales: (a) Comunidad Andina de Naciones (CAN), (b) la Organización de Naciones Unidas (ONU), (c) la Organización de Estados Americanos (OEA), (d) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), y (e) la Alianza del Pacífico. Así mismo el Perú ha firmado diferentes tratados, tales como: el Tratado Antártico, el Tratado de Cooperación Amazónica, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017), el Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio (TLC) con la Organización Mundial de Comercio (OMC),

MERCOSUR, Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, European Free Trade Association (EFTA), Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica y Venezuela. Está por entrar en vigencia tratados con Guatemala, Honduras, TPP y Brasil. Por último, el Perú está en negociaciones sobre su participación en el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), el programa DOHA de cooperación para el desarrollo de la OMC, tratados con El Salvador y Turquía.

Lazos pasados-presentes. En su historia republicana, el Perú ha tenido conflictos armados con Chile (Guerra del Pacífico, 1879-1883), así como con Ecuador (Guerra 41, 1941-1942 y la Guerra del Cenepa, 1995). A pesar de estos conflictos actualmente el Perú mantiene buenas relaciones con ambos países, manteniendo con estos, sendos acuerdos de integración económica, comercial, social y cultural. Por otro lado, con respecto a hechos del pasado se puede mencionar que en vista de la negativa de Chile a firmar un tratado de límites marítimos con el Perú, el 16 de enero de 2008 Perú presentó la demanda correspondiente ante la Corte Internacional de Justicia, con sede en La Haya, Los Países Bajos, solicitando a dicho tribunal la delimitación marítima entre ambos Estados (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Contrabalance de los intereses. Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. Perú tiene recursos naturales que le dan ventaja comparativa: minería, agricultura, pesca, forestal; adicionalmente, la actividad turística. De acuerdo al CEPLAN (2016), se debe impulsar una nueva política en la que la mayor cantidad de la PEA, se convierta gradualmente en agentes productivos que generen mayor valor agregado de nuestros productos comparativamente ventajosos y otros nuevos (tecnología) hasta convertirlos en productos competitivos en el mercado local e internacional. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2012).

En la región existen intereses que se contraponen dadas las diferentes capacidades y potencialidades de recursos de los países, particularmente de recursos energéticos e hídricos; si bien es cierto existe complementariedad en actividades comerciales con los países vecinos, es necesario reconocer que el Perú posee recursos energéticos e hídricos que le permite satisfacer su demanda interna y disponer de un excedente, el cual es requerido por países como Chile y Argentina, siendo necesario disponer de los mecanismos necesarios para realizar una adecuada negociación así como su utilización racional.

Conservación de enemigos. Los enemigos naturales del Perú son los países con los que comparte límites fronterizos. En términos económicos el país que sobresale es Chile, surgiendo con este país un sentido de competencia, el cual motiva e impulsa el crecimiento del Perú. Cabe señalar que tanto los servicios como los productos que ambos países exportan son similares, se espera que la rivalidad existente entre el Perú y Chile permita la apertura de mercados internacionales para ambos países de modo que sacando provecho de esta apertura el Perú presente mejoras en su crecimiento económico.

Con respecto al mismo tema, es recomendable para cualquier nación conservar un número de enemigos que permitan al país mantenerse competitivo al conservar las capacidades para enfrentarlos. En el Perú, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF] es “un ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo orienta esfuerzos para impulsar reformas en el ámbito de la competitividad” (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2017). Entre las funciones del CNCF se encuentran las siguientes: (a) detectar barreras y definir prioridades estratégicas, (b) impulsar y realizar el seguimiento de reformas transversales, (c) articular los sectores (público, privado y académico), (d) orientar y proveer información, y (e) evaluar las políticas de competitividad así como su implementación. (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2017).

3.1.4. Influencias del análisis en Stefanini IT

Del análisis efectuado en este capítulo se puede concluir que existen varios factores que hacen que la industria de la Tecnología de la Información tenga un futuro próspero. Además de los aspectos señalados se sabe que este tipo de Industria aún se encuentra en crecimiento y al tratarse una industria basada en la investigación y desarrollo, se espera que continúe creciendo a un ritmo aún más acelerado, acercándose a las tendencias que poseen los países desarrollados.

Al ser Stefanini IT Perú parte del Grupo Stefanini de Brasil, cuenta con un gran respaldo en aspectos de experiencia en diferentes rubros, la atención de clientes globales, así como un respaldo económico. Esto sumado a las buenas relaciones, así como a los acuerdos comerciales que tiene Perú con Brasil, crea un camino lleno de oportunidades para el crecimiento de la empresa en el Perú. En contraposición, el Perú tiene la obligación de evitar algunas amenazas como la disminución de las exportaciones no solo de bienes sino de servicios, entre los cuales Stefanini IT Perú podría aportar como una central importante de Soluciones de TI para clientes globales. Por otra parte, es importante para el país mantener buena relaciones con Chile, con quien ya se cuenta con antecedentes de conflictos militares, y con quien se tiene una rivalidad competitiva que procede desde los años de la Guerra del Pacífico.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según Porter (2009), “El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad” (p. 224). Para el desarrollo del análisis competitivo del país, se utilizó el modelo del diamante de Porter que presenta los determinantes de las ventajas competitivas de las naciones (D’Alessio, 2015, p.109). En este sentido Porter (2009), define mediante la figura de diamante,

Los cuatro atributos amplios de una nación, atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional, el campo de juego que cada nación establece para sus sectores son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas, (d) sectores relacionados y de apoyo. (p. 231)

El análisis a desarrollar es de vital importancia por la estrecha relación existente entre la organización y las condiciones en las cuales se desenvuelve el país, puesto que a nivel macro se despliegan variables como el gasto público, política fiscal, las finanzas públicas que pueden impactar de manera positiva o ser una limitante en la búsqueda de la productividad que se requiere alcanzar como organización. Sin embargo, es necesario reconocer las limitaciones con las que cuenta el Perú en términos de competitividad y desarrollo tecnológico. De acuerdo al Centro de Desarrollo Industrial (2017a), en su Informe Global de Competitividad 2016 - 2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 economías, subiendo 2 posiciones respecto al reporte anterior. Dentro de los principales factores que impactan en este resultado están innovación e instituciones, cuyas posiciones ocupan el lugar 119 y 106, respectivamente de 138 economías. Por otro lado, el Centro de Desarrollo Industrial (2017b) agrega que para el impulso de la competitividad y crecimiento de un país, es sumamente importante contar con una preparación tecnológica, sofisticación empresarial, e innovación.

3.2.1. Condiciones de los factores

Según Porter (2009), “cuando las empresas se enfrentan con una desventaja selectiva, como un suelo muy caro, una mano de obra escasa o una falta de materias primas locales, tienen que innovar y mejorar para competir” (p.238). El Perú cuenta con una superficie territorial de 1’285,215 km² (INEI, 2016d, p. 7), ubicándose como el tercer país después de Brasil y Argentina en extensión territorial; situándose así dentro de los 20 países más grandes

del mundo. El Perú cuenta con factores que le otorgan ventajas comparativas; sin embargo, no se cuenta con una proyección de estos componentes que promuevan el desarrollo sostenible de factores productivos, los cuales se derivan en ventajas competitivas. De acuerdo con Porter (2009):

Las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores. La ventaja competitiva resulta de la presencia de instituciones de primera fila que crean por primera vez factores especializados y luego trabajan continuamente para mejorarlos. (p. 238)

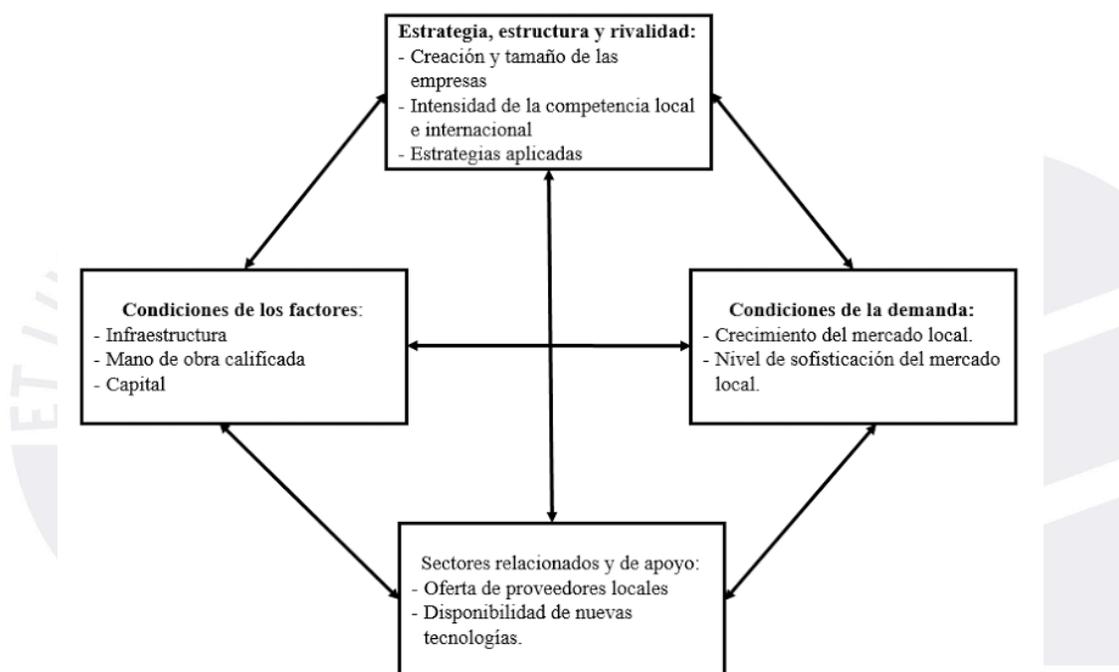


Figura 6. Rombo de la ventaja nacional de Perú .

Adaptado de “A Strategy for Sustaining, Growth and Prosperity for Perú ,” por M. E. Porter, 2010. Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Mano de obra calificada: El mercado laboral peruano se caracteriza por no contar con personal que cuente con calificaciones técnicas y profesionales necesarias para desempeñar sus labores, las bandas salariales son bajas comparadas con nivel internaciones, lo que genera baja productividad, desmotivación e incluso la alta rotación de personal dentro de las empresas. Otro factor relevante es la política de pagos de horas extras, las cuales no están

reguladas, por lo que muchas de las empresas peruanas ofrecen compensación de horas extras en lugar de remunerarlas, por lo que los empleados mejor calificados tienden a buscar mejores oportunidades en el exterior. En ciertos sectores, contratar trabajadores capacitados como en la minería, tecnología y construcción es muy complicada debido a que no cuentan con las certificaciones técnicas y profesionales requeridas.

De acuerdo al Informe Global de Competitividad 2016-2017 publicado por el WEF (2016a) el Perú sube dos posiciones respecto al informe precedente, ubicándose en el puesto 67 de 138 economías incluidas en el análisis. Sin embargo, entre los 12 pilares que componen el mencionado informe, hay 2 pilares en el que claramente el desempeño del Perú ha decrecido, estos son: eficiencia en el Mercado de bienes (65) e Innovación (119).

El core business de Stefanini IT Perú es brindar soluciones integrales a sus clientes, siendo la innovación, implementación y el desarrollo de programas los factores críticos para el desarrollo del proyecto. Un problema constante para la empresa es la captación de personal altamente calificado y certificado para la prestación de sus servicios, ya que en el Perú la educación continúa mostrando deficiencias frente a los niveles educativos del exterior, pese a que el número de universidades e institutos se ha ampliado exponencialmente en la última década son muy pocas instituciones las que ofrecen programas educativos competitivos o los costos de los mismos son muy poco accesibles. Otro factor a tener en consideración es el presupuesto asignado por la empresa para la contratación de personal, el cual es bastante limitado. En la actualidad, la banda salarial ofrecida por la empresa es 60% inferior a las empresas de la competencia, lo que genera la alta rotación de personal y obliga a la empresa a contratar personal muy joven para el desarrollo de sus proyectos.

Según el Diario La República (2014):

Si bien el Perú muestra un buen crecimiento económico en los últimos años, aún existen barreras como el sistema educativo de baja calidad (Puesto 134), baja calidad

de la educación en matemáticas y ciencias (140) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información (TIC), así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (144), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC. (El Perú progresa en el uso de tecnología de la información, 2014)

Infraestructura física: La infraestructura de un país es de vital importancia al ser una herramienta que permite el desarrollo de las diversas actividades productivas, permitiendo a las organizaciones ser eficientes en sus procesos y, en consecuencia, ser competitivas. En el Perú, pese a que en las últimas décadas se han desarrollado diversos proyectos de inversión públicos y privados, el esfuerzo es aún insuficiente en comparación a otros países de Latinoamérica en sectores como telecomunicaciones, de alta tecnología, transporte, energía eléctrica, saneamiento y gas natural. Esto constituye un obstáculo para el desarrollo y crecimiento económico del país, siendo el estado el responsable de mejorar la infraestructura para lo cual es necesaria la búsqueda de inversión extranjera. En ese sentido, según Gil (2016), “La innovación es el secreto de un país desarrollado tecnológicamente. Actualmente el Perú es uno de los países con los menores índices de innovación”. La Sociedad Nacional de Industrias (2016), señaló lo siguiente:

Según el WEF, el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad que dificulta el uso adecuado de las Tecnologías de la Información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

Es vital para el desarrollo de las operaciones de Stefanini IT Perú contar con infraestructura física que le permita replicar los modelos de éxito que el Grupo Stefanini ha aplicado alrededor del mundo, invertir en la capacidad instalada de la empresa a fin de desarrollar proyectos que den valor a la oferta propuesta, lo cual significa un mayor grado de inversión en el país.

Capital: En la última década el Perú representa una de las economías con crecimiento estable, basado en una política de promoción de inversión nacional y extranjera en los diferentes sectores donde se desarrolla. Según ProInversión (2016), las principales fuentes de inversión extranjera directa provienen de: España y Reino Unido 18%, Estados Unidos 13%, Chile 10%, Países Bajos 6%, Brasil y Colombia 5% y otros 25%.

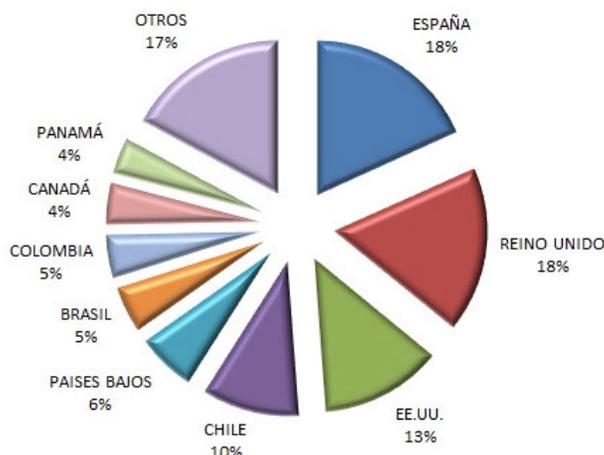


Figura 7. Saldo de inversión extranjera por país a diciembre 2016. Adaptado de ProInversión 2016, Estadísticas de inversión extranjera.

De acuerdo a la figura 8, se muestra la distribución de los sectores que concentran la mayor inversión extranjera directa: minería 23%, comunicaciones 20%, finanzas 17%, energía 14%, industria 3%.

Según las declaraciones de Carlos Herrera Perret en EY Perú (2016):

La inversión extranjera puede desarrollarse libremente en iguales condiciones que la inversión nacional y que no está sujeta al cumplimiento de requisitos de desempeño. Adicionalmente, las regulaciones peruanas contienen regímenes especiales que garantizan la invariabilidad de aspectos relevantes para el desarrollo de las inversiones tales como: la libre circulación de capitales, la libre competencia y la garantía a la propiedad privada.

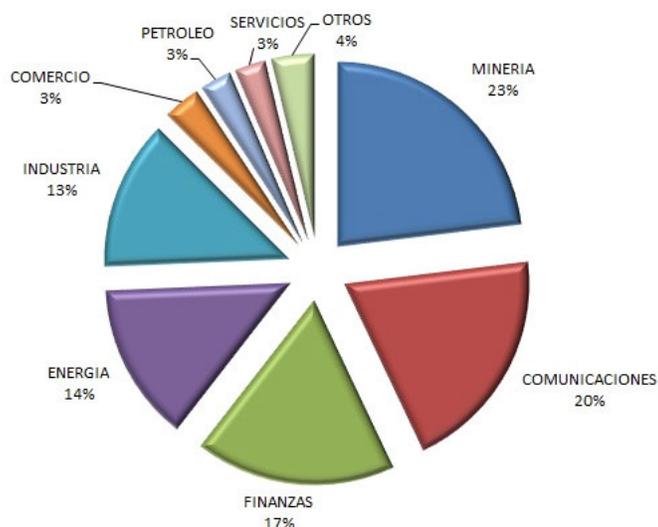


Figura 8. Saldo de inversión extranjera por sector económico a diciembre del 2016. Adaptado de ProInversión 2016, Estadísticas de inversión extranjera.

Stefanini IT Perú cuenta con el respaldo del Grupo Stefanini, lo cual es un factor importante de crecimiento no sólo para el desarrollo de las operaciones de la empresa en el Perú sino también para la economía peruana, puesto que capitales Brasileños ingresan al país para el desarrollo de nuevos sistemas de información que conllevan a la inclusión de miles de usuarios y la evolución del sector.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De manera general, las empresas de una nación pueden prever las tendencias mundiales, si los valores de la nación se difunden, es decir si el país exporta sus valores y gustos además de sus productos.

El consumidor peruano actual está más informado y ha evolucionado siendo cada vez más exigente, en general además del precio, valora más la calidad del producto y servicio requerido; lo cual hace que las diferentes industrias se vean más comprometidas en la búsqueda de productividad y de ventajas competitivas que les permita permanecer sostenibles en el mercado. Estando inmersos en un mercado más globalizado, es importante que las diferentes organizaciones tengan muy bien identificado que siendo los consumidores más exigentes, la demanda de los mismos no está centralizada en un determinado país o mercado.

Actualmente a través de distintos medios electrónicos, los consumidores pueden obtener productos que cubran sus expectativas que mantengan los mismos niveles de calidad incluso a un mejor precio. Esto hace que las diferentes industrias busquen mejorar sus procesos a fin de poder ser más productivos y desarrollar ventajas competitivas que los lleven a mantenerse vigentes en el mercado e incluso a evaluar y planificar su expansión en nuevos y más competitivos mercados.

En este contexto Stefanini IT, busca agregar valor a la oferta de servicios integrales que provee a las diferentes empresas del sector de banca y finanzas, puesto que en la actualidad, las empresas de este sector buscan poder satisfacer las necesidades de la creciente demanda ofreciendo un servicio de excelencia, por lo que requieren de procesos sistematizados que les permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

De acuerdo al análisis de Porter (2009):

Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio están informados y exigentes del mundo. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. (p. 241)

En la Tabla 7, se muestra la variación del producto bruto interno basado en los principales sectores económicos basados en la demanda interna.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo a Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] (2016) “para el desarrollo del país y el de su nivel de competitividad, es imprescindible el uso de la Tecnología de la información y Comunicaciones (TIC) como impulsor de la eficiencia del Estado y dinamizador de la productividad del país” (p. 76).

En todo país, economía e industria es de vital importancia que la visión se encuentre alineada a una estrategia a desarrollarse a largo plazo y que sea sostenible en el tiempo. El Perú no muestra tener un rumbo definido en busca de lograr alcanzar niveles de competitividad elevados que le permitan ingresar al mercado global cumpliendo los estándares requeridos por las grandes industrias. En este sentido, el Perú debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar políticas competitivas, legislaciones, fomentando la inversión extranjera, comercio, protegiendo al inversionista y los flujos de capital al país, buscando, además, alcanzar altos niveles de competencia local de los mercados, y reducir la informalidad de los diversos sectores de la economía nacional.

Tabla 7

PBI por Sectores 2005-2015. Variaciones

Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.5	1.9	3.4
Pesca	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9
Minería	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5
Manufactura	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.5
Electricidad y Agua	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9	5.9
Comercio	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9	1.9	-5.8
Construcción	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9
Servicios	5.3	7.8	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	5.0	4.2
PBI	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno. Cuadros Anuales Históricos” por BCRP, 2016c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

Según Porter (2009), “El comercio internacional y la inversión extranjera pueden mejorar la productividad de una nación y también pueden ponerla en peligro” (p. 225).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011):

El Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Con tratados de Libre Comercio todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en acuerdos comerciales amplios y permanentes. Hoy gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones

de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

Porter (2010), indica que “Si bien las barreras al comercio y la inversión se han reducido, la eficiencia del mercado de trabajo y la rivalidad local siguen siendo limitada” (p. 47). Por otro lado, precisa que “solo los negocios competitivos pueden crear bienestar y trabajo” (Porter, 2010, p. 22).

En el marco de la globalización, el Perú tiene suscritos acuerdos con los siguientes países y bloques comerciales: La Organización Mundial de Comercio (OMC), Comunidad Andina, MERCOSUR, Acuerdo de Complementación económica entre Perú y Cuba, APEC, Ampliación del Acuerdo de Complementación Económica ACE 38 con Chile, Acuerdo de Integración Comercial con México, Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos de Norteamérica, Tratado de Libre Comercio con Canadá, Singapur, China, Corea; Acuerdo de Libre Comercio con Costa Rica y los Estados de la Asociación europea de libre comercio; Protocolo con el Reino Unido de Tailandia para acelerar la Liberación del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales; Acuerdo Comercial con la Unión Europea, Acuerdo de Alcance parcial de naturaleza Comercial con la República Bolivariana de Venezuela, y la Alianza del Pacífico.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según D'Alessio (2015), “la localización dentro de una nación de las industrias proveedoras y competitivas internacionalmente irradia ventajas para muchos” (p. 110). En el Perú la oferta de proveedores e industrias de apoyo es bastante limitada. Se debe buscar desarrollar sinergias entre las diferentes empresas a fin de desarrollar procesos productivos conjuntos o complementarios que les permitan ser competitivas no solo en el mercado local sino también internacional, produciendo bienes o servicios que cumplan con los más altos estándares del mercado, fomentando así el desarrollo de factores diferenciales.

En el 2016, Stefanini IT Perú y Stefanini Top Systems participaron en el XVI Congreso Latinoamericano de Innovación Tecnológica organizado por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) y la Asociación de Bancos de Perú (ASBANC). En el evento del Comité Latinoamericano de Automatización Bancaria (CLAB) se presentaron y evaluaron las recientes tendencias en tecnología e innovación en el sector financiero; tecnología, omnicanalidad, pagos digitales, ciber-seguridad, la autenticación de clientes y usuarios, y oportunidades que se presentan en un mundo de constantes cambios. Cabe destacar que se contó con la participación de distintos proveedores de tecnología de Inglaterra, EEUU, España, Perú, Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay, entre otros (Stefanini, 2017).

3.2.5. Influencia del análisis en Stefanini IT

De acuerdo al análisis realizado en cada uno de los factores determinantes del diamante de la competitividad de las naciones de Porter (2009), se puede deducir que, en la actualidad, en el país las condiciones de la demanda han evolucionado, enfocándose menos en el precio y valorando más los factores de calidad. Asimismo, el Perú cuenta con una infraestructura limitada, pese a que el estado viene trabajando en la mejora de la infraestructura. Este esfuerzo es aún incipiente, siendo uno de los factores que causan esta deficiencia, la falta de una estrategia definida orientada a alcanzar objetivos de largo plazo nacionales a fin de generar ventajas competitivas.

En el caso de Stefanini IT, la empresa viene creciendo de manera orgánica consolidando su presencia dentro del mercado peruano, generando empleo e invirtiendo los recursos necesarios en su actual cartera de clientes a fin de poder alcanzar los más altos estándares de calidad del sector en el que se encuentran. De manera similar, es importante precisar que uno de los compromisos de la organización es el de generar herramientas que fomenten el desarrollo sostenible de sus recursos y de la sociedad donde la organización se

desenvuelve. En este sentido, el gobierno debe seguir promoviendo de manera intensiva, políticas y reformas que promuevan la inversión nacional y extranjera, buscando que el mercado se desarrolle de forma dinámica limitando las trabas legislativas impuestas a las empresas e innovando en nuevos modelos de negocios mediante la aplicación de las tecnologías de información.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el presente capítulo se desarrolla el análisis correspondiente a los factores externos correspondientes a las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. Esta evaluación tiene como objetivo conocer la influencia del entorno en la industria de la tecnología de la información. El período del presente estudio se ha realizado entre los años 2009 y 2016, considerándose el análisis en los ámbitos: (a) mundial, (b) Latinoamérica, y (c) país; con la finalidad de contar con una mejor perspectiva acerca de la industria. “La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y al análisis de la industria” (D’Alessio, 2015, p. 111).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En este aspecto se utilizó como referente el documento Puntos Destacados del Índice 2016 de Libertad Económica (Miller y Kim). En la Tabla 8 se puede observar que el Perú se encuentra ubicado en el puesto 49 del ranking respecto del año anterior donde se ubicó en el puesto 47; descendiendo 2 posiciones en el ranking mundial.

El índice 2016 de Libertad Económica comprende un análisis del ambiente y la libertad económica que tienen los países sobre la base de 10 indicadores correspondientes a: (a) Estado de derecho, (b) tamaño del gobierno, (c) eficacia reguladora, y (d) apertura de los mercados. El Índice 2016 de Libertad Económica demuestra, una vez más, que los países con mayor nivel de libertad económica tienen un desempeño sustancialmente superior al resto en:

crecimiento económico, ingresos per cápita, atención médica, educación, protección del medio ambiente, reducción de la pobreza y bienestar en general. Los mayores puntajes alcanzados por el Perú se hallaron en Libertad de Comercio (con una puntuación de 87.0), Gasto de Gobierno (con una puntuación de 86.1), y Libertad Monetaria (con una puntuación de 83.7). Por el contrario, sus puntos débiles se hallaron en Libertad Frente a la Corrupción (con una puntuación de 38.0) y Derechos de Propiedad (con una puntuación de 40.0). Chile por su parte ostenta el puesto 7 en el ámbito mundial.

La competitividad económica del Perú se ha mantenido debido a las reformas regulatorias y políticas de mercado abierto. La gestión macroeconómica y monetaria es relativamente prudente, con una regla fiscal estructural que ha mantenido el nivel de la deuda pública entre los más bajos de la región. Las debilidades institucionales continúan. La falta de avances en el tratamiento de las deficiencias estructural es clave; tales como un régimen tributario complejo y un mercado laboral rígido que socava el crecimiento de la productividad. Los derechos de propiedad no están bien protegidos y el sistema judicial no es eficiente. Además, los conflictos sociales que rodean los proyectos mineros a gran escala amenazan el desarrollo económico a largo plazo.

Tabla 8

Ranking de Libertad Económica 2016

País	Ranking mundial	Ranking Sudamérica	Puntaje 2016
Hong Kong	1	-	88.6
Singapur	2	-	87.8
Nueva Zelanda	3	-	81.6
Canadá	6	-	78.0
Chile	7	1	77.7
Colombia	33	2	70.8
Uruguay	41	3	68.8
Perú	49	4	67.4
México	62	-	65.2
Paraguay	83	5	61.5
Brasil	122	6	56.5

Nota. Adaptado de “Puntos Destacados del Índice 2016 de Libertad Económica: Fomentando Oportunidad Económica y Prosperidad,” The Heritage Foundation, por T. Miller, y A. B. Kim, 2016. Recuperado de <http://libertad.org/wp-content/uploads/2016/03/Indice-2016.pdf>

La corrupción es un problema grave en: el gobierno, las fuerzas de seguridad, el poder judicial, los organismos de aduanas, puertos, y los gobiernos locales, donde la influencia de los traficantes de drogas ha crecido. Uno de los casos de alto perfil implica cargos de espionaje político y lavado de dinero en contra de un hombre de negocios y ex asesor del presidente Ollanta Humala y la Primera Dama. La inoperancia del sistema judicial carece ampliamente de confianza y es propensa a escándalos de corrupción.

Con respecto a la política monetaria, la tasa de interés de referencia siguió a los ciclos económicos por los que pasó el país. En la Figura 9, sacado del BCRP (2015b), se observa como esta tasa se situó entre los valores de 3.5% y 6.5% entre diciembre de 2005 y enero de 2009; pero tuvo que disminuir hasta niveles de 1.25% entre agosto de 2009 y abril de 2010 para impulsar la demanda interna, procediendo luego a elevar la tasa de interés hasta valores de 4.25% el cual luego ha venido disminuyendo para luego aumentar y mantenerse actualmente en ese valor.

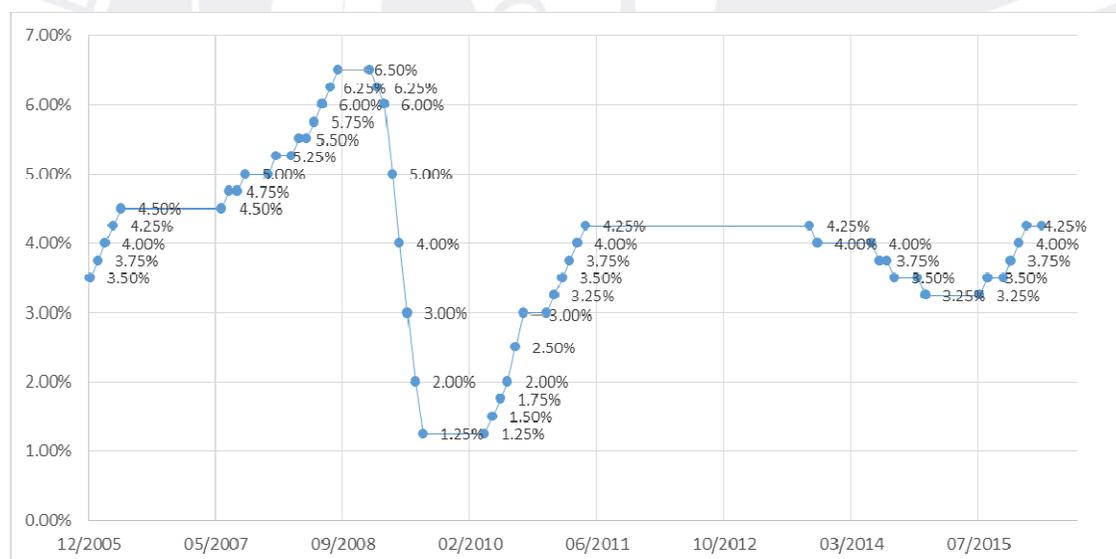


Figura 9. Tasa de interés referencial.

Adaptado de "Memoria 2015," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 101. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>

El BCRP en su Nota Informativa del 11 de febrero de 2016, informó que el Directorio de esta institución acordó elevar la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25

pbs hasta el valor de 4.25 por ciento. En la adopción de este nivel de tasa de referencia el Directorio ha considerado un retorno paulatino al rango meta de inflación en el horizonte de proyección, para lo cual han tomado en cuenta los siguientes factores:

(a) La inflación ha sido afectada por factores temporales de oferta tales como el aumento de precios de algunos alimentos y servicios públicos y por la depreciación cambiaria, (b) estos incrementos en los precios al consumidor han afectado a la inflación esperada, ubicándola por encima del rango meta, lo cual puede retroalimentar a la inflación, (c) la actividad económica local se viene recuperando, y (d) la economía mundial continúa registrando volatilidad en tipos de cambio, cotizaciones bursátiles y de materias primas, con señales mixtas de recuperación en la producción y empleo de las economías de mayor tamaño (BCRP, 2016a).

Con relación a la inflación el BCRP indicó que el Directorio de esta institución se encuentra atento a la proyección de la inflación y sus determinantes para considerar ajustes adicionales en la tasa de referencia. De esta manera, se espera que la tasa de inflación se encuentre dentro del rango meta antes de culminar el año. Así mismo, la misma Nota Informativa señaló que la inflación de mayo fue 0.2 por ciento, con lo que su tasa interanual continúa disminuyendo al pasar de 3.9 por ciento en abril a 3.5 por ciento en mayo. La tasa de inflación sin alimentos y energía fue 0.3 por ciento, con lo cual la tasa interanual pasó de 3.2 por ciento en abril a 3.3 por ciento en mayo. Las expectativas de inflación continúan disminuyendo gradualmente y mantienen una senda decreciente desde una tasa esperada de 3.4 por ciento para este año a 2.9 por ciento en 2017 y a 2.5 por ciento en 2018 (BCRP, 2016b).

Por otra parte, una de las principales variables del entorno político y legal en el Perú , en lo que respecta a tecnología, la Ley 29733, ley de protección de datos personales la cual protege la difusión de la información tanto de empresas como de personas naturales.

El 03 de Julio del 2011 se aprobó la Ley 29733 la cual indica la ordenanza del decreto supremo (DS) N° 003-2013-JUS y la RD N° 019-2013-JUS/DGPDP e indica las disposiciones sobre la protección de base de datos. Esta ley protege a los titulares de la información a que estos no sean difundidos sin su autorización. Por lo tanto, las empresas están obligadas a guardar celosamente toda información recibida por parte de sus clientes. Adicionalmente, la Ley 30309 es la Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica; la cual brinda un beneficio tributario a toda empresa que incurra en gastos en investigación científica, desarrollos tecnológicos e innovación.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

EY Perú (2016) indica que el Perú ha logrado importantes avances en su desempeño macroeconómico en los últimos años, con tasas de crecimiento del PBI muy dinámicas, tasas de cambio estables y baja inflación. En efecto, en los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2.5%, por debajo de Chile (2.9%), Colombia (4.6%) y Brasil (6.0%). A ello se suma el crecimiento anual de 5.8% del PBI logrado en 2013, de 2.4% en 2014 y de 3.3% en 2015, que lo incluye privilegiadamente entre las economías de más rápido crecimiento de la región, llegando a acumular un crecimiento promedio anual de 5.1% de manera constante desde el año 2000 (p. 22).

En la Figura 10 se muestra que, durante la última década, el Perú casi ha triplicado su Producto Bruto Interno como resultado del impulso del consumo privado y en los anuncios de ejecución de proyectos de inversión tanto privados como públicos. A ello se suma la confianza de los agentes económicos, generada a partir de la implementación de una responsable política económica, la cual ha mantenido continuidad a través de la sucesión de gobiernos. De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, el Perú es una "estrella en

ascenso", y se constituye como un mercado emergente; que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad.

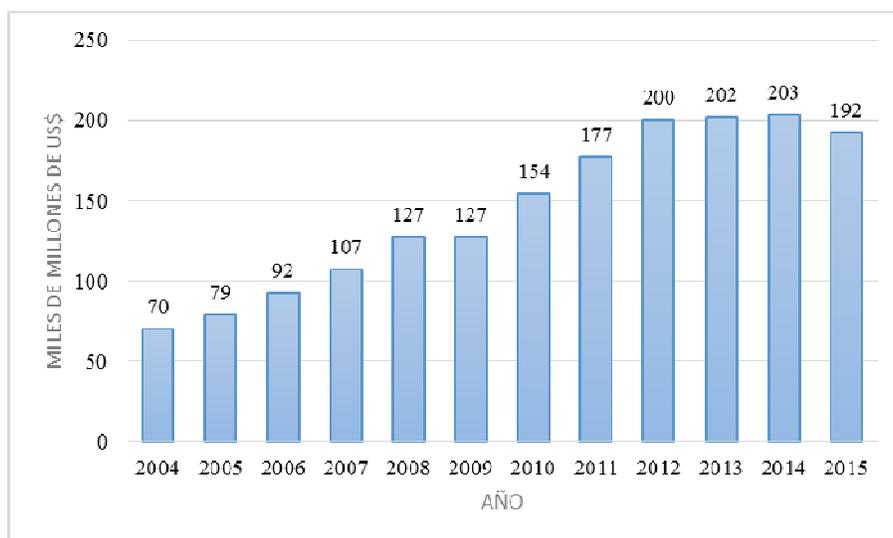


Figura 10. Producto Bruto Interno 2004-2015 (Miles de millones de US\$).

Adaptado de "¿Por qué invertir en el Perú? Por ProInversión, 2015, p. 4. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

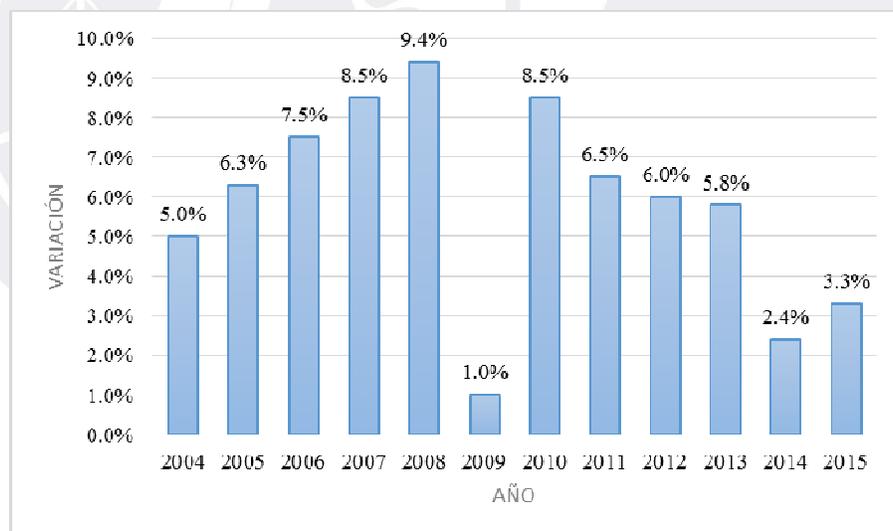


Figura 11. PBI Real, 2004-2015 (Variación %)

Adaptado de "¿Por qué invertir en el Perú? Por ProInversión, 2015, p. 4. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf

El Banco Mundial (2016a) indicó que después de una desaceleración en 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2.4% a un 3.3% gracias al aumento de los

inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3.3%). Sin embargo, en un contexto de confianza empresarial más baja, de lenta implementación de algunos proyectos mineros y del bajo dinamismo del sector inmobiliario, la inversión privada se contrajo en un 7.5%. La inflación finalizó por encima del rango meta (4.4%) debido a la depreciación del tipo de cambio que se tradujo en un incremento de las tarifas de electricidad y los precios inmobiliarios.

Así también, El Banco Mundial (2016a) indicó que para 2016 se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2015 y que, en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor del 3.8% en 2017-18. En este sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años así como una mayor inversión tanto pública como privada en proyectos de infraestructura den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados. En el ámbito externo, los factores que pueden impactar el crecimiento económico son: (a) la caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China (uno de los principales socios comerciales del Perú), y (b) un eventual período de volatilidad financiera, asociado al ritmo del ajuste monetario de Estados Unidos.

Adicionalmente el Banco Mundial (2016a) señala que, en el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PBI son vulnerables a: (a) Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada, (b) al impacto del Fenómeno de El Niño en la economía real, y (c) los retos asociados a la capacidad del próximo gobierno a seguir implementando reformas para incrementar la productividad y competitividad nacional.

Así mismo en lo que respecta a los acuerdos comerciales, EY Perú (2016) indica que los acuerdos comerciales con los que cuenta el Perú constituyen un instrumento valioso para atraer inversión extranjera al país, impulsando la productividad de las empresas y

permitiendo la transferencia de tecnología mediante el abaratamiento de las importaciones de bienes de capital e insumos de capital. El Perú en la actualidad cuenta con 40 acuerdos vigentes, entre los que existen 28 Acuerdos Bilaterales de Inversión, con Alemania, Argentina, Australia, Canadá, China, Colombia, Cuba, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Malasia, Noruega, Países Bajos, Paraguay, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Tailandia, Unión Económica Bélgica – Luxemburgo y Venezuela. Además, el país cuenta con 11 Tratados de Libre Comercio (TLC) que incluye un capítulo de inversión (Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, EFTA, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur y el Protocolo Adicional del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

A mitad del año 2015, la población del país alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 eran hombres y 15'545,829 eran mujeres. Se estimó que durante el año 2015 nacerían 578,130 personas y fallecerían 175,589 personas, lo cual equivalía a una tasa de crecimiento vegetativo de 13 personas por 1,000 habitantes (INEI, 2015b). Las ciudades capitales de los 24 departamentos, más las ciudades de Chimbote, Chincha Alta, Pisco, Sullana, Talara, Juliaca, Tarapoto e Ilo, constituyen las principales ciudades del país. Estas ciudades concentran el 56% de la población con un total de 17'357,000 habitantes (INEI, 2015b). Las ciudades con mayor población están conformadas por Lima Metropolitana con 9'886,647 habitantes, seguida de Arequipa con 869,351 habitantes (INEI, 2015b). Las ciudades que presentaron la mayor tasa de crecimiento entre el año 2014 y 2015 fueron las ciudades de Cajamarca (3.3%), Moyobamba (3.2%), Puerto Maldonado (3.0%), Huaraz y Juliaca (2.5% cada una), Tarapoto (2.2%) y Chachapoyas (2.1%), crecieron con una tasa superior al 2.0% anual.

Con respecto a la tasa de desempleo, según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2015), el Perú es uno de los países en América Latina y el Caribe con la mayor disminución de desempleo urbano. De acuerdo con la Figura 12, la tasa de desempleo se redujo desde el valor de 9.6% en el 2005 hasta el valor de 6.0% en el año 2014.

Por otra parte en Lima Metropolitana, el desempleo subió a 6.1% en el trimestre comprendido de junio a agosto de 2015, comparado con el mismo periodo del año anterior en el que se ubicaba en 5.9%. Esta tasa de desempleo equivale en cifras absolutas a 306,200 personas que buscan un empleo activamente. De este total el 58.5% son mujeres y el 41.5% hombres, precisó en INEI (2015c, p. 18). Así mismo, el INEI (2015c) afirmó que, con respecto al ingreso promedio mensual durante el trimestre comprendido de junio a agosto de 2015, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de la actividad principal en Lima Metropolitana se ubicó en S/.1,538.40 nuevos soles, lo cual significó un incremento de 1.2% (S/.18.70 nuevos soles), mostrando una tendencia positiva observada hace 58 meses consecutivos (p. 19).

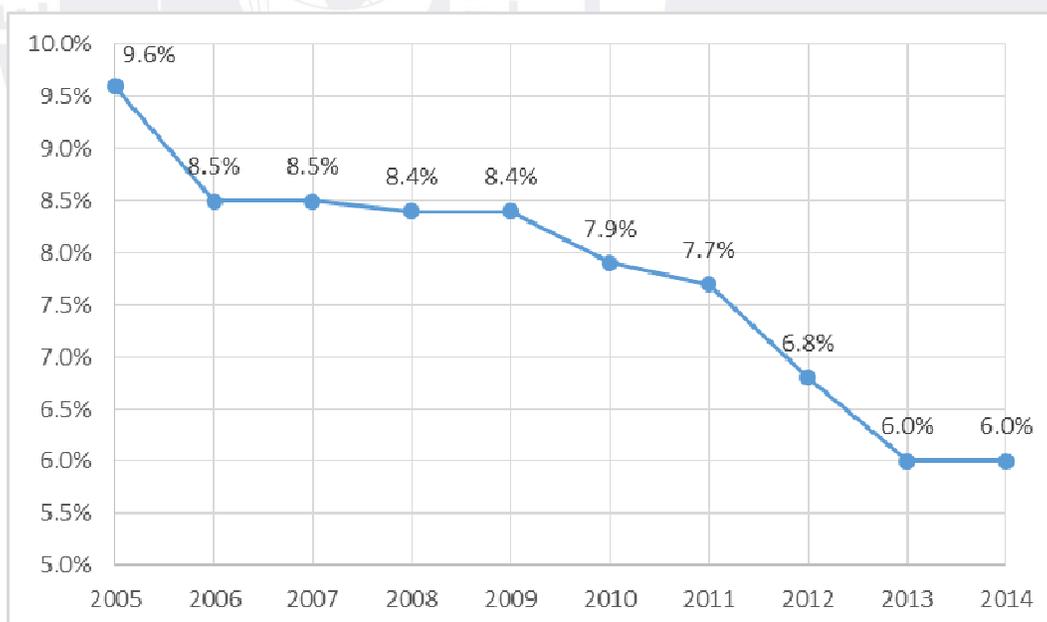


Figura 12. Desocupación urbana en Perú , 2005-2014 (tasas anuales medias). Adaptado de “Panorama Laboral 2015: América Latina y el Caribe. Por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015, p. 85. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf

Con respecto a los niveles socioeconómicos, de acuerdo a la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2015), se establecieron cinco niveles socioeconómicos: El segmento A, con ingresos familiares mensuales de S/.11,596 en promedio; el B, con S/.5,869; el C, con S/.3,585; el D, con S/.2,227; y el E, con S/.1,650. Se puede observar en la Tabla 9 que los niveles socioeconómicos A, B, y C constituyen el 49.9% de la población urbana en el ámbito nacional (p. 36).

Según el INEI (2016c) la distribución del gasto en el 2015 consideró que el 41.3% del gasto per cápita se destinó a alimentos, seguido de alquiler de vivienda y combustible con 18.5%, transportes y comunicaciones con 11.1%, esparcimiento, diversión y cultura con 8.0%, cuidados de la salud con 7.9%, vestido y calzado con 4.5%, otros gastos 4.4% y muebles y enseres 4.3%; como se muestra en la Figura 13.

En lo que respecta a la seguridad ciudadana, el Instituto de Defensa Legal (2015) señala en su Informe Anual 2015 que la falta de seguridad ciudadana ha sido una preocupación recurrente para la población durante los últimos cinco años, tal como lo demuestran las encuestas. El temor de la ciudadanía es tan intenso que se ha convertido en un factor decisivo para la baja aprobación del ex presidente Ollanta Humala.

Tabla 9

Distribución de Personas según NSE 2015-Perú -Urbano

NSE	Estrato	Porcentaje	
A	A1	0.3%	2.6%
	A2	2.3%	
B	B1	4.8%	14.2%
	B2	9.4%	
C	C1	20.2%	33.1%
	C2	12.9%	
D	D	29.7%	29.7%
E	E	20.4%	20.4%
		100.0%	100.0%

Nota. Tomado de "Niveles Socioeconómicos 2015" por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2015, p. 24. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>

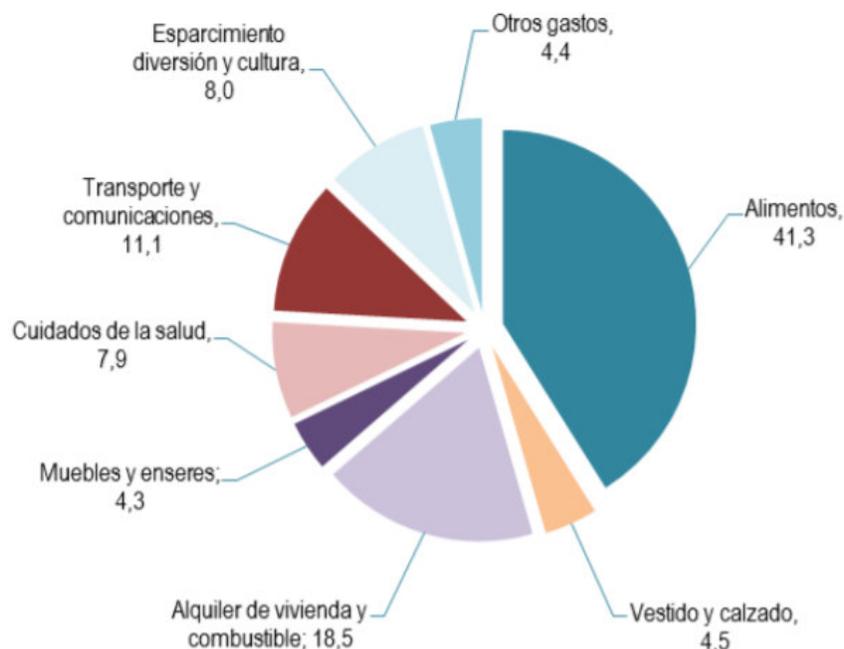


Figura 13. Perú : Estructura el Gasto Real Per Cápita, según Grupos de Gastos, 2015. Tomado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2015”. Informe técnico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Así mismo el INEI (2016b) señala en su Informe Técnico Estadísticas de Seguridad Ciudadana de Julio-Diciembre 2015:

En el año 2015, el 30.8% de la población de 15 y más años de edad del área urbana del país, manifestó haber sido víctima de algún hecho delictivo, cifra que, con respecto al año anterior 2014, tuvo una variación de 0.3 puntos porcentuales, pasando de 30.5 a 30.8%, mientras que para el último semestre del año 2015 (Jul 2015 – Dic 2015) esta cifra es de 32.3%. (p. 2)

En la Figura 14 se muestra la evolución de las estadísticas correspondientes a la población del área urbana que ha sido víctima de algún hecho delictivo en el Semestre: julio – diciembre 2014 / julio – diciembre 2015.

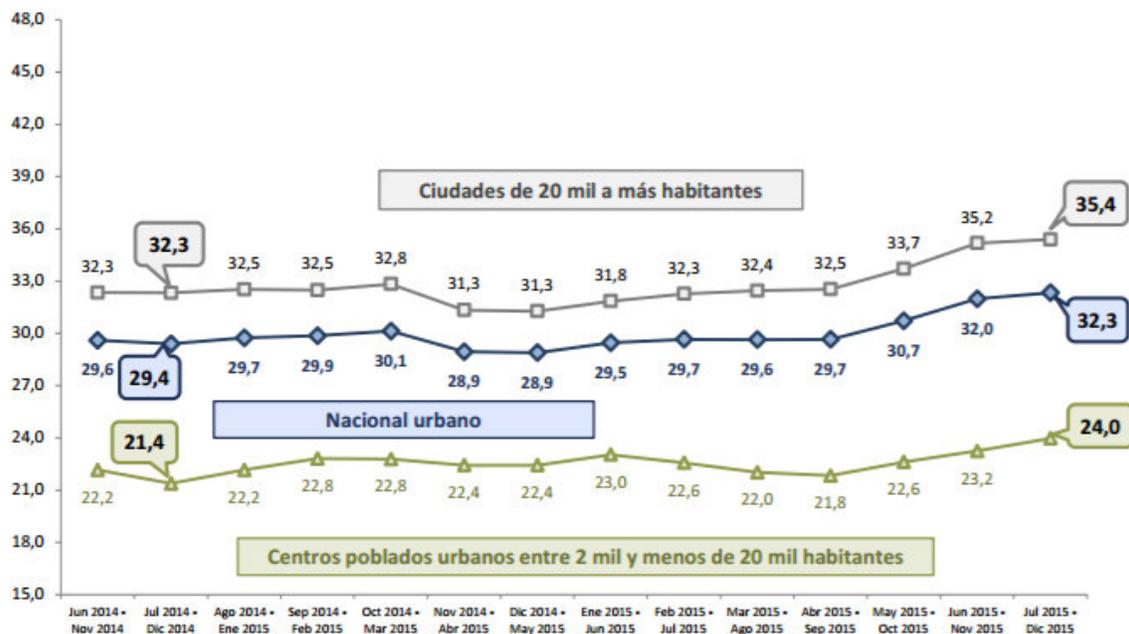


Figura 14. Población del Área Urbana Víctima de Algún Hecho Delictivo. Semestre: julio - diciembre 2014 / julio - diciembre 2015 (Porcentaje)

Tomado de “Estadísticas de Seguridad Ciudadana: Julio – Diciembre 2015”. Informe técnico. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad-ciudadana_2.pdf

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo al WEF (2015), Perú se mantuvo en la misma posición respecto a 2014, ubicándose en el puesto (90) detrás de Brasil (84), Colombia (64), Uruguay (46) y Chile (38). Sin embargo Perú superó a otros países en la región como Argentina (91), Venezuela (103), Paraguay (105) y Bolivia (111). A pesar de que Perú ha venido mostrando un crecimiento marcado en los últimos años, aún existen algunos pilares en los cuales debe mejorar, tales como: Entorno político y regulatorio (Puesto 117/143), infraestructura (Puesto 90/143), habilidades (Puesto 96/143) e índice de uso individual (Puesto 94/143).

Por otra parte con respecto a la inversión en Investigación y Desarrollo, Meller & Gana (2014) en su artículo Perspectiva de la Innovación Tecnológica Latinoamericana, señalan que durante los años del 2003 al 2013, las Empresas Multinacionales desarrollaron en América Latina un total de 95 proyectos relacionados a I+D, representando una inversión de US\$ 4713 millones. De estos 95 proyectos en Perú, solamente se desarrollaron 3 proyectos

con una inversión total de US\$86 millones, frente a 48 proyectos con una inversión de US\$3146 millones desarrollados en Brasil. En términos porcentuales Perú solo llegó a desarrollar un 3% en cantidad de proyectos, correspondiente a un 2% en términos de inversión.

En la actualidad el uso de sistemas informáticos y de tecnologías de la comunicación está ampliamente difundido entre las empresas. Entre los sistemas más saltantes se encuentran los ERP (Enterprise Resource Planning), el cual es un conjunto de sistemas que facilitan la integración de varias operaciones de una empresa, como pueden ser producción, ventas, compras, administración de inventarios, gestión de almacén, entre otros. El tener acceso a la información de todos los procesos de la empresa, desde cualquier lugar y en cualquier momento, otorga una herramienta poderosa para la gestión eficiente de cualquier empresa. Con el avance en la tecnología de teléfonos inteligentes así como tabletas, es muy sencillo poder tener acceso a este tipo de sistemas con acceso en tiempo real a la información relevante del negocio.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las principales variables del entorno ecológico corresponden a las leyes de protección ambiental, así como la Ley 27314, ley general de residuos sólidos. Según Chávez, Huarcaya, y Spitzer (2015), actualmente existe una fuerte tendencia ecológica que reta a la sociedad a seguir desarrollándose de forma sostenible con respecto a su entorno. En el Perú muchas de las empresas mantienen una política de reciclaje permanente seleccionando los desperdicios de forma organizada y apostando el control de contaminación del medio ambiente por la cantidad de basura orgánica e inorgánica que genera en su desempeño del negocio. De este modo, la Ley general de protección medioambiental norma la prevención de riesgos y daños ambientales así como la prevención de la contaminación ambiental principalmente de las fuentes emisoras, en particular, la promoción y uso de tecnologías, métodos, procesos y

prácticas de producción, y de comercialización final más limpias. Así mismo, todo titular de operaciones es responsable por las emisiones, efluentes, descargas y demás impactos negativos que se generen sobre el ambiente, la salud y los recursos naturales como consecuencia de sus actividades; es decir, esta responsabilidad incluye los riesgos y daños ambientales por acción u omisión (p. 6).

Por su parte, la Ley 27314, ley general de residuos sólidos clasifica a los residuos sólidos según su origen en: (a) residuo domiciliario; (b) residuo comercial; (c) residuo de limpieza de espacios públicos; (d) residuo de establecimiento de atención de salud, (e) residuo industrial; (f) residuo de las actividades de construcción; (g) residuo agropecuario; y (h) residuo de instalaciones o actividades especiales. Los residuos comerciales son aquellos generados en los establecimientos comerciales de bienes y servicios, tales como: centros de abastos de alimentos, restaurantes, supermercados, tiendas, bares, bancos, centros de convenciones o espectáculos, oficinas de trabajo en general, entre otras actividades comerciales y laborales análogas. Estos residuos están constituidos mayormente por papel, plásticos, embalajes diversos, restos de aseo personal, latas, entre otros similares (PERU, 2000). El manejo de estos residuos se debe realizar considerando estándares ambientales y sanitarios apropiados, con la finalidad de prevenir impactos ambientales y velando por la protección de la salud.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz EFE de Stefanini IT Perú identifica 10 factores determinantes de éxito (i.e., cinco oportunidades y cinco amenazas). El valor total de 2.71 corresponde a un valor superior al promedio por parte de Stefanini IT Perú para aprovechar las oportunidades como por ejemplo los incentivos del gobierno a la inversión en tecnología, e innovación, así como el mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación. Respecto a las amenazas obteniendo un valor de 0.37, como son la aparición y crecimiento de competidores,

desaceleración en la economía mundial y cambios en el marco normativo del sector por contar Stefanini IT Perú con estándares internacionales. Estos constituyen una ventaja frente a los competidores.

Tabla 10

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Stefanini IT

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Acuerdos Bilaterales y Tratados de Libre Comercio	0.10	2	0.20
O2. Implementación de TIC	0.13	4	0.52
O3. Nivel de inflación controlado bajos los principios del BCRP	0.07	3	0.21
O4. Mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación	0.23	3	0.69
O5. Leyes que incentivan la inversión en tecnología e innovación	0.24	3	0.72
Subtotal	0.77		2.34
Amenazas			
A1. Trabas burocráticas en licencias y permisos	0.04	1	0.04
A2. Desaceleración de la economía mundial	0.06	2	0.12
A3. Cambios en el marco normativo del sector	0.04	2	0.08
A4. Aparición y crecimiento de competidores	0.05	1	0.05
A5. Inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08
Subtotal	0.23		0.37
Total	1.00		2.71

Nota. Valor: 4= responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

3.5. Stefanini IT Perú y sus Competidores

Stefanini IT, en términos generales, “cree en el poder de la tecnología como una forma para que revolucionen las empresas”, cuyo lineamiento se basa en el crecimiento constante (Stefanini, 2016d). Con la finalidad de que este crecimiento sea viable y sostenible en el tiempo, Stefanini IT Perú así como la corporación misma, mantienen una estrecha relación con sus clientes. Sin embargo, Stefanini IT Perú cuenta con poca información sobre sus competidores, sustitutos y nuevos entrantes; lo cual representa un gran riesgo para la compañía. Debido al ciclo de vida de la industria tecnológica; la cual es cambiante en el corto plazo, se requiere de un constante análisis que permita mejorar e innovar cada vez más rápido el proceso de toma de decisiones. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite identificar

el grado de atractividad de un sector dentro de la industria, en el cual diversas estrategias pueden ser aplicadas con el fin de maximizar los resultados mediante el uso eficiente de los recursos; por ejemplo: mediante la integración hacia adelante de proveedores, la integración hacia atrás de compradores; todo ello regido por una serie de barreras de entrada y salida impuestas por la industria (Molina y Rivera, 2012, p. 96).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En relación al poder de negociación de los proveedores, este es el “grado en que las empresas de la industria de suministro pueden dictar términos para contratar y, de ese modo, extraer parte de las ganancias que de otro modo irían a los competidores en la industria focal” (Carpenter y Sanders, 2007, p. 101). Para que Stefanini IT Perú se convierta en una de las empresas de mayor reconocimiento y prestigio del país, a lo largo del tiempo ha forjado una estrecha relación con sus proveedores, quienes son considerados, a su vez, facilitadores para que Stefanini IT Perú pueda ofrecer sus productos y servicios con la más alta calidad. En ese sentido, la compañía cuenta con una serie de proveedores, los cuales brindan servicios especializados; entre los más resaltantes se tiene: proveedores de licencia de software, proveedores de desarrollo de software (cuando la capacidad instalada de la compañía no es suficiente), proveedores de alquiler de equipos de cómputo, proveedores de útiles de oficina, entre otros. Es por ello que el poder de negociación de los proveedores hacia Stefanini IT Perú es relativamente bajo debido a que los productos que comercializan no son altamente diferenciados y se pueden conseguir sin mayor dificultad. Adicionalmente, para el sector de software y tecnología, incluido en la gama de Servicios Corporativos, Stefanini IT Perú cuenta con el apoyo y respaldo de sus principales socios estratégicos como: Adobe, Ariba, Hybris Software, CA Technologies, IBM, Keneos, Kony, Mastersaf, Mercado Electrónico, Microsoft, Oracle, Progress Software, SAP Partner, Symantec Specialist Partner, entre otros.

Para lograr el nivel de calidad de los servicios brindados, tanto Stefanini IT Perú como sus socios, se rigen bajo altos estándares de calidad; los cuales buscan validar en todos los procesos que efectúan. En tal sentido, bajo los lineamientos de las certificaciones ISO; como por ejemplo: NBRI ISO 9001:2008, ISO 27001, ISO 20000, entre otros (Stefanini, 2016b); Stefanini IT Perú busca ofrecer la mayor calidad posible en el mercado. ISO 9001:2008 es el tipo de certificación que establece los principios que se deben considerar para la implementación de un sistema de gestión de calidad, el cual puede ser aplicado por cualquier empresa independiente del rubro comercial al que pertenezca (ISO, 2008). Adicionalmente, la norma ISO 27001 establece un sistema de gestión de la información; por lo que establece normativas para el aseguramiento y confidencialidad de la información o datos de las organizaciones (ISO Tools, 2016). Asimismo, el ISO 20.000 establece normas internacionales para la gestión de sistemas de tecnologías de la información y, de esta forma las empresas puedan garantizar un adecuado proceso en sus actividades (DNVGL, 2015).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Carpenter y Sanders (2007), indican que el poder de negociación del comprador es el “grado en el que las empresas de la industria compradora pueden dictar términos en los acuerdos de compra que extraen parte de los beneficios que de otro modo irían a los competidores en la industria focal” (p. 103). En relación al sector de software y tecnología, Stefanini IT Perú cuenta con portafolio amplio de clientes reconocidos, quienes han depositado su confianza en Stefanini IT Perú para la gestión de sus servicios, tales como: BBVA Continental, Luz del Sur, Scotiabank, AFP Integra, Roche, Cavali, Divemotor, Goodyear, Motorola, entre otros gestionados mediante su actual cartera. Stefanini IT Perú brinda a sus clientes una alternativa para optimizar sus procesos, permitiéndoles canalizar su atención en actividades que generan valor a sus negocios y toma de decisiones.

Sin embargo, Stefanini IT Perú hoy en día disputa una ardua y constante batalla para obtener nuevas cuentas debido a la alta competitividad de la industria de la tecnología. En consecuencia, los compradores presentan un alto nivel de negociación previo al cierre del contrato. Las alianzas son a largo plazo y por inversiones elevadas; por lo que los compradores antes de tomar una decisión deciden analizar más de una alternativa, revisando detalles de las actividades a efectuar y comparando a todos los competidores en el mercado.

3.5.3. Amenazas de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es el “grado en que los productos de una industria pueden satisfacer la misma demanda que los de otra industria” (Carpenter y Sanders, 2007, p. 103). Dentro de este escenario se puede considerar como sustitutos a software gratuito que se ofrece en internet, pero que no cuenta con todas las aplicaciones e integraciones. Asimismo, que la empresa decida gestionar internamente el desarrollo de soporte IT e implemente el área en su propia empresa.

Por otro lado, empresas no formales también podrían tener una participación activa en este mercado. Sin embargo, hay que tener presente que para este tipo de industria, la calidad del servicio y de los productos per-se brindados a los clientes son parte de la ventaja competitiva de la compañía.

3.5.4. Amenazas de los entrantes

Las barreras de entrada en esta industria corresponden a los altos estándares que los mismos competidores han establecido; como por ejemplo: lineamientos de calidad, aplicación de buenas prácticas, código de ética, estándares internacionales sobre gestión de calidad, entre otros criterios. Para Carpenter y Sanders (2007), las amenazas de los entrantes es el “grado en el cual nuevos competidores pueden entrar en una industria e intensificar la rivalidad” (p. 100). En este sentido, las barreras de entrada a la industria de software y tecnología son altos debido a los niveles de gestión de calidad que la industria hoy por hoy

exige. Asimismo, el costo de inversión es alto, debido a la inversión constante que se debe de efectuar para poder pertenecer a esta industria. Hay muchas regulaciones nacionales e internacionales que se deben de cumplir para poder ofrecer este tipo de servicios, así como contar con certificaciones que garanticen la calidad del servicio. Para ello, se debe de trabajar con proveedores y socios estratégicos reconocidos en el mercado para que de esta forma se tenga un respaldo que el trabajo y los productos usados son garantizados; además, el poder colocar la marca en el mercado, y que sea reconocida, toma mucho tiempo y dedicación y, sobre todo, la recomendación de los clientes abalando dicho trabajo; este último es una barrera muy alta de entrada.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Actualmente el sector industrial en el que se encuentra ubicado Stefanini IT, industria de servicio tecnológico, posee un alto nivel de rivalidad entre competidores debido a la existencia de grandes corporaciones a nivel nacional e internacional en cuyos portafolios se incluye el sector de tecnología de la información. Entre las empresas más representativas se encuentran dentro de las peruanas: Software Enterprise Services [SES], MDP Consulting, GMD, Tata Consultancy Services, entre otras. Así también, la competencia de empresas extranjeras que sirven como referentes incluye a Accenture Perú , Avantica, Everis, Microsoft, y muchos más.

Con el crecimiento económico del país, Perú se ha convertido en uno de los mercados más atractivos para diferentes industrias, por lo que esto representa un atractivo mercado para cualquier empresa tecnológica ya que la tecnología es parte importante de la gran mayoría de empresas que en los últimos tiempos desea integrar parte de sus procesos, a fin de poder contar con información actualizada y disponible.

Software Enterprise Services [SES] “es una empresa cuyo giro principal es la prestación de servicios de outsourcing y desarrollo de software”. SES es una empresa peruana

que brinda soluciones para empresas en diversos sectores como para banca, industrial, educación, previsional, entre otros. Los modelos de servicios a través de los cuales SES presta servicios están fábrica de Software y/o Testing, Sourcing Services, HelpDesk, Aplicaciones para Móviles, Integración de Infraestructura, Service Office, Migración Tecnológica, Business Intelligence, Facturación electrónica, Capacitación TI y BPO (SES, 2013).

Desde sus inicios, SES ha experimentado un crecimiento constante y sostenido con una sólida posición financiera, adecuando su estructura organizacional a la realidad cambiante de los avances tecnológicos, así como a las necesidades de sus clientes y a la evolución de los mercados. El conocimiento y dominio que tienen los colaboradores y asociados de SES sobre los modelos de negocios alcanza una gran variedad de especializaciones, contando con el conocimiento técnico y las habilidades emocionales, reconocidos en el mercado del desarrollo de software y consultorías tecnológicas de amplio alcance para los procesos de mejora continua en los negocios (SES, 2013).

Según declaraciones dadas en octubre del 2015 al diario El Comercio, el Gerente General de Software Enterprise Services, Juan Huapaya, señaló que, para ese entonces, ya poseían 400 colaboradores en Lima y planeaban incrementar esta cifra en 20% para el 2016, apoyándose en la creciente demanda que existe; sin embargo, debido a que los sectores que más consumen estos servicios no se encuentran tan ligados al sector hidrocarburos y minería, que son los que más han sufrido la desaceleración económica. Con respecto a la exportación de software, Huapaya señaló que el Perú aún no cuenta con el poderío en exportación que tienen sus pares regionales como Colombia o Chile, no obstante, se viene experimentando un comportamiento positivo y de crecimiento continuo. Huapaya señala, además, que las exportaciones crecen la mitad de rápido que la demanda local - solo 15% - pero también tienen una expectativa positiva, la cual mejorará si se intensifican las labores de promoción

de la oferta peruana. En este sentido, SES sumó a Ecuador en su lista de países que atienden en el exterior durante el año 2015, sumando cinco en total (Ecuador, Chile, Brasil, Uruguay y Canadá), gracias a sus estándares de calidad como la certificación CMMI-Nivel 3, ISO, ISTQB, que los ubica a nivel de cualquier proveedor del mundo con altos estándares de calidad internacional y esperan agregar algunos más, pero siempre dentro del ámbito regional. En términos de ingresos, los mercados externos representan el 10% del total facturado por SES, siendo la meta para el próximo el 2016 es llegar al 20% (Mendoza, 2015).

MDP Consulting es una empresa peruana reconocida por su gestión empresarial, obteniendo un reconocimiento “Premio a la empresa peruana del año 2014”. Asimismo, MDP cuenta con certificaciones ISO 9001:2008, CMMI for development, a nivel 3 y Ukas Management System. MDP Consulting brinda servicios de consultoría en gestión de tecnologías de información. En la actualidad, MDP Consulting cuenta en su cartera con clientes muy importantes, como el banco Interbank, BanBif, BBVA Continental, Banco Falabella, BCP, Rímac, AFP Prima, Profuturo, La Positiva, Ajinomoto, Ferreyros, Yanbal, Lindley, Bosch, Talm, Primax, Sodimac, Cencosud, Supermercados Peruanos, Buenaventura, entre otros (MDP Consulting, 2015).

MDP Consulting cuenta con un equipo más de 450 colaboradores, con experiencia demostrada a nivel nacional e internacional, que brinda soluciones innovadoras a nuestros clientes utilizando las mejores prácticas de la industria. La misión de MDP es desarrollar el talento de las personas que permita colaborar en el crecimiento y evolución de los clientes de una manera dinámica, flexible y confiable. La visión de MDP es ser la comunidad líder en servicios globales, reconocida por su capacidad de innovación cuyo valor trascienda a todos sus stakeholders (MDP Consulting, 2017).

Graña y Montero Digital [GMD] nace en 1984 como una empresa de proyectos en el campo de la Tecnología de la información (TI) a raíz de la estrategia de diversificación de

Graña y Montero [GYM] e inicia sus actividades representando a la empresa Digital Equipment Corp. Durante la década de los 80 hasta 90 la empresa se focaliza en la venta de equipos. A partir del año 2000 efectúa un cambio de estrategia y se focaliza en proveer servicios de tecnología y servicios de outsourcing convirtiéndose en la primera empresa Peruana de TI en proveer servicios de outsourcing a las empresas más importantes del País. Desde sus inicios las empresas e instituciones más importantes del país han confiado en GMD para diseñar, implementar, operar y/o administrar la solución tecnológica más adecuada, y en muchas oportunidades, hacerse responsable de procesos integrales que pueden incluir infraestructura, recursos humanos, aplicaciones, supervisión y auditoría (GMD, 2014).

GMD cuenta con más de 1,800 colaboradores, aportando valor a sus clientes a través de la identificación de oportunidades de mejora y busca compartir conocimiento y experiencia para que la sociedad también crezca. El equipo de profesionales de GMD cuenta con las acreditaciones más altas que una empresa líder en outsourcing de procesos de negocios y de tecnología de la información puede contar y que refleja su experiencia en las soluciones de negocios que implementa. Por otro lado GMD manifiesta ser la empresa de Outsourcing de Procesos de Negocios y Outsourcing de Tecnología de la Información (TI) con mayor confiabilidad y experiencia del Perú . Además GMD cuenta con 32 años de experiencia desarrollando e implementando exitosamente soluciones que generan valor a los procesos de negocios de sus clientes, un staff de más de 1800 profesionales y certificaciones internacionales como ISO 27001, ISO 20000, OHSAS 18001, ISO 9001, NTP 392-030, TIER III en nuestro Data Center, la Certificación de la Asociación de Buenos Empleadores y metodologías de clase mundial como CMMI-5, ITIL y PMI, que le han permitido consolidar su operación. La empresa cuenta con una de las mejores infraestructuras, la Fábrica de Software más grande del país, 2 Data Center de Clase Mundial, 1 de los cuales está

certificado Tier III y 2 Call Center en alta disponibilidad para los servicios de Mesa de Ayuda (GMD, 2014).

Otro competidor importante de Stefanini IT Perú es Tata Consultancy Services [Tata], que es miembro del Grupo Tata. Este grupo empresarial es uno de los conglomerados indios más grandes que existe a nivel mundial, teniendo un fuerte posicionamiento de marca en el mercado por los productos y servicios que ofrecen. A nivel global, el grupo Tata cuenta con presencia en 50 países y tiene operaciones en América latina desde el 2002. Además, la firma ingresó en el Top 10 de empresas que brindan servicios IT en el mundo, escalando del puesto 13 en el 2012 al número 10 el 2013 (Huamachin, 2014, 20 de junio).

Actualmente Tata Consultancy Services cuenta con más de 600 empleados a nivel local y esperan duplicar ese número en, por lo menos, dos años. Estos, trabajan a nivel local en la mayoría de regiones del país. En el año 2013 se puso en marcha el Centro de Entregas Globales en Lima. Tata Consultancy Group realizó una importante inversión en capacitación en sus empleados, lo cual incluyó capacitaciones en el extranjero. Los servicios que más demandan las empresas peruanas a Tata Consultancy Group son los de fábrica de software y desarrollo y mantenimiento de aplicaciones (Gestión, 2014, 27 de julio).

3.6. Stefanini IT Perú y sus Referentes

Uno de los objetivos de largo plazo que tiene Stefanini IT Perú es el de incrementar su participación en el mercado correspondiente al sistema bancario y financiero en el Perú. En ese sentido, como ya lo ha hecho en Brasil, Stefanini IT Perú debe empezar a competir con los grandes referentes en Servicios IT en la región como son: (a) IBM, (b) Everis, (c) SAP SE y (d) Microsoft.

(a) IBM. International Business Machines Corporation (IBM) fue conformada el 16 de junio de 1911 como una empresa de tecnología. IBM desarrolla sus operaciones a través de cinco segmentos: Global Technology Services (GTS), Global Business Services (GBS),

Software, Hardware de Sistemas y Financiamiento Global. El segmento GTS ofrece servicios que incluyen outsourcing estratégico, servicios integrados de tecnología, cloud y servicios de soporte tecnológico (servicios de mantenimiento). IBM ofrece servicios de outsourcing de tecnología de la información (TI) enfocados en entornos de infraestructura de TI empresariales de sus clientes. Por otro lado sus servicios tecnológicos integrados ofrecen una cartera de servicios basados en proyectos y gestión. Los servicios de cloud engloban un conjunto de servicios híbridos en la nube, que incluyen ayudar a los clientes a crear nubes privadas, crear nubes, permitir a los clientes aprovechar los servicios de infraestructura en nube de las ofertas de servicios gestionados de Soft Layer y cloud, así como la creación de entornos que vinculen sus cargas de trabajo privadas y públicas. Finalmente los servicios de soporte tecnológico ofrecen una línea de servicios de soporte desde el mantenimiento del producto hasta el soporte de soluciones (Reuters, 2017a).

(b) Everis Consulting, IT & Outsourcing Professional Services, es una consultora internacional que provee soluciones de estrategia y de negocio, desarrollo de aplicaciones, mantenimiento y servicios de tercerización. Everis forma parte del grupo NTT Data lo que le ha permitido ofrecer una amplia gama de soluciones a través de una mayor capacidad, así como recursos tecnológicos, geográficos y financieros. Entre las líneas principales de negocio destacan: Everis Business Consulting, enfocado en el conocimiento de la industria, servicio de innovación y especialización; Everis IT Strategy Solutions, encargado del diseño e implementación de soluciones tecnológicas, y administración de aplicaciones y procesos de infraestructura y tercerización; Everis BPO (Business Process Outsourcing), orientado a la prestación del servicio de procesos empresariales tercerizados; Everis Outsourcing; y Everis Centers, que se enfoca en estrategia, evaluación, diseño, gestión, y prestación de servicios de tercerización (Everis, 2014a). Everis tiene presencia en varios sectores empresariales, tales

como: banca, seguros, manufactura, minería, sector público, telecomunicaciones, transporte, energía, salud, entre otros (Everis, 2014b).

(c) SAP SE. Anteriormente SAP AG, se dedica al software de aplicaciones y análisis empresariales. La compañía también se dedica al comercio digital y es una empresa de cloud computing. Sus segmentos incluyen el segmento de Aplicaciones, Tecnología y Servicios, que se dedica a la venta de licencias de software, suscripciones a sus aplicaciones en la nube y servicios relacionados (principalmente servicios de soporte y diversos servicios profesionales y servicios de soporte Premium, así como servicios de implementación de su software Productos y servicios de educación sobre el uso de sus productos), y el segmento SAP Business Network, que incluye una red de redes, que abarca el abastecimiento, la adquisición, los viajes y los gastos. El segmento de SAP Business Network incluye la red de negocios colaborativa basada en la nube de SAP, así como los servicios relacionados con la Red de negocios de SAP: incluidas las aplicaciones en la nube, los servicios profesionales y los servicios educativos. Su cartera de negocios incluye SAP Ariba, Concur y soluciones SAP Fieldglass (Reuters, 2017b).

(d) Microsoft Corporation, constituida el 22 de septiembre de 1993, es una empresa de tecnología. La Compañía desarrolla, licencia y apoya una gama de productos, servicios y dispositivos de software. Sus segmentos son Productividad y Procesos de Negocio, Nube Inteligente y Computación Personal. Sus productos incluyen sistemas operativos, Aplicaciones de productividad entre dispositivos, aplicaciones de servidor, aplicaciones de soluciones empresariales, herramientas de administración de escritorio y servidor, herramientas de desarrollo de software, videojuegos y capacitación y certificación de integradores y desarrolladores de sistemas informáticos. La Compañía, también, diseña, fabrica y vende dispositivos, incluyendo computadoras personales (PC), tabletas, consolas de juegos y entretenimiento, teléfonos, otros dispositivos inteligentes y accesorios relacionados

que se integran con sus ofertas basadas en la nube. La Compañía ofrece una variedad de servicios, incluyendo soluciones basadas en la nube que proporcionan a los clientes software, servicios, plataformas y contenido; además, ofrece servicios de soporte y consultoría de soluciones. La compañía, por último, ofrece publicidad en línea relevante a una audiencia global. Al 30 de junio de 2016, la Compañía operaba en 190 países de todo el mundo (Reuters, 2017c).

3.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 11 y en la Tabla 12 se muestran la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Stefanini IT.



Tabla 11

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Stefanini IT

Factores clave de éxito	Peso		Stefanini IT		MDP		SES		GMD		Tata	
	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. El servicio al cliente	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3
2. Infraestructura tecnológica (hardware)	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3
3. Personal capacitado y certificado	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3
4. Respaldo financiero	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3
5. Canales integrados de comunicación	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2
6. Innovación tecnológica	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3
7. Investigación y Desarrollo	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3
8. Buen clima laboral	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2
9. Certificaciones de la empresa	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3
Total	1.00		2.47		2.84		2.41		2.93		2.92	

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Tabla 12

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Stefanini IT

Factores clave de éxito	Peso	Stefanini IT		Everis, USA		Microsoft, USA		SAP, USA		IBM, USA	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. El servicio al cliente	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39
2. Infraestructura tecnológica (hardware)	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44
3. Personal capacitado y certificado	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72	3	0.54
4. Respaldo financiero	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Canales integrados de comunicación	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6. Innovación tecnológica	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
7. Investigación y Desarrollo	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8. Buen clima laboral	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9. Certificaciones de la empresa	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2,47		3,63		3,66		3,68		3,61

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.



3.8. Conclusiones

En este capítulo se han determinado las oportunidades y amenazas del sector de servicios de Tecnología de la Información. La información que se ha recopilado aquí será de gran utilidad para determinar las estrategias que serán utilizadas para llegar a los objetivos de largo plazo detallados en los siguientes capítulos de este documento.

La industria de servicios de tecnología de la información en el Perú cuenta con algunas particularidades que son atractivas para los inversionistas, como lo son la estabilidad económica y política del país, así como un mercado que está avanzando de a pocos; pero que se muestra optimista con el pasar de los años, en vista de que este segmento constituye un factor estratégico importante para todas las organizaciones. Es así que la industria de servicios de tecnología de la información tiene un gran potencial que explotar, para lo cual se debe contar con los profesionales adecuadamente capacitados para poder ser un referente mundial. Por otro lado, es importante resaltar que Stefanini IT Perú continua afianzando los vínculos con sus proveedores, y promoviendo las alianzas estratégicas con sus socios (partners) que, por lo general, suelen ser empresas reconocidas globalmente, como por ejemplo: IBM, Adobe, SAP, etc. Lo cual representa un factor decisivo en la toma de decisión para los clientes al momento de optar por una solución tecnológica.

Por otro lado, de acuerdo a la matriz MPC desarrollada, Stefanini IT Perú obtiene un resultado ponderado de 2.47 ubicándolo en la penúltima posición en relación a su competencia actual (por encima de SES); lo cual motivará a que la empresa evalúe las estrategias a seguir para mejorar su posición frente a sus competidores más importantes a nivel local, considerando los modelos de éxitos desarrollados por sus referente a nivel global.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Como parte de la evaluación interna es necesario efectuar el análisis AMOFHIT que permitirá determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Según D'Alessio (2015), “las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna” (p. 164). Las áreas que se deben de analizar en el AMOFHIT son para agregar las fortalezas y contrarrestar las debilidades (D'Alessio, 2005, p. 164).

El presente análisis fue elaborado en base a información primaria consistente en entrevistas al Director General, Gerente de Administración y Finanzas, Gerente Comercial y Gerente de Fábrica de Software de la empresa Stefanini IT, quienes, amablemente, se mostraron muy dispuestos a brindar su apoyo a la construcción de la matriz MEFI. Sin embargo, por temas de confidencialidad, no permitieron el registro de las entrevistas. Las conclusiones de las mismas se encuentran en el Apéndice B.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El primer punto por analizar corresponde a la administración y gerencia de Stefanini IT. La administración y gerencia tiene establecido un proceso de planeamiento formal, el cual hace seguimiento para el adecuado control y cumplimiento de cada encargado. Según María Cristina Rivera, Gerente de administración y finanzas de Stefanini IT, la empresa cuenta con un planeamiento global y nacional, el cual permite tomar decisiones a largo plazo y tener continuidad con las estrategias competitivas (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B). La gestión de Stefanini IT Perú involucra un planeamiento anual operativo en el que planifican y pronostican las ventas del año siguiente. La matriz en Brasil realiza planeamiento a nivel global, tomando en cuenta las particularidades locales de los diferentes países en los que están presentes. Por lo tanto, el planeamiento está alineado a

la visión, misión y los objetivos estratégicos establecidos de la casa matriz; contemplando asimismo factores locales (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Stefanini IT Perú no lleva un seguimiento constante de la competencia; se estima que la participación de mercado es del 15% al 2016. Se efectúan proyecciones de la demanda que repercuten en la proyección de contrataciones de personal. Este es un punto importante a considerar pues el personal de fábrica lo conforman profesionales con talentos y conocimientos específicos en tecnología e informática que son difíciles de conseguir en el mercado laboral peruano. Los pocos que se encuentran son demandados también por las empresas competidoras, con las que se incurre en una guerra de beneficios al trabajador lo que eleva el costo del capital humano y, por lo tanto, la reducción de la rentabilidad (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins y Coulter, 2005, p. 7). La gerencia de Stefanini IT Perú está constituida por profesionales calificados y con experiencia. Asimismo la estructura organizacional es revisada constantemente por la Gerencia General en coordinación con la casa Matriz en Brasil. La estructura está conformada por el Director General, Julio Chirinos, y debajo tres gerencias y/o departamentos los que incluyen: Comercial, Administración y Finanzas y Operaciones. La empresa tiene una estructura organizacional jerárquica y departamentalización funcional. “La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 235). Adicionalmente, la estructura está conformada por directores, gerentes, jefes y supervisores. La estructura está bien definida y el nivel de comunicación entre cada una se da del mando inferior al mando superior inmediato directamente. Sin embargo, se evidencia que algunos reportes son solicitados por la casa

matriz directamente al personal, y otros por el Director General de Stefanini IT Perú generando deficientes flujos de comunicación, lo cual daña la productividad y eficiencia; teniendo un impacto negativo en el clima organizacional. El diseño organizacional se ha mantenido igual desde el inicio de sus operaciones, solo ha habido un cambio en el departamento de fábrica motivado principalmente por las exigencias de la demanda.

Stefanini IT Perú no cuenta con un manual de funciones. Sí poseen un proceso de inducción superficial realizado por el gerente general que consiste en una presentación de la empresa, donde se les informa sobre su estructura. Dependiendo del cargo y del área donde ingresa el nuevo colaborador, los demás gerentes hacen una presentación específica de cada área. Las funciones, se encuentran en un folleto que se entrega al ingresante a la empresa y esto es exclusivo para los que ocupan cargo de confianza (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B). Los trabajadores tienen claro cuáles son sus funciones, sus responsabilidades, sus límites, los recursos de los que disponen para realizar sus funciones, los flujos de comunicación y las expectativas que se tienen sobre sus cargos. La gerencia en Perú no sigue los principios Fayol, la unidad de mando en Perú no está muy definida por lo que puede ocasionar cruce de información o actividades. Según Robbins y Coulter (2005), “la cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién” (p. 237). La línea de mando en Perú esta compartida con Gerencias en otros países por lo que no hay una figura de autoridad en Stefanini IT; en otras palabras no todas las gerencias le rinden cuentas al Director General en Perú.

La moral y motivación por parte de los trabajadores es baja, por lo que no se cuenta con un plan de incentivos ni programas de motivación. Recién a partir del 2016 se encargó la función de controlar y promover el buen clima organizacional y la motivación al departamento de Administración y Finanzas, por lo que recién se están realizando acciones de

integración, puesto que uno de los objetivos de Stefanini IT Perú es elevar el clima organizacional (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B). Uno de los principales problemas de integración que enfrenta Stefanini IT Perú es que el 45% de sus empleados pertenecen a “*staffing*”, que son los trabajadores *inhouse* en las oficinas de sus clientes que requieren de mantenimiento perenne y *help desk* especiales. Este personal es llamado “los desplazados”, lo que ocasiona una sensación de distanciamiento con respecto a la empresa. Al no tener una identidad instaurada en la cognición y emoción de los trabajadores, los desplazados no se sienten parte de Stefanini IT. Uno de los objetivos para el 2017 es integrar cultural y emocionalmente a este sector de trabajadores a la marca Stefanini (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Como plataformas de comunicación interna utilizan el correo electrónico y forman grupos internos de *WhatsApp* para la línea gerencial y los diferentes comités que presiden. De este modo, Stefanini IT Perú cuenta con intranet, boletines electrónicos y corchos informativos periódicos que se distribuyen a los trabajadores, ya sea en las oficinas centrales como en los contratos. Adicionalmente, la administración de sueldos y salarios requiere de mejoras y una evaluación acorde al mercado y a la competencia. Los sueldos actualmente se encuentran por debajo del mercado. Stefanini IT Perú se preocupa por cumplir puntualmente con el pago de los trabajadores y de respetar los beneficios y condiciones de trabajo acordados con ellos en el momento de su incorporación a la empresa. Así también, se respeta el horario de trabajo y se compensan las horas extras cuando se amerita y están bien sustentadas (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Las relaciones laborales son buenas y abiertas entre los jefes y subordinados; teniendo el departamento de Administración y Finanzas constantemente preocupados por el buen desarrollo y crecimiento profesional del personal y el trato equitativo. Se coloca especial énfasis en la retención del personal; de esta forma se busca disminuir los índices de rotación.

Adicionalmente, se ofrece línea de carrera para los funcionarios y empleados, siendo esto un aspecto positivo para todo aquel que desea seguir creciendo con la empresa. Se puede desarrollar al personal de manera horizontal, ya que empleados de determinadas funciones pueden pasar a realizar nuevas funciones con la posibilidad de aprender nuevos conocimientos y tener nuevas experiencias. En tal sentido, siempre que existe la oportunidad de contratar a alguien para un nuevo puesto o función, la primera opción son los trabajadores actuales (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

La empresa no cuenta con una política de premiación ni de penalización. Hasta el 2016, Stefanini IT Perú nunca había premiado a algún trabajador por su buen desempeño. Es en ese año, que se premió a tres *service managers* públicamente, basado en un criterio principalmente cualitativo y subjetivo, que tomó en cuenta valores como compromiso y responsabilidad. Esta premiación consistió en un reconocimiento y fue otorgado por la gerencia general (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B). Asimismo, la operatividad de Stefanini IT Perú no representa un riesgo de seguridad industrial ni compromete la salud de los trabajadores. La empresa cuenta con todos los permisos de seguridad de los empleados y las instalaciones están en continuo mantenimiento para salvaguardar la salud y protección física de los colaboradores.

Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son óptimos; siendo herramientas de control valiosas para las gerencias. Los gerentes son personas con experiencia en el rubro; que han probado su capacidad gerencial y de liderazgo. La mayoría del personal que tiene una posición, ya sea director, gerente, jefe y/o supervisor cuenta con experiencia en el rubro, estudios superiores y de post grado. El estilo de liderazgo actual de la línea gerencial es el adecuado; sin embargo, existen oportunidades de mejora tales como desarrollar la escucha activa, la apertura de mente, el respeto a las opiniones de los demás y la capacidad de delegación y confianza.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

En lo que respecta a Marketing y ventas, Stefanini IT Perú se enfoca en el cliente con el fin de desarrollar una relación a largo plazo. La compañía actualmente atiende a varias industrias como los sectores minería, servicios empresariales, banca y finanzas, manufactura, entre otros. El objetivo de la empresa es tener una relación profunda con sus clientes, a través de un trabajo e interacción estrecha con ellos; pues la información confiada en Stefanini es altamente confidencial.

Su criterio de segmentación industrial es demográfico, el criterio de segmentación más superficial. Actualmente, Stefanini IT Perú ha escogido el sector banca y finanza como su primer segmento de interés; sin embargo, es un sector que demanda servicios muy competitivos, puesto que las demás empresas de tecnología están interesadas en él, por considerarlo un mercado potencial y en crecimiento para el desarrollo de sus operaciones. Según la comunicación personal con la gerente comercial, Daniela Orellana, Stefanini IT Perú en el futuro debería buscar, también, expandir sus operaciones hacia nuevos segmentos de mercado como retail, consumo masivo, telecomunicaciones, entre otros, donde la competencia aún no está realizando acciones comerciales. Aun así, Stefanini IT Perú no está bien posicionado en su segmento primario, si bien cuenta con reconocimiento de marca, este conocimiento sobre la misma es superficial. El mercado potencial no conoce las potencialidades, ventajas competitivas ni fortalezas de la empresa (D. Orellana, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Los productos ofrecidos por Stefanini IT Perú no son los más reconocidos del mercado en la actualidad. La empresa ha perdido gran participación del mercado debido a la alta competencia y a las innovaciones tecnológicas que se vienen dando. Stefanini IT Perú concentra sus operaciones localmente a la ciudad de Lima. Hoy por hoy, no tiene presencia en provincias, representando una demanda insatisfecha (D. Orellana, comunicación personal,

28 de diciembre del 2016, Apéndice B). Adicionalmente, Stefanini IT Perú no efectúa investigación de mercado, por lo que ha perdido presencia y terreno en el ámbito nacional a causa de la intensa competencia.

La fuerza de ventas está en etapa de desarrollo y crecimiento, dificultándose la obtención de clientes nuevos. Las ventas se efectúan a través de clientes que ya se les ofrecen algún servicio y el mantenimiento de la cuenta. La obtención de clientes nuevos es lenta y prolongada, por lo que se cierran contratos nuevos de uno a dos clientes al año; por otro lado, las relaciones comerciales son a largo plazo. Los análisis que se efectúan son detallados y con la información de cada posible cliente, tomando en consideración todos los factores necesarios para la adecuada proyección de las ventas. Las coordinaciones entre el área de ventas y operaciones podría mejorar para que las observaciones o posibles contratiempos operacionales sean menores.

No obstante, el servicio que ofrece el Grupo Stefanini es reconocido a nivel internacional. Es por esta razón que Stefanini IT Perú cuenta con el respaldo de la casa matriz, lo que significa ventaja sobre sus competidores. Según Arellano (2010), el posicionamiento “es la manera en que un producto o servicio es percibido por el mercado al que está dirigido, en función de las variables importantes que este toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos” (p. 342). Stefanini IT Perú no cuenta con este reconocimiento en la totalidad del mercado potencial, más sí en el mercado que atiende en la actualidad, el cual corresponde a un porcentaje menor del mismo.

Stefanini IT Perú ofrece precios competitivos acorde al mercado. La política de precios en general se encuentra bien estructurada, trabajando de la mano con proveedores estratégicos que ayudan a la estructura de costos y por lo que permite ofrecer productos a precios competitivos de acorde con la industria altamente competitiva.

Stefanini IT Perú planea implementar un departamento de Marketing e Investigación y Desarrollo en el 2017, diecisiete años después de su ingreso al país, pero aún no ha definido un presupuesto anual para este departamento. Hasta entonces, solo existe el departamento comercial conformado por dos gerentes comerciales sin personas a cargo (D. Orellana, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B). La empresa ha realizado algunas acciones de *sponsorship* recientemente (en el 2016) y de relaciones públicas como exposiciones en congresos de tecnología y de marketing. Por otro lado, realizan encuestas de satisfacción al cliente periódicamente durante todo el proceso de prestación del servicio. Para ello, cuentan con una base de datos que identifica la información de los clientes y las interacciones con Stefanini IT, no se realiza acciones de comunicación ni publicidad masivas. La empresa cuenta con canales propios de comunicación en solo una red social, Facebook, la cual tiene, hasta el momento, trescientos sesenta y cinco seguidores. La comunicación con clientes actuales se da por correo electrónico y envío de e-mailing con boletines periódicos sobre avances tecnológicos, pero no sobre novedades de la empresa ni comunicación de Branding. Estos envíos se hacen con una periodicidad de entre uno y dos meses (D. Orellana, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Stefanini IT Perú desarrolla su relación con los clientes en base a su calidad de servicio y sus relaciones institucionales, cristalizadas a través de desayunos y almuerzos, a cargo de los *service managers*, así como conferencias y *webinars*. Por otro lado, al ser una venta business to business (B2B) o industrial, Stefanini IT Perú identifica y concentra sus esfuerzos en los diferentes agentes influyentes, que serían los usuarios y decisores de sus clientes quienes intervienen en la elección del proveedor de tecnología (D. Orellana, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

4.1.3. Operaciones y logística-infraestructura (O)

Los proveedores de la empresa abastecen de hardware como son equipos, computadoras, los cuales son alquilados porque incluyen las licencias de los softwares necesarios para operar. Según Dante Campos, Gerente de Fabrica, esta modalidad resulta más económica para la empresa por la continua actualización de los softwares y la reducción de una inversión fuerte de dinero en las licencias (D. Campos, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B). Por otro lado, el área administrativa cuenta con proveedores de equipos de implementación de oficina, limpieza y útiles de oficina. En tal sentido, Stefanini IT Perú tiene el mayor poder de negociación sobre ellos puesto que existen muchos en el mercado y no necesitan de alta especialización. Debido a los altos estándares de calidad y al cumplimiento de las certificaciones, los productos ofrecidos deben de contar con la documentación y garantías correspondientes.

Adicionalmente, todos los procesos productivos son controlados y en caso existan desviaciones, estas son corregidas inmediatamente. Los controles se efectúan diariamente y se deben completar una serie de registros para cumplir con las programaciones. Por otro lado, las políticas y procedimientos de calidad son eficaces. Se efectúa seguimiento a los procedimientos y se actualizan las políticas constantemente (D. Campos, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B).

El principal activo fijo del departamento es el Data Center, que consiste en un servidor que almacena toda la información gestionada por la empresa. Los demás activos de la empresa son alquilados. La tecnología utilizada en los proyectos está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes; por lo tanto, se adecuan a lo requerido por ellos. Asimismo, la fábrica de software está distribuida de una forma funcional facilitando la productividad de sus trabajadores. Se efectúa un adecuado *layout* tomando en cuenta todas las necesidades de la

operación y cumpliendo con las exigencias impuestas por el cliente y entidades fiscalizadoras (D. Campos, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B).

Stefanini IT Perú presta atención a los procesos, tratando de mejorarlos y reconocer desviaciones en los mismos para, de esta forma, corregirlos con tiempo y así implementar cambios en todas las operaciones. Se presta atención a la seguridad del trabajador; evaluando la ergonomía y buscando optimizar las actividades. Además, se tiene en muy buen estado en las instalaciones como oficina central, maquinarias y equipos; y de este modo exige a los clientes donde tiene personal asignado que sus instalaciones cumplan con los estándares de calidad y de seguridad. Adicionalmente, se cuenta con personal capacitado en el departamento de fábrica de software en todas sus posiciones. Los gerentes y operarios cumplen con la experiencia necesaria para el puesto. Asimismo, todo el personal es capacitado constantemente para actualizar sus conocimientos para así garantizar que todos cumplan y dominen los conocimientos necesarios para otorgar el mejor servicio y producto final al cliente. Sin embargo, Stefanini IT Perú no define presupuestos para todas las áreas de la empresa. La operación es el centro del negocio, por lo tanto, es necesario que el gerente del área cuente con un presupuesto anual con el que pueda desarrollar su departamento (D. Campos, comunicación personal, 28 de diciembre de 2016, Apéndice B).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El manejo financiero y contable de Stefanini IT Perú se encuentra actualmente en reestructuración para poder alcanzar los índices que se manejan en la Industria de Tecnología de la Información. Los problemas financieros y contables que enfrenta la organización vienen desde el año 2013 en el que se contrajo una deuda debido por la insolvencia para pagar la planilla en mayo de ese año, lo cual tuvo como consecuencia una reducción drástica en las ventas por la pérdida de un cliente importante, junto a una ola masiva de renuncias durante

cuatro meses seguidos, sumado al pago de penalidades correspondientes al contrato de un cliente de la cartera global que fue mal presupuestado.

Sin embargo, aunque hubo una reducción en la liquidez, no dejaron de cumplir con sus compromisos y, por lo tanto, tuvo que pedir ayuda a la matriz para cubrir su capital de trabajo, la cual giró una carta de crédito a través del Banco HSBC desde Londres como garantía para respaldar el préstamo que se requería, el mismo que desembolsó la cantidad necesaria para cubrir estos gastos, pero con una tasa de interés del 7% anual, haciendo que la deuda inicial de US\$ 300 mil a la casa matriz llegara a ser de más de un millón de dólares, puesto que Stefanini IT Perú no pudo cumplir con el acreedor hasta después de tres años. Por otro lado, también se obtuvo el apoyo financiero de las filiales de Stefanini Chile y Stefanini México (M. Rivera, comunicación personal, 28 de diciembre del 2016, Apéndice B).

La estructura de capital no se encuentra bien distribuida, la deuda a corto plazo es muy alta y la empresa no posee ningún financiamiento a largo plazo que pueda disminuir la tasa de interés general. Por este motivo Stefanini IT Perú se ha venido financiando a través de la matriz ubicada en Brasil. Sin embargo, de acuerdo a los índices financieros correspondientes a los años 2014, 2015 y 2016, Stefanini está encaminado a revertir la situación que se vivió durante el año 2013, como se puede apreciar en los índices calculados en las tablas a continuación.

Las ventas de Stefanini IT Perú han venido en crecimiento. El capital de trabajo en el año 2014 estaba en negativo y este valor ha ido mejorando hasta el año 2016 a pesar de mantenerse en valores negativos. Así también, los índices muestran un incremento en el ratio de liquidez corriente que ha subido desde 0.81 en el 2014 hasta 0.94 en el 2016; pero que a pesar de esto, sigue teniendo valores inferiores a 1, como se puede apreciar en la Tabla 13. De la misma forma, los problemas de insolvencia del año 2013 sumados la deuda contraída en ese entonces, han traído como consecuencia que se manejen unos índices de rentabilidad

muy bajos yendo el valor de rentabilidad neta sobre las ventas desde -0.7% en el año 2014, y subiendo hasta 4.9% en el año 2016. Aun así estos valores de rentabilidad neta están muy por debajo de los valores que se manejan en la Industria de la Tecnología de la Información en el país, los cuales registran valores alrededor del 14%.

Con respecto a los índices de gestión se puede apreciar que el período medio de cobranza fue en el año 2016 de 84 días contra el periodo medio de pago que fue de 35 días, manteniéndose una relación de 2.4 a 1. Esto a pesar de ser una constante en la Industria de TI, constituye una oportunidad de mejora, ya que lo ideal sería que ambos períodos se encuentren alrededor de los 30 días, esto sería pagar a proveedores con un crédito a 30 días y otorgar un crédito para el pago de los servicios prestados a los clientes pro el mismo plazo.

En relación a los índices de solvencia se tiene que el nivel de endeudamiento es bastante elevado alcanzando valores de índice de endeudamiento total de 424%. Esto ha sido posible por el respaldo del Grupo Stefanini de Brasil como financista, garante y aval; sin embargo estos valores representan una fuerte debilidad para la empresa. Además, se puede apreciar que toda la deuda está concentrada en deuda de corto plazo, lo cual trae consigo deficientes niveles de liquidez inmediata.

Es importante entonces que Stefanini IT Perú establezca una política de reducción de gastos y costos, así como de incremento de productividad y eficiencia, con la finalidad de mejorar los niveles de rentabilidad y así poder cancelar las importantes deudas que posee a corto plazo; todo esto para hacer de Stefanini IT Perú una organización que no sólo posea un crecimiento sostenido de las ventas que acompaña a la tendencia de la industria en el país; sino que también alcance los niveles de rentabilidad, liquidez, gestión, y solvencia que poseen sus competidores locales y globales en el mercado nacional.

Tabla 13

Índices de Liquidez

Año	2016	2015	2014
Ventas	S/.168,324,102	S/.143,205,804	S/.119,407,190
Capital de trabajo	-S/.4,276,982	-S/.9,012,373	-S/.10,340,159
Costo de ventas sobre ventas	0.81	0.85	0.88
Ratio de liquidez corriente o liquidez general	0.94	0.85	0.81
Prueba ácida	0.94	0.85	0.81
Prueba defensiva	0.23	0.19	0.16

Nota. Tomado de información proporcionada por Stefanini IT.

Tabla 14

Índices de Rentabilidad

Año	2016	2015	2014
Ventas	S/.168,324,102	S/.143,205,804	S/.119,407,190
Rentabilidad operativa sobre ventas	9.0%	5.5%	1.2%
Rentabilidad neta sobre ventas	4.9%	2.8%	-0.7%
Rentabilidad sobre activo ROA	9.9%	5.7%	-1.4%
Rentabilidad sobre capital ROE	354.6%	123.3%	-39.2%
Rentabilidad sobre patrimonio	52.0%	48.8%	-27.5%

Nota. Tomado de información proporcionada por Stefanini IT.

Tabla 15

Índices de Gestión

Año	2016	2015	2014
Rotación de cuentas por cobrar (veces)	4.35	4.34	3.68
Periodo medio de cobranza (días)	84	84	99
Rotación de cuentas por pagar (veces)	10.56	10.09	9.23
Periodo medio de pago (días)	35	36	40
Rotación de capital de trabajo (veces)	-25.33	-14.80	-11.13

Nota. Tomado de información proporcionada por Stefanini IT.

Tabla 16

Índices de Solvencia

Año	2016	2015	2014
Índice de endeudamiento a corto plazo	425%	764%	1754%
Índice de endeudamiento a largo plazo	0%	0%	0%
Índice de endeudamiento total	425%	764%	1754%
Grado de endeudamiento	81%	88%	89%
Grado de propiedad	19%	12%	5%
Endeudamiento patrimonial (veces)	4.25	7.64	17.54

Nota. Tomado de información proporcionada por Stefanini IT.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2015) “El recurso humano constituye el activo más valioso de la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 175). Stefanini IT Perú tiene conocimiento del clima y cultura organizacional. Cada cierto tiempo miden el clima de la organización, así como de cada equipo de trabajo a cargo de los diferentes contratos, tratando de garantizar un buen clima dentro de la organización. También están preocupados por mantener a la gente contenta y retener el personal en su gran mayoría, disminuyendo la rotación del personal. Asimismo, la empresa cuenta con encuestas semestralmente para garantizar el nivel de compromiso de las personas en la empresa. Las capacidades distintivas según Robbins (2005), “se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en diferentes situaciones” (p. 29). En este sentido Stefanini IT Perú busca reconocer y determinar las capacidades de cada persona para así poder brindarle las oportunidades de poder desarrollar su capacidad al máximo. Las personas son permitidas de poder moverse a diferentes áreas para, de esta forma, lograr desarrollar su mayor potencial profesional.

La empresa no cuenta con un área de organización y métodos; por lo tanto, la sinergia entre los departamentos debe mejorar, así como la definición de funciones, responsabilidades y ámbitos de acción. Con relación a las contrataciones y despidos, Stefanini IT Perú tiene políticas establecidas y estructuradas de contrataciones y despidos. Para las contrataciones Stefanini IT Perú tiene un área de reclutamiento y selección, en el cual todo personal nuevo debe de pasar las entrevistas con la persona interesada; así como brindar toda la información personal y pasar los exámenes médicos solicitados. Para esto, todo personal de Stefanini IT Perú debe cumplir con el perfil establecido para la posición para la cual está postulando, y de

encontrarse algún inconveniente, la persona es separada del proceso de reclutamiento y selección.

Así como Stefanini IT Perú tiene una política y procedimientos de reclutamiento y selección, también cuenta con políticas y procedimientos de despido. Todo personal que decida retirarse debe de pasar por una entrevista con el departamento de Administración y Finanzas, después de haber sido emitido un informe por el gerente del área a la que pertenece. En caso el personal sea despedido o ya no se le renueve su contrato de trabajo, el supervisor o jefe inmediato debe de sustentar la no renovación del contrato. En todo caso, este departamento determinará si la persona podría pasar a alguna otra operación u otra área de la empresa. Cuando el personal decide retirarse, las entrevistas se efectúan para garantizar que no existan maltratos por parte de los trabajadores y/o para poder orientar al personal en caso pueda haber diferentes opciones que no se hayan contemplado. Los costos que involucran el reclutamiento, selección y capacitación son muy altos y, a través de estas actividades, se minimiza la alta rotación de personal. Asimismo, mediante este método se busca determinar las razones internas por las cuales el personal decide buscar otro trabajo en otra empresa.

Una vez el personal es contratado, este pasa por inducciones superficiales en funciones, calidad y seguridad, operatividad, administración, entre otras. Luego de la inducción, se brinda capacitación y entrenamiento en las funciones que el personal debe de cumplir.

Stefanini IT Perú brinda oportunidades a sus colaboradores para un crecimiento interno; por lo tanto Stefanini IT Perú promueve promociones internas y líneas de carrera para todo personal que cumpla con el perfil del puesto. La gran mayoría de ejecutivos, supervisores, jefes, gerentes y/o directores son personal que ha sido promovido debido a sus calificaciones dentro de la empresa. Asimismo, Stefanini IT Perú ofrece reconocimientos por

desempeño en eventos especiales donde agradecen públicamente a quienes destacan por sus buenos resultados y gestión.

Todo el personal pertenece a la planilla de la corporación, teniendo como requisito indispensable contar con contrato de trabajo y pasar ciertos exámenes. Stefanini IT Perú no cuenta con políticas de higiene y salud ocupacional. Por otro lado, Stefanini IT Perú sí cuenta con coaching y asesoramiento. Stefanini IT Perú contrata coaches externos, los cuales atienden los líderes con la finalidad que puedan descubrir todas sus fortalezas y potencialidades, y así mejorar su desempeño y alcancen sus metas. A partir del 2017 está planificado aplicar tutoría dirigida a directivos. Este es un programa regional en el que los gerentes generales de cada país, de acuerdo a su especialidad, serán mentores de directivos de toda Latino América. El objetivo principal es lograr mayor integración y estandarización entre las diferentes oficinas de la región (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

4.1.6. Sistema de información y comunicaciones (I)

Stefanini IT Perú cuenta con un sistema de información gerencial. Según Robbins y Coulter (2005), “el sistema de Información gerencial es un sistema que se usa para proporcionar a la gerencia información necesaria de manera regular. Este sistema puede ser manual o computarizado” (p. 473). La gerencia cuenta con información para poder efectuar la toma de decisión; desarrollado por el Grupo Stefanini llamado “E-Access”, este se encarga principalmente de conocer en tiempo real la situación financiera de los centros de costo con la que solo la línea gerencial está familiarizada específicamente. Los departamentos de Administración y Finanzas y Fábrica de Software, por lo tanto, representan un sistema de información interna. Por otro lado, Stefanini IT Perú cuenta con otro sistema llamado Enterprise Project Management [EPM] utilizado para el departamento de Fábrica de Software. Mediante este sistema, se tiene control de los requerimientos de los clientes y el

avance de los proyectos. Este sistema es amigable, pero a la vez muy lento pues es pesado, y es utilizado por todo el personal de Fábrica de Software.

El personal está familiarizado con el sistema de información y comunicaciones siendo esta difusión parte esencial de la inducción de todo el personal. Los supervisores, jefes, gerentes y directores constantemente solicitan informes de gestión para así poder consolidar la información de todas las operaciones y áreas; pudiendo consolidar dicha información para uso de la gerencia y toma de decisiones. Stefanini IT Perú cuenta con un sistema de seguridad de la información llamado “Sale Force”, en donde se registra toda la actividad comercial, datos de la cuenta y esta información es compartida a nivel global, aportando a la productividad. Esta información es actualizada permanentemente conforme se van realizando las actividades.

El sistema y la data están constantemente actualizados, para la debida revisión y análisis de la gerencia para así efectuar modificaciones sobre la marcha; en orden de llegar a las metas trazadas y/o detectando desviaciones en cada gestión para la toma de decisiones. Dicho sistema de gestión es amigable y es actualizado frecuentemente. Cuando hay actualizaciones en los sistemas de gestión, la empresa se encarga de capacitar a los usuarios de dicho sistema, para que, de esta forma, el uso y aplicación sea adecuado y homogéneo.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (I)

Stefanini IT Perú no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo. Según D’Alessio (2015), “investigación y desarrollo comprende toda clase de innovación, mejora, inventos, y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros” (p. 179). En Stefanini IT Perú sí se cuenta con el respaldo del Grupo Stefanini, quienes a nivel global cuenta con centros especializados en innovación y desarrollo tecnológico a fin de desarrollar mejoras constantes en los productos y servicios que ofrece. Stefanini IT Perú replica y usa estas tecnologías para optimizar los procesos y así reducir el tiempo de

respuesta, asignando así los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades. Las actividades son productivas y contribuyen al desarrollo de la organización ya que hacen que las operaciones sean sostenibles en el tiempo.

De esta forma, los productos y procesos son competitivos en el mercado, pues se ofrece las últimas técnicas en tecnología. La tecnología utilizada es de punta y la última en el mercado, lo cual mejora la productividad y eficiencia de los procesos ya que se ofrece a los clientes opciones atractivas mediante el uso eficiente de la tecnología. Stefanini IT Perú realiza capacitación, pues se encuentra en la etapa de consolidación del conocimiento, en el cual, los líderes y arquitectos técnicos se encargan de aprender sobre las nuevas versiones y actualizaciones de las tecnologías estándares que utilizan, de las cuales, las más importantes son NET, Java, Data Stage, Genexus y Cobol. Esta última, aunque antigua, es largamente utilizada por el sector banca y finanzas (Dante, 2017).

La investigación es utilizada para mejorar la calidad del servicio al cliente y ofrecer mejores productos. Esto debido a que, al tratarse de una empresa de servicio de aporte intelectual, la productividad va de la mano con la habilidad de la persona y del tipo de tecnología a utilizar. Asimismo, por ser parte del “core business” de la empresa, todas las actividades tecnológicas no son tercerizadas; todo es efectuado “in-house”. No obstante, para contratos de mayor envergadura, o de no contar con la capacidad instalada, la empresa se apoya en la tercerización a fin de cubrir la demanda.

Adicionalmente, los productos y servicios ofrecidos son tecnológicamente competitivos; basados en buenas prácticas soportadas por el estándar internacional del Modelo de Madurez de Capacidades Integrado (CMMI) de sus procesos. Del mismo modo, los procesos productivos y administrativos cuentan con apoyo tecnológico. Los encargados son capaces y cuentan con la experiencia necesaria para desarrollar sus funciones. Así

también, se brindan capacitaciones y entrenamiento constante a los usuarios de los sistemas y equipos para así garantizar que estos se utilicen óptimamente, incrementando la eficiencia.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015), “la MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (p. 184). En base al análisis efectuado AMOFHIT, hemos determinado los siguientes factores determinantes de éxito, para de esta forma, poder efectuar el MEFI de Stefanini IT. A continuación presentamos la siguiente Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Según el puntaje en la matriz MEFI, los resultados nos muestran una moderada posición interna obteniendo un puntaje de 2.34. De este puntaje general, determinamos que las fortalezas internas de la empresa son superiores a las debilidades, por lo que cuentan con 1.83 puntos como fortalezas y 0.51 sus debilidades. De estos puntajes se desprende que su mayor fortaleza es el respaldo del Grupo Stefanini, corporación internacional que factura más de dos billones de dólares, consolidándola como la quinta empresa de software más importante a nivel mundial y la primera en Latinoamérica, obteniendo un 0.80 (34% del puntaje total). Así también, otra de las fortalezas de Stefanini IT Perú son su personal altamente calificado y su amplia experiencia en el mercado local, lo que le otorga una buena imagen corporativa, ambas fortalezas obteniendo 0.30 puntaje o el 13% del puntaje total cada una. Las fortalezas representan el 78% del puntaje obtenido dentro del análisis MEFI y las debilidades suman el 22% del puntaje total.

4.3. Conclusiones

Las fortalezas de Stefanini IT Perú poseen un mayor peso que sus debilidades; es importante entonces que Stefanini IT Perú monitoree continuamente estas variables con la finalidad de reforzar las primeras y transformar las últimas. Entre las principales fortalezas de

Stefanini IT Perú se encuentra el respaldo de la casa matriz, Grupo Stefanini, quienes tienen presencia y son reconocidos mundialmente por ofrecer productos y servicios integrales de TI altamente calificados. Otras fortalezas se encuentran en el departamento de operaciones. Por el contrario, as principales debilidades se encuentran en las áreas de marketing, comercial y administracin y finanzas.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Stefanini IT Perú (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1.	Respaldo del Grupo Stefanini, líder a nivel Latinoamérica	0.20	4	0.80
F2.	Amplia experiencia y buena reputación en su mercado actual por ofrecer altos estándares de calidad y seguridad.	0.10	3	0.30
F3.	Personal altamente calificado	0.10	3	0.30
F4.	Comunicación abierta entre diferentes niveles jerárquicos	0.03	4	0.12
F5.	Control eficiente de procesos y operaciones	0.04	4	0.16
F6.	Enfoque clientes a largo plazo	0.04	3	0.12
F7.	Alianza estratégica con proveedores y socios	0.01	3	0.03
Subtotal		0.52		1.83
Debilidades				
D1.	Falta de posicionamiento en el sector de banca y finanzas y bajo reconocimiento de marca	0.08	1	0.08
D2.	Falta de unidad de mando de gerencia y alta dependencia de casa Matriz	0.03	2	0.06
D3.	Falta de plan de incentivos y motivación al personal, banda salarial por debajo de la media del mercado	0.05	1	0.05
D4.	Indicadores financieros negativos	0.20	1	0.20
D5.	Falta de inversión en tecnología, innovación e investigación de mercado (clientes y competencia)	0.08	1	0.08
D6.	Departamento de marketing recién formado y a nivel operativo	0.01	1	0.01
D7.	Deficiente control de costos y precios competitivos	0.01	1	0.01
D8.	Deficiente desempeño comercial	0.02	1	0.02
Subtotal		0.48		0.51
Total		1.00		2.34

El área comercial de Stefanini se encuentra en una etapa de desarrollo y crecimiento; pero la falta de información del mercado y la competencia hace difícil la obtención de clientes nuevos, obteniendo en promedio un cliente nuevo al año. Si bien durante los primeros años solo bastaba el nombre de Stefanini IT Perú para conseguir clientes, hoy en día la existencia en el mercado de competidores de renombre internacional como Tata

Consultancy Group o Everis, hace que, cada vez, sea más difícil conseguir nuevos clientes. Por ello, es importante que Stefanini IT Perú utilice canales de comunicación especializados para darse a conocer, así como tener una participación más activa en los medios periodísticos enfocados a los negocios como el diario Gestión o Perú 21 y revistas especializadas en tecnología; de este modo podrán mantenerse en vitrina frente a potenciales clientes.

En lo que respecta de las debilidades de Stefanini IT, los indicadores financieros son los más preocupantes, si bien la mala situación que vivió la empresa en el año 2013 dejó a la organización con fuertes deudas y una rentabilidad sobre las ventas negativas, esta se ha ido revirtiendo con los años, acompañado del crecimiento de las ventas, junto con la disminución de la deuda a corto plazo, por lo que la crisis se superó relativamente. No obstante, si bien los niveles actuales de rentabilidad son positivos, aun distan mucho del estándar de la industria que alcanza valores de alrededor del 14%. Stefanini IT Perú debe, entonces, concentrar sus esfuerzos en la reducción de costos e incremento de productividad y eficiencia, haciendo de la misma una organización que posea un crecimiento sostenido de las ventas así como altos niveles de rentabilidad, liquidez y gestión a la par de sus competidores locales y globales.

Otra debilidad de Stefanini IT Perú es la falta de posicionamiento de la marca. Si bien Stefanini IT Perú tiene una buena imagen y reputación, estas solo se limitan a sus clientes actuales, los cuales fueron conseguidos proactivamente por el área comercial. El resto del mercado desconoce las ventajas competitivas de Stefanini IT Perú y no tiene una idea clara de su posicionamiento. Otra gran debilidad es su falta de autonomía y casi total dependencia de la casa matriz para la toma de decisiones cotidianas, operativas y estratégicas. Esto no solo retrasa la toma de decisiones sino también es causal potencial de malas decisiones debido al desconocimiento de la realidad local. Es así que Stefanini IT Perú debe primero mejorar sus indicadores financieros para así obtener la confianza por parte del Grupo Stefanini y así

pueda realizar campañas de marketing y comunicación que eleven el conocimiento e imagen de su marca en el mercado de banca y finanzas.

Por otro lado, los salarios por debajo del promedio de mercado representan una debilidad, pues lleva a que haya una alta rotación de personal. Frente a esto, Stefanini IT Perú debe enfocarse en nivelar progresivamente los sueldos de sus empleados y especialistas, además de esto, debe establecerse una política de capacitación y entrenamiento que mantenga a los empleados motivados al estar siempre en constante actualización; para ello se puede hacer uso de la ventaja que conlleva el ser parte de un grupo con presencia global, brindando capacitación en el extranjero al personal destacado de las diferentes áreas de la empresa.

Stefanini IT Perú posee algunas debilidades que deben verse como oportunidades internas de mejora, sobre las cuales la empresa debe tomar acciones correctivas, como la baja rentabilidad de la empresa en comparación con los estándares de la industria, la cual se explica en la deuda contraída varios años atrás que aún no se cancela, así como la escasez en la mano de obra especializada en el mercado, y altos costos laborales en los que incurre. De la misma forma, la falta de claridad en relación con la unidad de mando de gerencia y alta dependencia con la casa Matriz, dilata el proceso de toma de decisiones. Todos los factores determinantes de éxito son puntos que deben ser constantemente analizados, de modo que Stefanini IT Perú pueda sacar provecho de los mismos.

Capítulo V: Intereses de Stefanini IT Perú y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Stefanini IT

D'Alessio (2015) indicó que “los intereses varían de acuerdo con el tipo de organización, los cuales pueden ser considerados según las áreas, o responsabilidades asignadas en una organización” (p. 213). Es de interés de Stefanini IT Perú expandir su presencia en el sector de banca y finanzas, enfocándose en tres pilares de desarrollo: innovación, confidencialidad, y enfoque en las necesidades del cliente. Por lo tanto, Stefanini IT Perú ofrecerá productos y servicios integrales que permitan a las empresas del sistema financiero contar con procesos más ágiles, reducir costos y la inclusión financiera de millones de usuarios, puesto que más personas tendrán a su alcance todos los servicios financieros ofrecidos a través de medios digitales. De esta manera, la organización podrá incrementar su participación en el sector financiero; el cual es uno de los sectores que ha tenido un impacto positivo debido a los avances tecnológicos.

Tomando en cuenta que el sector de banca y finanzas peruano está en continuo crecimiento, representando un mercado potencial atractivo; Stefanini IT Perú debería enfocar sus inversiones en ampliar el portafolio de productos, la automatización de sus procesos y coordinaciones interdepartamentales utilizando los modelos aplicados con éxito en otros países con resultados más rentables donde la compañía tiene mayor participación.

Según Alva (2015):

La tercera área de acción de las instituciones bancarias está vinculada a la disrupción tecnológica en los servicios financieros. La nueva preferencia de los consumidores por este tipo de tecnología está llevando no solo a cambiar la forma en que se hacen los negocios, sino también los mismos modelos de negocios.

Es de interés de Stefanini IT, implementar y disponer de sistemas de medición de indicadores que permita a la empresa aplicar un modelo de gestión que alinee las iniciativas,

proyectos y operaciones de la organización, a fin de que sus objetivos generen un factor diferenciador de ventajas competitivas. Es un factor vital para Stefanini IT Perú contar con una capacidad instalada que le permita poder desarrollar propuestas de proyectos a gran escala con las principales entidades financieras del Perú . Por lo tanto, ofreciéndoles una infraestructura tecnológica estable, segura y sostenible, que les permita capturar, validar y almacenar la información necesaria, para ser analizada y procesada en forma ágil y oportuna, por medio de sistemas de información integrados y una utilización óptima de los recursos informáticos, basados en la excelencia y el trabajo en equipo.

En la actualidad, Stefanini IT Perú depende del Grupo Stefanini para la toma de decisiones presupuestales, estratégicas y financieras, a fin de consolidar su presencia en el sistema de banca y finanzas local, es crucial que la empresa tenga una mayor autonomía para tomar decisiones estratégicas, de modo que pueda desarrollar propuestas y tener poder de negociación con sus potenciales clientes en un menor tiempo, puesto que en la actualidad, Stefanini IT Perú opera en las principales empresas presentándose a licitaciones, por lo que es necesario que la subsidiaria en Perú tenga una mayor independencia.

5.2. Potencial de Stefanini IT

De acuerdo a D'Alessio (2015):

Para el caso de las empresas se considerará las siete áreas funcionales clásicas, como son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología & investigación y desarrollo. (p. 216)

Teniendo en consideración que actualmente las empresas confrontan un gran reto frente a la globalización, la automatización de sistemas se considera como un factor crítico para seguir en constante innovación y mejora de sus productos y servicios. Una de las

principales fortalezas de Stefanini IT Perú es la aplicación de su experiencia a nivel mundial en ocuparse del desarrollo e implementación de sistemas de información, softwares, plataformas digitales, que permita a las empresas en Perú desarrollar ventajas competitivas frente a sus potenciales competidores, ofreciéndoles el beneficio principal de permitirles concentrarse en su “core business” y no en invertir tiempo y esfuerzo en liderar ellos mismos con lo cotidiano de la administración y/o en coordinar con distintos proveedores de TI.

De la misma manera, es importante precisar que una de las fortalezas que posee Stefanini IT Perú es el contar con profesionales calificados y con experiencia, lo cual asegura que los productos que se ofrecen al mercado peruano sean de alta calidad. Por otro lado, Stefanini IT Perú ofrece línea de carrera para los funcionarios y empleados, iniciativa que promueve el crecimiento de los colaboradores de la compañía. Adicionalmente, Stefanini IT Perú se enfoca en reforzar la relación a largo plazo con sus clientes, promoviendo la fidelización con cada uno de ellos. Es por ello que el respaldo internacional otorgado por el Grupo Stefanini hacia Stefanini IT Perú representa una ventaja significativa sobre sus competidores. Para una adecuada gestión, Stefanini IT Perú cuenta con sistemas de información gerencial, que permiten agilizar la toma de decisiones, y sistemas administrativos, los cuales favorecen el cumplimiento de los objetivos de Stefanini IT. Finalmente, Stefanini IT Perú utiliza tecnología de punta, la cual mejora la productividad y eficiencia de sus procesos. Como se ha señalado anteriormente, uno de los factores claves para Stefanini IT Perú es que sus procesos cuentan con el nivel de certificación CMMI Nivel 3, el cual acredita el nivel de madurez de sus procesos en términos de desarrollo informático, asegurando el nivel de calidad de los productos que ofrece a sus clientes.

5.3. Principios Cardinales de la Stefanini IT

Según D'Alessio (2015), “los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno” (p. 216).

Influyentes de Terceras Partes. La creciente y exigente demanda las empresas en el Perú y la participación activa de los consumidores finales solicitando la mejora de servicios, y exigiendo transparencia y atención oportuna, son elementos a favor del cambio estratégico a seguir por Stefanini IT Perú y, a la vez, un aliado para mejorar la percepción del sector financiero en la opinión pública. Es importante tener en cuenta los diferentes influyentes externos a la compañía, como instituciones y organizaciones que representen una oportunidad o una potencial amenaza. En tal sentido, los influyentes para Stefanini IT Perú han sido clasificados en cuatro grupos de acuerdo a su acción sobre la empresa:

(a) Entes Reguladores: clasificados de esta manera por establecer el marco normativo y legal sobre los cuales las empresas del sector de banca y finanzas deben operar y adaptar sus prácticas para cumplirlas. Entre ellos están: el Gobierno Central, INEI, Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], Superintendencia de Mercado de Valores [SMV], Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores del Perú [Conasev], Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. Teniendo en cuenta que Stefanini IT Perú está enfocada en ser líder en prestación de productos y servicios para este sector, la organización debe regirse a las leyes y normas que regulan a las distintas instituciones de este sector.

(b) Entes Fiscalizadores: aquellos que se encargan de controlar, certificar y penalizar las actividades de la empresa. Estas son las certificadoras ISO, Ministerio de Trabajo, Grupo Stefanini (el cual fiscaliza el cumplimiento de los estándares internacionales) y los medios de comunicación.

(c) Alianzas Estratégicas: aquellas organizaciones con las cuales Stefanini IT Perú puede coordinar trabajo conjunto para alcanzar ciertos objetivos.

(d) Entes Moderadores: aquellas organizaciones que influyen en el diseño de procesos y el establecimiento de los estándares de calidad de Stefanini IT, tales como los clientes (sector corporativo), los consumidores finales y los competidores.

Lazos pasados y presentes. La industria de tecnología de la información y sistemas es un mercado altamente competitivo. Los ofertantes han sabido diversificar la oferta del portafolio con productos y especializarse en diferentes segmentos con el fin de tecnificarse y obtener una considerable participación de mercado en el sector en el que operan. Actualmente, existen diferentes cruces de segmentación: (a) por producto; (b) por el consumidor, corporativo, consumidor final, etc.; (c) por calidad de la oferta y (d) por el precio. Sin embargo, la industria se ve afectada por diferentes influencias:

(a) Prácticas de la competencia. Stefanini IT Perú se encuentra en el rubro de tecnología de la información, la cual se determina en base a licitaciones. La comunicación y publicidad masiva en este rubro es mínima y más bien se prioriza el nivel de especialización, certificaciones de los colaboradores de la empresa y de reconocimientos de la organización, además también de la relaciones interpersonales y empresariales. Por lo tanto, no existe una confrontación directa entre las empresas competidoras y no se incurre en desprestigio entre éstas.

(b) Prácticas de la industria: en el pasado y hasta la actualidad, existen algunas malas prácticas de los ofertantes de la industria de tecnología de la información que dañan la imagen de la categoría. Estas han sido evidenciadas por organizaciones fiscalizadoras y por los medios de comunicación, haciendo más exigentes a los clientes corporativos y consumidores finales sobre los estándares de calidad y proceso de las empresas prestadoras de este servicio.

Contrabalance de intereses. De acuerdo con D'Alessio (2015):

El contrabalance de intereses, ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización. Este aspecto deberá verse desde el punto de vista de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posible socios estratégicos. (p. 216)

Teniendo en cuenta la visión planteada en el capítulo 2, es de interés de la organización ofrecerle a las empresas del sector de banca y finanzas peruanas una cadena de valor, con productos y servicios integrales; desde la consultoría hasta el outsourcing. De esta manera, las empresas del sector no tendrán la necesidad de contratar empresas aisladas. Frente a este gran reto, Stefanini IT, buscará alianzas estratégicas con competidores menores a fin de desarrollar proyectos de gran escala.

Conservación de enemigos. Stefanini IT Perú compite contra empresas de capitales internacionales que también tienen visión de largo plazo. Dichos competidores están continuamente innovando y tratando de atender diferentes segmentos e industrias a fin de obtener mayor participación de mercado. Stefanini IT Perú debe tomar en cuenta a los competidores menores pues podrían organizarse y unirse a través de un *joint venture* para tecnificarse, automatizarse y atender empresas mayores representando un competidor potencial. Por otro lado, con el fin de obligarse a seguir innovando y mejorando en términos de productividad y eficiencia, es buena la existencia de competidores actuales.

5.4. Matriz de Intereses de Stefanini IT Perú (MIO)

De acuerdo a D'Alessio (2015):

Los intereses Organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. (p. 216)

5.5. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

A fin de alcanzar la visión planteada en el capítulo 2 del presente planeamiento estratégico, es crucial plantear cuáles serán los objetivos de largo plazo de Stefanini IT, los mismos que se presentan tomando en cuenta la creciente demanda del sector de banca y

finanzas por ofrecer productos y servicios competitivos de primer nivel enfocado en las necesidades del sector y en los millones de clientes peruanos.

De acuerdo D'Alessio (2015):

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. (p. 218)

Tabla 18

Matriz de Intereses de Stefanini IT Perú (MIO)

Interes de la organización	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar la participación de mercado de Stefanini IT Perú en el sector de Banca y Finanzas	Grupo Stefanini (+) Gobierno central (+) (+) Competidores menores (+)	INEI	Competidores: GMD, TATA, SES, Everis y MDP (-) Clientes: Telecomunicaciones, banca y finanzas, manufactura (+)
2. Implementar el sistema integrado de gestión para la medición de indicadores y monitoreo para la mejora integral y continua de Stefanini IT Perú	Grupo Stefanini (+)		ASBANC (+) CONASEV (+) SBS (+) SMV (+)
3. Diversificación de portafolio de productos y servicios.	Competidores (-) Colaboradores (+)		Clientes (+)
4. Aumentar la rentabilidad y la productividad	Grupo Stefanini (+)	Colaboradores (+)	

Nota. (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. D'Alessio, 2015 p. 217

Los objetivos de largo plazo se han planteado considerando la realidad actual de la empresa Stefanini IT Perú como proveedor de productos y servicios integrales tecnológicos,

tales como: (a) oferta de productos y servicios limitados, (b) falta de autonomía para la toma de decisiones estratégicas, (c) falta de sinergias entre las áreas estratégicas de la organización, (d) ausencia de sistemas de medición de resultados. La visión de Stefanini IT Perú proyectada al 2021 es retadora, los objetivos de largo plazo a fin de alcanzarla:

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Al cierre del 2021, Stefanini IT Perú contará con una facturación de S/. 418.0 millones, lo cual significará un crecimiento de 20% anual. Al 2017, cuenta con una facturación de S/. 168.3 millones.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con una rentabilidad neta sobre las ventas de 14%; alcanzando así los niveles promedio de rentabilidad de la Industria de Tecnología de la Información Peruana. Al 2017, la rentabilidad sobre las ventas es de 7%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará una participación del 23% como proveedor de sistemas de tecnología de la información en el sector de Banca y Finanzas Peruano. Actualmente su participación es del 15%.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará como parte de su portafolio con tres nuevos servicios requeridos por el sector de Banca y Finanzas, los cuales representaran el 20% de las ventas. Los productos son Mobility Support Services, IT Monitoring & Systems Management y Data Migration & Technology Deployments.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con un Sistema Integrado de Gestión, soportado por un sistema de ERP el cual contará con los siguientes módulos: Gestión Financiera, Gestión Comercial (Ventas y Distribución), Gestión de Proyectos, Gestión de Activos, Gestión de Control, y Gestión de Recursos Humanos, a fin de monitorear adecuadamente los resultados de las operaciones.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6): Para el 2021, Stefanini IT Perú alcanzará una retención de talento de 95% anual. Al 2017, cuenta con una rotación de personal del 70% anual.

Tabla 19

OLP de Stefanini IT

OLP 1	Al cierre del 2021, Stefanini IT Perú contará con una facturación de S/. 418.0 millones, lo cual significará un crecimiento de 20% anual. Al 2017, cuenta con una facturación de S/. 168.3 millones.
OLP 2	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con una rentabilidad neta sobre las ventas de 14%; alcanzando así los niveles promedio de rentabilidad de la Industria de Tecnología de la Información Peruana. Al 2017, la rentabilidad sobre las ventas es de 7%.
OLP 3	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará una participación del 23% como proveedor de sistemas de tecnología de la información en el sector de Banca y Finanzas Peruano. Actualmente su participación es del 15%.
OLP 4	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará como parte de su portafolio con tres nuevos servicios requeridos por el sector de Banca y Finanzas, los cuales representaran el 20% de las ventas. Los productos son Mobility Support Services, IT Monitoring & Systems Management y Data Migration & Technology Deployments.
OLP 5	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con un Sistema Integrado de Gestión, soportado por un sistema de ERP el cual contará con los siguientes módulos: Gestión Financiera, Gestión Comercial (Ventas y Distribución), Gestión de Proyectos, Gestión de Activos, Gestión de Control, y Gestión de Recursos Humanos, a fin de monitorear adecuadamente los resultados de las operaciones.
OLP 6	Para el 2021, Stefanini IT Perú alcanzará una retención de talento de 95% anual. Al 2017, cuenta con una rotación de personal del 70% anual.

5.6. Conclusiones

En la última década las empresas en el Perú han evidenciado el impacto de la tecnología de la información en las diferentes actividades que estas realizan, concluyendo que la efectividad de sistemas de TI son un factor vital a tener en cuenta a fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo, lo que ha motivado en gran medida a que las corporaciones evalúen estrategias de inversión en TI para desarrollar su planeamiento estratégico. Esto significa una oportunidad crucial para Stefanini IT Perú a fin de consolidarse como líder en la prestación de productos y servicios integrales que permitan satisfacer las necesidades de la industria bancaria, basado en las competencias, nivel de experiencia del negocio y reconocimiento a nivel mundial que posee el Grupo Stefanini.

La visión y misión alineadas con los puntos cardinales y los intereses de la organización permiten tener una perspectiva amplia para poder plantear estrategias a considerarse en el presente planeamiento estratégico. Es importante para las organizaciones e instituciones del sistema financiero mejorar el servicio brindado a las empresas y ciudadanos del Perú , ofreciéndoles un servicio más eficaz mediante plataformas virtuales que les permita desarrollar transacciones desde cualquier punto donde se encuentren. Teniendo en cuenta la importancia del rol de las TI en el desarrollo de sistemas integrales para que las empresas sean efectivas y eficientes en el mercado donde desarrollan sus operaciones permitiéndoles tener un crecimiento sólido en el sector, en el presente planeamiento estratégico se plantean objetivos de largo plazo que conllevaran a Stefanini IT Perú a consolidarse como líder en la industria de tecnología de la información.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es una fase muy importante debido a que en esta etapa estaremos emparejando las matrices anteriores. El efectuar este emparejamiento nos ayudará a crear estrategias en base a los recursos y habilidades encontrados, así como las oportunidades y potenciales amenazas registradas. Según D'Alessio (2015):

El emparejamiento y la combinación de factores internos y externos son la clave para generar las estrategias. Es una fase que necesita de mucha intuición. Este emparejamiento producirá estrategias ofensivas, cuando se usan las fortalezas para capitalizar las oportunidades, y estrategias defensivas, cuando se trata de superar las debilidades evitando o neutralizando las amenazas, entre otros. (p. 266)

El análisis inicia con la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE), Matriz Gran Estrategia (MGE), Matriz Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz Rumelt (MR) y Matriz de Ética (ME). Dichas matrices se calificarán de una forma intuitiva y el puntaje es subjetivo.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza para poder analizar la situación actual de una empresa y, de esta forma poder tomar acciones con relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas. En base a lo encontrado en la Matriz de Evaluaciones de los actores Externos (MEFE) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), hemos podido determinar la siguiente Matriz FODA. En base a todos los factores determinados, hemos podido obtener diez y siete (17) estrategias.

Estrategia FO – Explorar. Para estas estrategias se utilizan las fortalezas de la empresa y las emparejamos con las oportunidades encontradas en el entorno.

FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.

FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.

FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.

FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.

FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú

FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.

Estrategia DO – Buscar. Para estas estrategias se toma en consideración las debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades del entorno; teniendo como resultado lo siguiente:

DO1: Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding..

DO2: Benchmarking de las empresas subsidiarias más exitosas del Grupo Stefanini para determinar las funciones, políticas de gestión de talento y liderazgo.

DO3: Apalancar la deuda a corto plazo para reducir el interés. Diseñar y ejecutar un plan comercial eficiente y eficaz para elevar las ventas

DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.

DO5: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.

Estrategia FA – Confrontar. Estas estrategias se obtienen del emparejamiento de las fortalezas internas y las amenazas del entorno; por lo que obtenemos lo siguiente:

FA1: Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado.

FA2: Desarrollar e implementar un plan para la identificación y eliminación de barreras burocráticas en las operaciones de la empresa; eliminando niveles jerárquicos y así la toma de decisiones e implementaciones serán más rápidos.

FA3: Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa.

FA4: Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local.

Estrategia DA – Evitar. Estas estrategias se desarrollan en base a las Debilidades encontradas internas y las amenazas externas; por lo que son las siguientes:

DA1: Realizar diversificación concéntrica implementado el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT.

DA2: Desarrollar estrategias de financiamiento a través de la casa matriz con menores tasas de interés que las existentes para mejorar la posición.

Tabla 20

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Stefanini IT Perú (MFODA)

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
		<ol style="list-style-type: none"> 1 Respaldo del Grupo Stefanini, líder a nivel Latinoamérica 2 Amplia experiencia y buena reputación en su mercado actual por ofrecer altos estándares de calidad y seguridad. 3 Personal altamente calificado 4 Comunicación abierta entre diferentes niveles jerárquicos 5 Control eficiente de procesos y operaciones 6 Enfoque clientes a largo plazo 7 Alianza estratégica con proveedores y socios 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta de posicionamiento en el sector de banca y finanzas y bajo reconocimiento de marca 2 Falta de unidad de mando de gerencia y alta dependencia de casa Matriz 3 Falta de plan de incentivos y motivación al personal, banda salarial por debajo de la media del mercado 4 Indicadores financieros negativos 5 Falta de inversión en tecnología, innovación e investigación de mercado (clientes y competencia) 6 Departamento de marketing recién formado y a nivel operativo 7 Deficiente control de costos y precios competitivos 8 Deficiente desempeño comercial
		Oportunidades (O)	Estrategia DO -Buscar
1	Acuerdos Bilaterales y Tratados de Libre Comercio.	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software (F1, F2, F3, F6, F7, O2, O4, O5)	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding. (D1, D3, D4, D6, D8, O2, O3, O4, O5)
2	Implementación de TIC.	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5)	Benchmarking de las estructuras y organizaciones de las filiales exitosas de Stefanini en otros países para determinar las funciones, políticas de gestión de talento y liderazgo (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O4)
3	Nivel de inflación controlado bajo los principios del BCRP.	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O4, O5)	Apalancar la deuda a corto plazo para reducir el interés. Diseñar y ejecutar un plan comercial eficiente y eficaz para elevar las ventas (D5, O1, O3, O5)
4	Mayor acceso a nuevas tecnologías y canales de comunicación.	Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales (F1, F2, F3, F6, F7, O1, O2, O4, O5)	Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI (D1, D4, D5, D6, D8, O2, O3, O4, O5)
5	Leyes incentivan inversión en tecnología e innovación.	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O2, O3, O4, O5)	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas. (D5, D6, D8, O1, O2, O3, O4, O5)
		Amenazas (A)	Estrategia DA - Evitar
1	Trabas burocráticas en licencias y permisos.	Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado (F1, F2, F3, F4, F6, F7, A4, A5)	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú (D1, D3, D4, A4)
2	Desaceleración de la economía mundial.	Desarrollar e implementar un plan para la identificación y eliminación de barreras burocráticas en las operaciones de la empresa; eliminando a niveles jerárquicos y así la toma de decisiones e implementaciones serán más rápidas (F4, A1)	Desarrollar estrategias de financiamiento a través de la casa matriz con menores tasas de interés que las existentes para mejorar la posición. (D5, A2, A4)
3	Cambios en el marco normativo del sector.	Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa (F1, A2, A4)	
4	Aparición y crecimiento de competidores.	Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A4)	
5	Inseguridad ciudadana.		

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) nos ayuda para tomar la más adecuada posición estratégica de la empresa y sus áreas de negocio. Los factores que representan mayor posicionamiento para la empresa y resultan determinantes son las fortalezas financieras (FF) y las ventajas competitivas (VC); sin embargo los que representan un posicionamiento de la industria son las fortalezas de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE). Se procedió a elaborar la Tabla 21 y la Figura 15, luego de analizar los resultados podemos determinar que Stefanini IT Perú se ubica con muy buena fortaleza de la Industria así como una buena fortaleza Financiera; por lo tanto es una estrategia agresiva. Según la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), Stefanini IT Perú deberían explorar su posición más favorable ya sea a través de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos.

Por lo antes expuesto, se han generado las siguientes estrategias a ser tomadas en cuenta:

- FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.
- FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.
- FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.
- FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.

- FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú
- FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.
- DO3: Apalancar la deuda a corto plazo para reducir el interés. Diseñar y ejecutar un plan comercial eficiente y eficaz para elevar las ventas
- DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.
- DO5: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.
- FA1: Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado.
- FA3: Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa.
- FA4: Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local.
- DA1: Realizar diversificación concéntrica implementado el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT
- DA2: Desarrollar estrategias de financiamiento a través de la casa matriz con menores tasas de interés que las existentes para mejorar la posición.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Con la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), podremos identificar que cartera ofrece el mayor potencial para la empresa o cuáles representan una evasión de recursos en la organización. Según Robbins y Coulter (2005) la MBCG es una “herramienta estratégica que guía las decisiones de asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las unidades estratégicas de negocios” (p. 189).

En base a los productos que se ofrecen, podemos distinguir tres unidades de negocio: BPO, ITO y SWF. Estas tres unidades de negocio representan las áreas más significativas y de las cuales la participación de mercado relativa corresponde a 29% en BPO, 85% en ITO, y 52% en SWF, como se muestra en la Tabla 21 y la Figura 16.

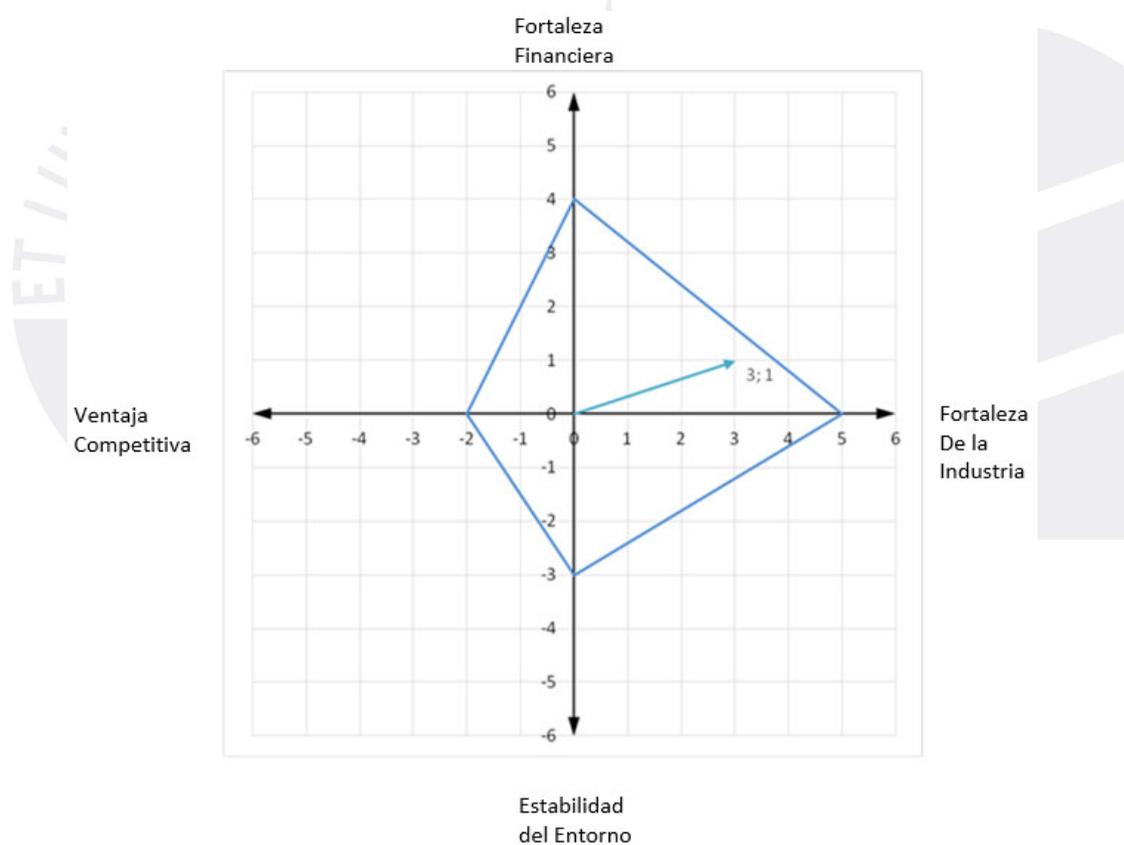


Figura 15. Matriz PEYEA de Stefanini IT Perú

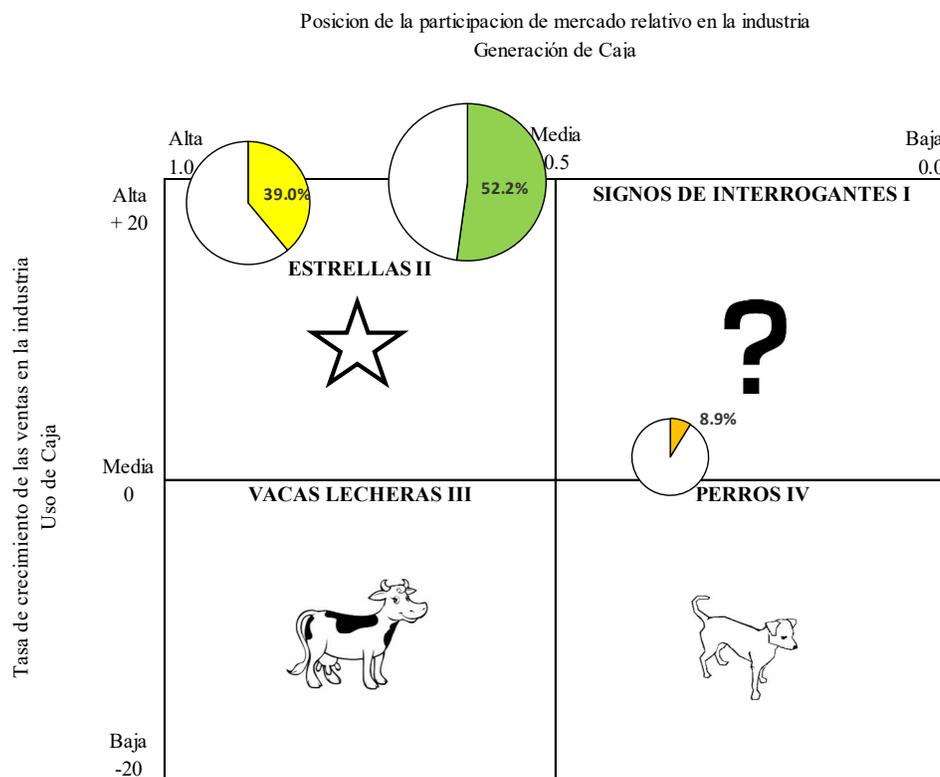


Figura 16. Matriz Boston Consulting Group de Stefanini IT Perú

Tabla 21

Matriz del Portafolio de Negocio de Stefanini IT Perú

Unidad de negocio	Ventas 2016 Líder (MS/.)	Ventas 2015 (MS/.)	Ventas 2016 (MS/.)	Ventas 2016 (%)	Utilidades 2016 (MS/.)	Utilidades 2016 (%)	Participación demercado	Tasa de Crecimiento
ITO	71,014	51,036	60,597	36%	4,577	39.0%	85%	19%
SWF	175,032	75,894	90,895	54%	6,128	52.2%	52%	20%
BPO	58,344	16,276	16,832	10%	1,041	8.9%	29%	3%
Total	304,390	143,206	168,324	100%	11,746	100%		

Lo que podemos determinar es que las dos unidades de negocio que cuentan con mayor participación de mercado y con una tasa de crecimiento interesante son el SWF y el ITO. Ambos se encuentran ubicados en la estrella con significativa participación de mercado en la industria. Ambos tienen grandes oportunidades a largo plazo para crecer por su alta rentabilidad. Asimismo, la unidad de negocio de Aplicaciones cuenta con una participación baja, sin embargo, están en una industria muy competitiva y en crecimiento.

Tabla 22

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de Stefanini IT Perú (MPEYEA)

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								
1. Retorno en la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de Caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de Salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo Involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de Inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas
	Promedio		4					
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)								
1. Participación en el Mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración Vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida
	Promedio		-2					
Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)								
1. Potencial de Crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad Financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento Tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de Recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de Capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
	Promedio		5					
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								
1. Cambios Tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
	Promedio		-3					

Con relación a las estrategias a seguir, Stefanini propone lo siguiente:

- FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.
- FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.
- FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.
- FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.
- FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú .
- FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.
- DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.
- DO5: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.
- FA3: Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa.
- FA4: Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local.

- DA1: Realizar diversificación concéntrica implementado el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

A continuación la Matriz Interna-Externa (MIE), la cual se utilizará para determinar en qué dimensión se encuentra la organización en base a los factores externos y los factores internos. Para poder determinar la dimensión, serán utilizados los resultados de los valores ponderados hallados en ambas matrices. Para la Matriz EFE el valor obtenido ponderado fue de 2.71 y para la Matriz EFI fue de 2.34. Por lo tanto, estos valores ubican a Stefanini IT Perú en la celda V que es para retener y mantener; así también la estrategia sugerida para esta celda es la de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Básicamente para Stefanini IT Perú la estrategia sería desarrollarse selectivamente para mejorar. A continuación en la Figura 17 se muestra la Matriz Interna-Externa, la cual indica resultados graficados para una mejor evaluación.

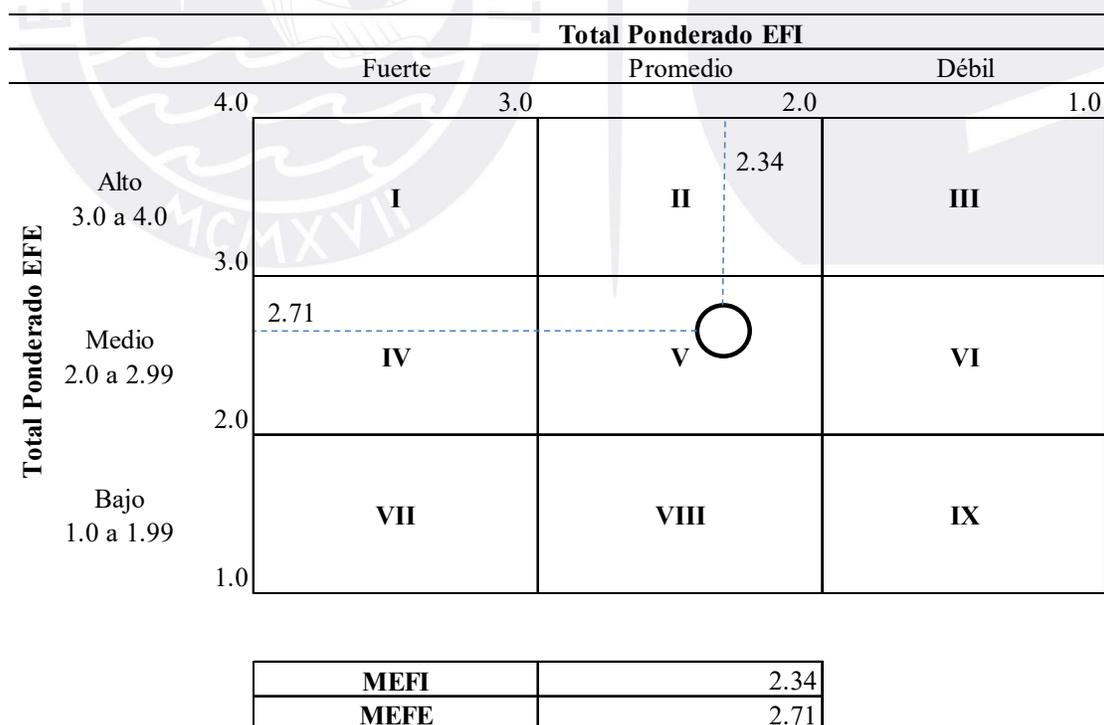


Figura 17. Matriz Interna Externa de Stefanini IT Perú

En base a los resultados, Stefanini IT Perú considerará las siguientes estrategias para poder desarrollarse selectivamente para mejorar:

- FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.
- FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.
- FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.
- FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.
- FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú .
- FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.
- DO1: Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding..
- DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.
- DO5: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.

- FA1: Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado.
- FA3: Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa.
- FA4: Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local.
- DA1: Realizar diversificación concéntrica implementado el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo a D'Alessio (2015) indica que “esta matriz MGE se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, radio o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (p. 296). Teniendo en mente este término, podemos determinar de una forma colegiada que Stefanini IT Perú se encuentra ubicada en el Cuadrante II, por lo que se encuentra en una posición competitiva débil; sin embargo, se encuentra en un mercado de rápido crecimiento.

Según el Cuadrante II, las estrategias generales dentro de dicho cuadrante que van alineadas al crecimiento de la empresa para ser utilizadas son: desarrollo de Mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos. Por lo tanto, las estrategias a utilizar para esta matriz en base al resultado del cuadrante son:

- FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.

- FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.
- FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.
- FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.
- FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú
- FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.
- DO1: Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding.
- DO2: Benchmarking de las empresas subsidiarias más exitosas del Grupo Stefanini para determinar las funciones, políticas de gestión de talento y liderazgo.
- DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.
- FA3: Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa.
- FA4: Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local.

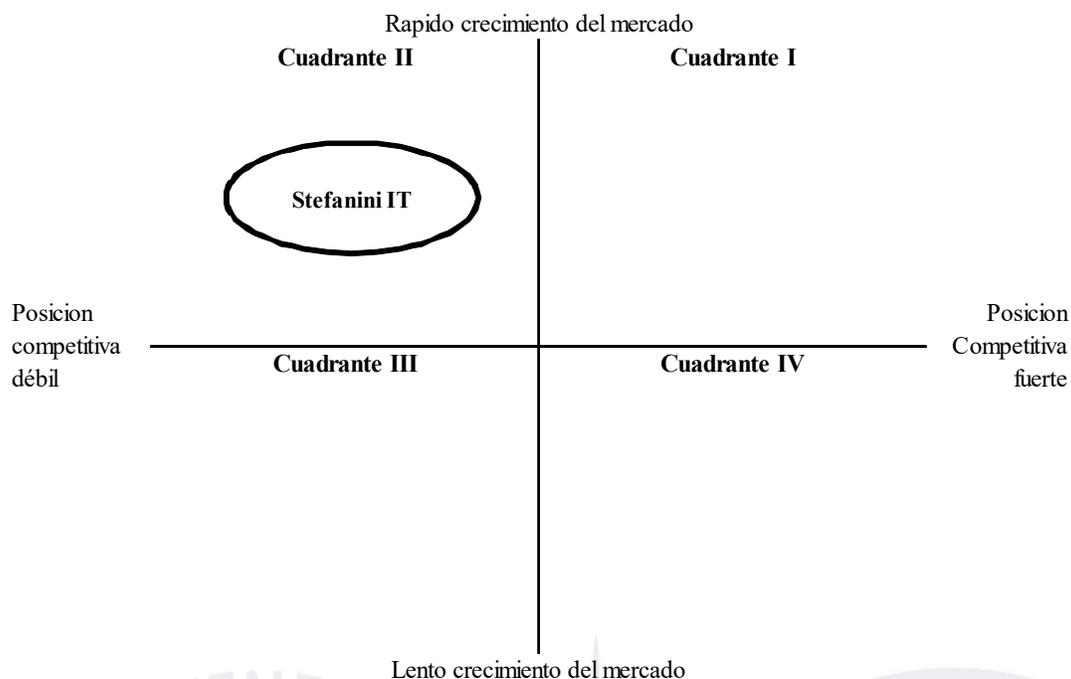


Figura 18. Matriz Gran Estrategia de Stefanini IT Perú

6.6. Matriz Decisión Estratégica (MDE)

La siguiente matriz a analizar es la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Para esta matriz se revisan las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE para determinar si existen repeticiones de las estrategias. Una vez agrupadas las estrategias se aprecian las repeticiones y al final determinar si se eliminan las estrategias que no se repiten dependiendo si estas están alineadas con la visión, misión y objetivos de la empresa.

A continuación se muestra la Matriz de Decisión Estratégica elaborada, de las cuales se muestran trece (13) estrategias retenidas y seis (4) estrategias de contingencia de las diez y siete (17) estrategias totales propuestas. Ver Tabla 23.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

El siguiente paso es la creación de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). En esta matriz se colocan las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales han obtenido un puntaje de tres (3) a cinco (5). Asimismo, se asignan los pesos obtenidos en las matrices tanto de MEFI como la de MEFE. Por lo tanto se

van colocando los puntajes de actividad en cada factor clave y cada estrategia. Los puntajes mayores a cinco (5.00) se aceptarán o se retienen, ya que son estrategias más atractivas para la empresa. Las estrategias que obtengan un puntaje menor a cinco (5.00) quedarán como estrategias de contingencia. Ver Tabla 24.

6.8. Matriz Rumelt (MR)

Luego de efectuar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), se retienen las estrategias que contengan puntaje de cinco (5.00) o mayor. Estas estrategias se evalúan una a una y se revisa que cumplan con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Según D'Alessio (2015), “las estrategias que no pasan alguna de las pruebas de Rumelt se eliminan por si mismas (estrategias de contingencia), a excepción que se modifiquen, volviendo a ser evaluadas, en un futuro, si fuera necesario” (p. 306). Ver Tabla 25.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética nos ayuda a determinar que las estrategias retenidas “no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas, a su vez, para los fines utilitarios” (D'Alessio, 2015, p. 306). Ver Tabla 26.

6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Para la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) se separan las estrategias retenidas luego de pasar por todos los filtros. D'Alessio (2015) indicó:

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias (p. 308). Ver Tabla 27.

6.11. Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) se elabora para corroborar que las estrategias estén alineadas con los objetivos de largo plazo, en todo caso, ayuda a detectar desviaciones de las mismas. La Tabla 28 muestra la MEOLP.

6.12. Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) nos ayudará a la mejor ejecución de las estrategias. Según D'Alessio (2015), “un análisis cuidadoso de estas posibilidades contribuirá a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores; por lo tanto, es un análisis recomendado e imprescindible de ser realizado” (p. 310). Ver Tabla 29.

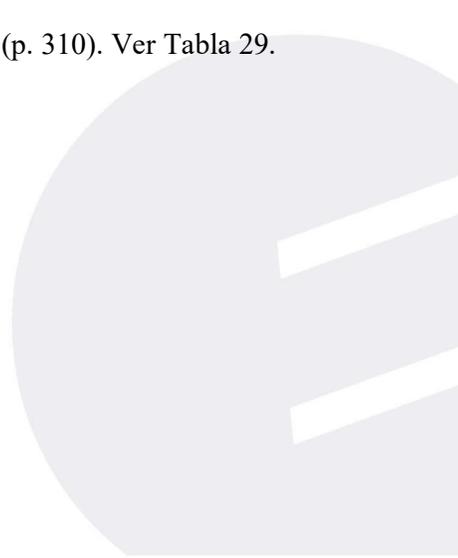


Tabla 23

Matriz de Decisión Estratégica de Stefanini IT Perú (MDE)

Estrategias Alternativas		Estrategias Específicas					FODA	MPEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración en el Mercado/Desarrollo de mercado	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollo de producto	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollo de producto	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollo de producto	Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FO5	Penetración en el mercado	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FO6	Desarrollo de producto	Investir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FA1	Desarrollo de producto	Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3
FA2	Internas	Desarrollar e implementar un plan para la identificación y eliminación de barreras burocráticas en las operaciones de la empresa; eliminando a niveles jerárquicos y así la toma de decisiones e implementaciones serán más rápidas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1
FA3	Internas	Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
FA4	Desarrollo de Producto	Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
DO1	Desarrollo de mercado	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3
DO2	Internas	Benchmarking de las estructuras y organizaciones de las filiales exitosas de Stefanini en otros países para determinar las funciones, políticas de gestión de talento y liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2
DO3	Desarrollo de mercado	Apalancar la deuda a corto plazo para reducir el interés. Diseñar y ejecutar un plan comercial eficiente y eficaz para elevar las ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2
DO4	Desarrollo de mercado/producto	Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
DO5	Desarrollo de Mercado	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
DA1	Internas/Desarrollo de producto	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
DA2	Internas/Desarrollo de Mercado	Desarrollar estrategias de financiamiento a través de la casa matriz con menores tasas de interés que las existentes para mejorar la posición	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2

Tabla 25

Matriz Rumelt de Stefanini IT Perú (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
FO1	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 26

Matriz de Ética de Stefanini IT Perú (ME)

Estrategias	Derechos								Justicia		Utilitarismo		Se Acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad		Impacto en el derecho a la privacidad		Impacto en el derecho a hablar libremente		Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	
FO1 Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	N	N	P	N	N	P	P	J	P	P	E	E	Sí
FO2 Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO3 Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	Sí
FO4 Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales	N	P	P	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO5 Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	N	N	P	P	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO6 Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas	N	P	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA1 Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	N	P	P	P	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4 Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DO5 Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Tabla 27

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Stefanini IT Perú (MERC)

Estrategias Retenidas	
FO1	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software
FO2	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas
FO3	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas
FO4	Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales
FO5	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú
FO6	Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas
FA1	Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado
DO1	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.
DO4	Desarrollar Mercado, ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI
DO5	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas
DA1	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .
Estrategias de Contingencia	
FA2	Desarrollar e implementar un plan para la identificación y eliminación de barreras burocráticas en las operaciones de la empresa; eliminando a niveles jerárquicos y así la toma de decisiones e implementaciones serán más rápidas
FA3	Aprovechar el respaldo del Grupo Stefanini para ejecutar proyectos de gran envergadura para la empresa
FA4	Implementar un área de inteligencia comercial que analice y pronostique los cambios en la economía y política nacional e internacional, así como los cambios competitivos en la industria local
DO2	Benchmarking de las estructuras y organizaciones de las filiales exitosas de Stefanini en otros países para determinar las funciones, políticas de gestión de talento y liderazgo
DO3	Apalancar la deuda a corto plazo para reducir el interés. Diseñar y ejecutar un plan comercial eficiente y eficaz para elevar las ventas
DA2	Desarrollar estrategias de financiamiento a través de la casa matriz con menores tasas de interés que las existentes para mejorar la posición

Tabla 28

Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo de Stefanini IT Perú (MEOLP)

Visión							
Al 2021, ser reconocido como el mejor proveedor de servicios de tecnología de la información, por brindar soluciones integrales que generen valor y ventajas competitivas sostenibles a las empresas del sector de banca y finanzas del Perú ; contribuyendo a su desarrollo tecnológico, económico y a la mejora de su impacto social.							
	Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
1	Potenciar la participación de Stefanini IT Perú como proveedor de tecnología en el sistema de Banca y Finanzas.	Al cierre del 2021, Stefanini IT Perú contará con una facturación de S/. 418.0 millones, lo cual significará un crecimiento de 20% anual. Al 2017, cuenta con una facturación de S/. 168.3 millones.	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con una rentabilidad neta sobre las ventas de 14%; alcanzando así los niveles promedio de rentabilidad de la Industria de Tecnología de la Información Peruana. Al 2017, la rentabilidad sobre las ventas es de 7%.	Para el 2021, Stefanini IT Perú tendrá una participación del 23% como proveedor de sistemas de tecnología de la información en el sector de Banca y Finanzas Peruano. Actualmente su participación es del 15%.	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará como parte de su portafolio con tres nuevos servicios requeridos por el sector de Banca y Finanzas, los cuales representarán el 20% de las ventas. Los productos son Mobility Support Services, IT Monitoring & Systems Management y Data Migration & Technology Deployments.	Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con un Sistema Integrado de Gestión, soportado por un sistema de ERP el cual contará con los siguientes módulos: Gestión Financiera, Gestión Comercial (Ventas y Distribución), Gestión de Proyectos, Gestión de Activos, Gestión de Control, y Gestión de Recursos Humanos, a fin de monitorear adecuadamente los resultados de las operaciones.	Para el 2021, Stefanini IT Perú alcanzará una retención de talento de 95% anual. Al 2017, cuenta con una rotación de personal del 70% anual.
2	Implementar el sistema administrativo de gestión de medición de indicadores y monitoreo para la mejora integral y continua de Stefanini IT Perú .						
3	Diversificación de portafolio de productos y servicios.						
4	Realizar un planeamiento presupuestal anual para cada una de las áreas estratégicas de la empresa orientado a disminuir costos operativos y hacer uso eficiente de los recursos.						
Estrategias							
FO1	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	X	X	X	X	X	X
FO2	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.	X	X	X	X	X	X
FO3	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.	X	X	X	X	X	X
FO4	Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales	X	X	X	X	X	X
FO5	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	X	X	X	X	X	X
FO6	Investir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.	X	X	X	X	X	X
FA1	Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	X	X	X	X	X	X
DO1	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.	X	X	X	X	X	X
DO4	Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	X	X	X	X	X	X
DO5	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	X	X	X	X	X	X
DA1	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .	X	X	X	X	X	X

Tabla 29

Matriz de Estrategia versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de Stefanini IT Perú (MEPCS)

Estrategias Retenidas	Posibilidades de Competidores					
	MDP	SES	GMD	Everis	IBM	Microsoft
FO1 Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posible copia de estrategia, ampliando su capacidad instalada para así seguir captando mayor cartera de clientes.	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posible copia de estrategia, ampliando su capacidad instalada para así seguir captando mayor cartera de clientes.	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posible copia de estrategia, ampliando su capacidad instalada para así seguir captando mayor cartera de clientes.	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posiblemente amplie su capacidad y/o efectuar alianzas con sus socios o proveedores.	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posiblemente no tome mayor acción.	Buscar atraer competidores pequeños para hacer alianzas con ellos. Posiblemente no tome mayor acción.
FO2 Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.	Competir incrementando el portafolio de productos enfocándose en banca y finanzas también Implementar programas de capacitaciones para su personal y así contar con personal altamente destacado.
FO3 Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado
FO4 Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado
FO5 Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado	Realizar agresivas campañas de marketing y comerciales para penetrar mercado
FO6 Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas
FA1 Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas	Desarrollar software que apoye a mejorar la seguridad de los clientes de las empresas de banca y finanzas
DO1 Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.	Invertir en campañas de marketing, comunicación y branding para elevar y afianzar la imagen de marca ante los públicos objetivos.
DO4 Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia	Invertir en investigación de mercados para conocer las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales y así diversificar en servicios que satisfagan los vacíos dejados por la competencia
DO5 Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures	Buscar atraer otras empresas de software para realizar Joint Ventures
DA1 Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.	Diversificar a una nueva línea de producto de capacitación entrenando a sus mejores trabajadores para ser capacitadores.

6.13. Conclusiones

En base a las Matrices de Evolución de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Factores Externos (MEFE) pudimos obtener la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA). En el MFODA hemos emparejado los factores internos con los externos generando estrategias relevantes y que se encuentren alineadas a nuestra Misión, Visión, Valores, Código de ética y Objetivos de largo Plazo (OLP). De la MFODA hemos obtenido 17 estrategias, las cuales serán evaluadas en cada siguiente matriz consecutiva. Por lo tanto, gracias a las matrices PEYEA, MBCG, MIE y MGE se obtiene la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la cual nos ayuda a seleccionar las estrategias que se repiten; por lo que se repitan en más de tres matrices serán las cuales retendremos y las demás quedarán como estrategias de contingencia o serán evaluadas en base a los objetivos de largo plazo.

Una vez seleccionamos las estrategias retenidas, procedemos a efectuar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). De dicha matriz todas las estrategias que obtengan un valor mayor a cinco (5.0) serán retenidas y las que obtengan un puntaje inferior serán de contingencia y, por ende, evaluadas mediante un filtro para cotejar si es que pasarán o no. Seguidamente, las estrategias pasarán los filtros de la Matriz de Rumelt (MR) y Matriz de Ética (ME). Finalmente, contaremos con la matriz de estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), de la que confirmaremos las estrategias retenidas y mantendremos las estrategias de contingencia listadas y evaluadas finalmente.

Como ultimas matrices contaremos con la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Pazo (MEOLP). En esta matriz se revisa que las estrategias retenidas estén alineadas con la misión, los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo. Finalmente se culmina con la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los competidores y Sustitutos (MEPCS), las cuales se colocan las estrategias y los competidores y sustitutos. Se colocan

posibles acciones que los competidores y sustitutos pueden llegar a tomar en base a nuestras estrategias.

Por lo tanto, para finalizar, contamos con las siguientes estrategias retenidas:

- FO1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software.
- FO2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.
- FO3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.
- FO4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales.
- FO5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú
- FO6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.
- DO1: Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y branding..
- DO4: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI.
- DO5: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.

- FA1: Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado.
- DA1: Realizar diversificación concéntrica implementado el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .



Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), “la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después, en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos” (p. 463).

Asimismo, es importante tener en consideración cuatro elementos básicos para desarrollar el proceso de formulación de estrategia para Stefanini IT Perú, los cuales son: (a) los objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional; adicionalmente es crucial tener claro que este proceso es realizado por las personas quienes conforman el capital humano base para toda institución y su compromiso es clave para el desarrollo de esta fase, otros factores a tener en cuenta también son la responsabilidad social, el impacto que genera sobre el medio ambiente las actividades de la empresa en cada una de sus etapas, y la ecología.

7.1 Objetivos de corto plazo (OCP)

De acuerdo a D'Alessio (2015)

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Estos deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (p.466)

A continuación se desarrollarán los objetivos de corto plazo que llevarán a Stefanini IT Perú a alcanzar sus objetivos a largo plazo:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al cierre del 2021, Stefanini IT Perú contará con una facturación de S/. 418.0 millones, lo cual significará un crecimiento de 20% anual. Al 2017, cuenta con una facturación de S/. 168.3 millones.

Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): A marzo del 2018, haber realizado dos proyectos: a) Inteligencia comercial; y; b) Investigación de mercados dirigidos al crecimiento de ventas al 20% anual.

Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): Para abril del 2018, haber desarrollado y presentar un plan comercial para alcanzar una facturación de S/. 241.9 millones.

Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP 1.3): Para el 2018, incrementar la capacidad instalada para la Fábrica de Software de 100m² a 250m². Actualmente, se utiliza el 95% de la capacidad instalada.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con una rentabilidad neta sobre las ventas de 14%; alcanzando así los niveles promedio de rentabilidad de la Industria de Tecnología de la Información Peruana. Al 2017, la rentabilidad sobre las ventas es de 7%.

Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Reducir el índice de endeudamiento a corto plazo de 124% a 75% para diciembre del 2018.

Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Reducir el índice de costos de ventas de 81% a 75% para marzo del 2018, sin sacrificar la atención al cliente y la agresividad en ventas.

Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): A marzo del 2018, generar economías de escala a través de la implementación de una plataforma virtual para cajeros automáticos que generen ventas por S/. 12 millones en el primer año de lanzamiento.

Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP 2.4): Para abril de 2018, determinar un presupuesto ajustado a obtener un margen del 9%, donde se destine el 81% a la mano de obra y 10% a otros gastos.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con una participación del 23% como proveedor de sistemas de tecnología de la información en el sector de Banca y Finanzas Peruano. Actualmente su participación es del 15%.

Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): A marzo 2019, Stefanini IT Perú aumentará su nivel de participación en el mercado de las TICs en un 3.75%, sobre la base del estudio del sector de Banca y Finanzas realizado.

Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): A marzo del 2018, contar con la certificación CMMI nivel 4; la cual exige los procesos estandarizados.

Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): A marzo 2019, contar con la certificación CMMI nivel 5, que exige mejoras continuas en todos los procesos.

Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP 3.4): Para fines del 2018, haber constituido una alianza estratégica con la empresa SAP, la cual representa el 35% en ventas en la industria y es altamente reconocidas en el sector de Tecnología de la Información.

Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP 3.5): Al 2019 ampliar la cartera de clientes a 4 clientes nuevos anuales; proyectándose al 2021 con 16 clientes adicionales a su cartera actual con una facturación superior a S/.15 millones cada uno.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará como parte de su portafolio con tres nuevos servicios requeridos por el sector de Banca y Finanzas, los cuales representaran el 20% de las ventas. Los productos son Mobility Support Services, IT Monitoring & Systems Management y Data Migration & Technology Deployments.

Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): A Abril del 2018, implementar el nuevo producto Mobility Support Services.

Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): A Mayo 2019, implementar el nuevo producto IT Monitoring & Systems management.

Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): A Junio 2020, implementar el nuevo producto Data Migration & Technology Deployment.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP 5): Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con un Sistema Integrado de Gestión, soportado por un sistema de ERP el cual contará con los

siguientes módulos: Gestión Financiera, Gestión Comercial (Ventas y Distribución), Gestión de Proyectos, Gestión de Activos, Gestión de Control, y Gestión de Recursos Humanos, a fin de monitorear adecuadamente los resultados de las operaciones.

Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP 5.1): A marzo del 2018, tener identificadas las funcionalidades requeridas por cada una de las 6 áreas para el desarrollo del ERP.

Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP 5.2): A marzo del 2019, Stefanini IT Perú implementará el módulo de Gestión Comercial y Gestión de Proyectos.

Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP 5.3): A marzo del 2020, implementar el módulo de Gestión Financiera y Gestión de Activos.

Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP 5.4): A marzo del 2021, implementar el módulo de Gestión de Control y Gestión de Recursos Humanos.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP 6): Para el 2021, Stefanini IT Perú alcanzará una retención de talento de 95% anual. Al 2017, cuenta con una rotación de personal del 70% anual.

Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP 6.1): A marzo del 2018, obtener un índice de satisfacción y clima laboral de los colaboradores al 90%.

Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP 6.2): A marzo del 2018, establecer una política salarial ofreciendo el 20% más sobre el mercado; estando ligada al cumplimiento de una evaluación de 360 grados con una medición de 0 a 10 siendo la calificación mínima aprobatoria 8.

Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP 6.3): A marzo del 2018, establecer un cronograma de capacitaciones anuales; ofreciendo 24 capacitaciones al año como mínimo (2 al mes).

Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP 6.4): A marzo del 2019, tener implementado comités mensuales rotativos donde participen colaboradores de las diferentes áreas y se expongan los problemas actuales; minimizando las barreras jerárquicas internas.

Objetivo de corto plazo 6.5 (OCP 6.5): Al 2020, Stefanini IT Perú contará con el 100% de colaboradores certificados del departamento de Fábrica de Software.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (p. 474).

Para el logro de los objetivos de corto plazo (OCP) y largo plazo (OLP), Stefanini IT Perú debe asignar los siguientes recursos:

7.2.1 Recursos Financieros

Stefanini IT Perú podría obtener financiamiento directo como parte de aporte de capital proveniente del Grupo Stefanini sin necesidad de adquirir deuda a corto plazo en el mercado local, esto ayudaría a la empresa a iniciar sus planes de expansión de capacidad instalada y en consecuencia el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de las empresas del sector banca y finanzas. Además, con el respaldo de la matriz, Stefanini IT Perú deberá asignar un presupuesto para cada una de sus áreas estratégicas como son el área de investigación y desarrollo, operaciones, marketing y recursos humanos.

7.2.2 Recursos Físicos

La adquisición de bienes de capital tiene el objetivo de cumplir con los planes de expansión y captación de nuevos clientes del sector banca y finanzas de Stefanini IT Perú , tales como: ampliar la infraestructura actual, habilitar un call center para atender los requerimientos de mantenimiento y soporte a las empresas a las que le brinda servicios y bienes mobiliarios que permita el correcto desarrollo de las operaciones del personal, entre otros. Así mismo, deberá mejorar el Data Center para evitar pausas y cortes en el servicio,

esto tendrá que ser acompañado por la adquisición de mayor autonomía para la toma de decisiones sobre este.

7.2.3 Recursos Humanos

A fin de que Stefanini IT Perú tenga ventajas competitivas frente a las demás empresas del sector que brindan servicios similares, es necesario contar con personal certificado en las diferentes tecnologías útiles para las empresas del sector banca y finanzas, además de capacitado y homologado con la cultura organizacional, los cuales son muy escasos en el mercado local, por lo que Stefanini IT Perú debe modificar su estructura salarial, de incentivos y de línea de carrera a fin de crear un clima organizacional donde el personal se encuentre comprometido con el logro de los objetivos corporativos generando sinergias entre las áreas estratégicas, teniendo así una participación activa de todos en la toma de decisiones y planes de acción y mejora continua. Es así que la empresa captará personal calificado de reconocidas universidades e institutos con estudios especializados y personal capacitado de otras empresas del sector, ofreciéndoles capacitación constante, financiamiento de certificaciones, e incluso pasantías en los diferentes subsidiarias del Grupo Stefanini (Brasil, México, Chile, Argentina, Colombia e Israel); lo cual deberá ir alineado con el logro de objetivos de ventas y colocación de servicios y productos de la empresa.

7.2.4 Recursos Tecnológicos

Es necesario que la empresa esté dotada de las herramientas necesarias para el desarrollo efectivo de sus operaciones. Stefanini IT Perú tiene la ventaja de formar parte del Grupo Stefanini, quienes tienen desarrollados a nivel mundial diversos programas y sistemas de información tecnológica, los cuales podrían replicarse con éxito en el Perú a fin de incrementar la oferta de productos y servicios que la empresa tiene a fin de incrementar su nivel de competitividad.

Tabla 30

Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo de Stefanini IT Perú

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OLP 1 Al cierre del 2021, Stefanini IT Perú incrementará las ventas en un ritmo de 20% anual; pasando de S/. 168.3 millones a S/. 418.0 millones.	OCP 1.1 A marzo del 2018, haber realizado dos proyectos: a) Inteligencia comercial; y; b) Investigación de mercados dirigidos al crecimiento de ventas al 20% anual.	Presupuesto para la contratación de un servicio de consultoría, para realizar investigaciones de mercado.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo Comercial y Equipo de TI a cargo de la implementación del Sistema de Inteligencia Comercial.	- Equipos tecnológicos enlazados con el centro de procesamiento de datos e Internet. - Ofimática. - Software de procesamiento y levantamiento de información. - Software estadístico - Sistemas de Base de Datos. - Equipos tecnológicos enlazados con el centro de procesamiento de datos e Internet. - Ofimática. - Sistemas de Información. - Sistemas de Inteligencia de Negocios. - Software estadístico. - Equipos de cómputo. - Ofimática. - Telecomunicaciones
	OCP 1.2 A abril del 2018, haber desarrollado y presentar un plan comercial para alcanzar una facturación de S/. 241.9 millones.	-	Mobiliario y equipos de oficina.	- Gerente Comercial. - Equipo Comercial, para la elaboración del Plan Comercial.	
	OCP 1.3 Para el 2018, incrementar la capacidad instalada para la Fábrica de Software de 100m2 a 250m2. Actualmente, se utiliza el 95% de la capacidad instalada.	Presupuesto para la adquisición de nueva infraestructura.	- Nuevas oficinas. - Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo de Logística.	
	OCP 2.1 Reducir el índice de endeudamiento a corto plazo de 124% a 75% para diciembre del 2018.	- Crédito Internacional con el respaldo del grupo Stefanini, para obtener tasas de interés mucho más bajas (en promedio 2% o 3%) que el mercado local (en promedio 7%). - Desinversión de activos.	Reportes Financieros.	Equipo de Finanzas e Inversión para el análisis de los reportes financieros.	- Equipos tecnológicos enlazados a Internet. - Ofimática. - Sistemas de Información. - Sistema estadístico
OLP 2 Para el 2021, Stefanini IT Perú incrementará la rentabilidad neta sobre las ventas de 7% a 14%; alcanzando así los niveles promedio de rentabilidad de la Industria de Tecnología de la Información peruana.	OCP 2.2 Reducir el índice de costos de ventas de 81% a 75% para marzo del 2018 sin sacrificar la atención al cliente y la agresividad en ventas.	-	- Reporte de Balance General. - Reporte de Estado de Ganancias y Pérdidas. - Reporte de Flujo de Caja - Reporte de Estados Financieros - Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo Comercial y Finanzas.	- Sistema Estadístico. - Ofimática. - Sistemas de Información. - Sistema estadístico
	OCP 2.3 A marzo del 2018, generar economías de escala a través de la implementación de una plataforma virtual para cajeros automáticos que generen ventas por S/. 12 millones en el primer año de lanzamiento.	- Presupuesto para la implementación de la plataforma virtual. - Presupuesto para Investigación y Desarrollo, en relación a la tecnología empleada por los cajeros automáticos.	Lista de Requerimientos Funcionales de la nueva plataforma virtual.	- Equipo multifuncional, a cargo de las definiciones de los requerimientos funcionales de la plataforma virtual. - Equipo de TI a cargo del desarrollo e implementación de la plataforma virtual.	- Equipo de Infraestructura Tecnológica. - Equipos de Cómputo. - Ofimática.
	OCP 2.4 A abril de 2018, determinar un presupuesto ajustado a obtener un margen del 9%, donde se destine el 81% a la mano de obra y 10% a otros gastos.	-	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo de Comercial y Finanzas.	- Equipos de Cómputo. - Ofimática. - Sistemas de Información.

Tabla 30

Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo de Stefanini IT Perú (continuación)

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
	OCP 3.1	A marzo 2019, Stefanini IT Perú aumentará su nivel de participación en el mercado de las TICs en un 3.75%, sobre la base del estudio del sector de Banca y Finanzas realizado.	- Reporte del Análisis de Mercado. - Mobiliario y equipos de oficina.	Todos los colaboradores de Stefanini IT Perú.	- Equipos tecnológicos enlazados a Internet. - Ofimática. - Sistemas de Inteligencia de Negocios (BI). - Sistemas de Información - Sistemas de Información. - Procesos
OLP 3	OCP 3.2	A marzo del 2018, contar con la certificación CMMI nivel 4; la cual exige los procesos estandarizados.	- Presupuesto Certificación CMMI Nivel 4. - Presupuesto para la contratación de una empresa auditora de CMMI (Nivel 4)	Equipo de TI	- Sistemas de Información - Procesos
	OCP 3.3	A marzo 2019, contar con la certificación CMMI nivel 5; que exige mejoras continuas en todos los procesos.	- Presupuesto Certificación CMMI Nivel 5. - Presupuesto para la contratación de una empresa auditora de CMMI (Nivel 5)	Equipo de TI	- Sistemas de Información. - Procesos
	OCP 3.4	Para fines del 2018, haber constituido una alianza estratégica con la empresa SAP, la cual representa el 35% en ventas en la industria y es altamente reconocidas en el sector de Tecnología de la Información.	Presupuesto para gastos representativos.	Equipo Comercial.	Equipos tecnológicos enlazados a Internet.
	OCP 3.5	Al 2019 ampliar la cartera de clientes a 4 nuevos clientes anuales; proyectándose al 2021 con 16 clientes adicionales a su cartera actual con una facturación superior a S/1.15 millones cada uno.	Presupuesto para la campaña de difusión del lanzamiento del nuevo producto.	Equipo Comercial.	Equipos tecnológicos enlazados a Internet.
	OCP 4.1	A abril del 2018, implementar el nuevo producto Mobility Support Services.	- Mobiliario y equipos de oficina. - Folletería.		- Equipos tecnológicos enlazados a Internet. - Ofimática. - Equipos de cómputo. - Redes Sociales. - Aplicaciones Móviles. - Portal Web.
OLP 4	OCP 4.2	A Mayo 2019, implementar el nuevo producto IT Monitoring & Systems management.	- Mobiliario y equipos de oficina. - Folletería.	- Equipo Comercial y Marketing serán los encargados de difundir el lanzamiento del nuevo producto. - Equipo TI (Fábrica de Software) estará a cargo del desarrollo e implementación del nuevo producto.	- Equipos tecnológicos enlazados a Internet. - Ofimática. - Equipos de cómputo. - Redes Sociales. - Aplicaciones Móviles. - Portal Web.
	OCP 4.3	A Junio 2020, implementar el nuevo producto Data Migration & Technology Deployment.	- Mobiliario y equipos de oficina. - Folletería.	- Equipo Comercial y Marketing serán los encargados de difundir el lanzamiento del nuevo producto. - Equipo TI (Fábrica de Software) estará a cargo del desarrollo e implementación del nuevo producto.	- Equipos tecnológicos enlazados a Internet. - Ofimática. - Equipos de cómputo. - Redes Sociales. - Aplicaciones Móviles. - Portal Web.

Tabla 30

Recursos Asignados a cada Objetivo de Corto Plazo de Stefanini IT Perú (continuación)

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico	
<p>Para el 2021, Stefanini IT Perú contará con un Sistema Integrado de Gestión, soportado por un sistema de ERP el cual contará con los siguientes módulos: Gestión Financiera, Gestión Comercial (Ventas y Distribución), Gestión de Proyectos, Gestión de Activos, Gestión de Control, y Gestión de Recursos Humanos, a fin de monitorear adecuadamente los resultados de las operaciones.</p>	OCP 5.1	A marzo del 2018, tener identificadas las funcionalidades requeridas por cada una de las 6 áreas para el desarrollo del ERP.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo multifuncional (diversas áreas) deberá realizar la definición de las funcionalidades para el ERP.	- Ofimática. - Equipos de Cómputo.	
	OCP 5.2	A marzo del 2019, Stefanini IT Perú, implementará el módulo de Gestión Comercial y Gestión de Proyectos.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo TI (Fábrica de Software) con perfil especializado para desarrollos e implementaciones de Sistemas ERP.	- Ofimática. - Equipos de Cómputo.	
	OCP 5.3	A marzo del 2020, implementar el módulo de Gestión Financiera y Gestión de Activos.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo TI (Fábrica de Software) con perfil especializado para desarrollos e implementaciones de Sistemas ERP.	- Ofimática. - Equipos de Cómputo.	
	OCP 5.4	A marzo del 2021, implementar el módulo de Gestión de Control y Gestión de Recursos Humanos.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo TI (Fábrica de Software) con perfil especializado para desarrollos e implementaciones de Sistemas ERP.	- Ofimática. - Equipos de Cómputo.	
	OCP 6.1	A marzo del 2018, obtener un índice de satisfacción y clima laboral de los colaboradores al 90%.	-	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo de RRRH (Recursos Humanos), área de Comunicación Institucional.	- Correo corporativo de la empresa. - Intranet Empresarial. - Ofimática. - Sistemas de Información.
<p>Para el 2021, Stefanini IT Perú alcanzará una retención de talento de 95% anual. Al 2017, cuenta con una rotación de personal del 70% anual.</p>	OCP 6.2	A marzo del 2018, establecer una política salarial ofreciendo el 20% más sobre el mercado; estando ligada al cumplimiento de una evaluación de 360 grados con una medición de 0 a 10 siendo la calificación mínima aprobatoria 8.	Mobiliario y equipos de oficina. - Evaluación de Desempeño de 360° - Reporte de Análisis de Mercado	- Equipo de RRRH (Recursos Humanos), - Alta dirección de Stefanini IT Perú.	- Ofimática. - Intranet Empresarial. - Computadoras personales	
	OCP 6.3	A marzo del 2018, establecer un cronograma de capacitaciones anuales; ofreciendo 24 capacitaciones al año como mínimo (2 al mes).	Mobiliario y equipos de oficina.	Todos los colaboradores de Stefanini IT Perú.	- Proyector - Sistema de información	
	OCP 6.4	A marzo del 2019, tener implementado comités mensuales rotativos donde participen colaboradores de las diferentes áreas y se expongan los problemas actuales; minimizando las barreras jerárquicas internas.	-	Salas de reuniones	Equipo asignado al Comité Mensual	- Proyector - Sistema de información
	OCP 6.5	Al 2020, Stefanini IT Perú contará con el 100% de colaboradores certificados del departamento de Fábrica de Software.	Presupuesto para capacitaciones del equipo de Fábrica de Software.	Mobiliario y equipos de oficina.	Equipo de TI (Fábrica de Software)	- Equipos de cómputo - Equipos tecnológicos enlazados a Internet.

7.3 Políticas

Según D'Alessio (2015):

Son los límites del accionar gerencial que acortan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. (p. 471)

Políticas para la estrategia 1: Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software

1. Seleccionar potenciales empresas de desarrollo de software.
2. Negociar responsabilidades, aportes y compensaciones de las partes.

Políticas para la estrategia 2: Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 150% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.

1. Aumentar la cantidad y calidad de desarrolladores de tecnología y fidelizarlos con la empresa.
2. Identificar una nueva oficina, más grande y moderna, que eleve la autoestima y comodidad de los trabajadores y que aumente la capacidad instalada de la Fábrica de Software.

Políticas para la estrategia 3: Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.

1. Implementar un área investigación y desarrollo de nuevos productos, que se entrene en la casa matriz y en las subsidiarias más importantes de Stefanini (México, Colombia y Chile)
2. Identificar las necesidades insatisfechas de los clientes actuales y potenciales a través de investigación de mercados.

Políticas para la estrategia 4: Construir un centro de capacitación para tener personal destacado en el rubro a través de certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, incluyendo pasantías nacionales e internacionales

1. Desarrollar un plan de capacitaciones anual evolutivo para cada una de las tecnologías demandadas por las empresas del sector banca y finanzas.
2. Diseñar e implementar una Universidad Corporativa con programas, cursos y carreras específicas a las necesidades de Stefanini IT Perú y sus clientes.

Políticas para la estrategia 5: Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú .

1. Implementar un plan de marketing y un plan comercial para captar los 5 bancos más importantes del Perú .
2. Investigar y descubrir las necesidades de los 5 bancos más importantes del Perú .

Políticas para la estrategia 6: Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.

3. Determinar un presupuesto anual para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
4. Capacitar al personal de la fábrica de Software en programas de especialización a nivel global.

Políticas para la estrategia 7: Implementar un área de investigación y desarrollo para la elaboración de sistemas de alta seguridad para los clientes de las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado.

1. Designar un presupuesto para el desarrollo y capacitación en nuevas tecnologías necesarias para las empresas del sector banca y finanzas.
2. Institucionalizar el conocimiento adquirido en cursos de capacitación a nuevos ingresantes a la Fábrica de Software.
3. Designar recursos de personas, tiempo y económicos al desarrollo de nuevos productos enfocados en la máxima seguridad de las transacciones y operaciones bancarias en tienda, por internet y aplicativo móvil.

Políticas para la estrategia 8: Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.

1. Determinar la imagen real de la marca Stefanini IT Perú en el público objetivo a través de una auditoría de marca.
2. Determinar un presupuesto anual para desarrollar campañas de marketing, comunicación y branding estratégicas y creativas.

Políticas para la estrategia 9: Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI

1. Invertir en campañas de fidelización de clientes (CMR)
2. Fortalecer relaciones a largo plazo con los clientes actuales.
3. Desarrollar y mejorar el servicio al cliente de la cartera actual.

Políticas para la estrategia 10: Generar un Joint Venture con otras empresas de software para invertir en el desarrollo de nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas.

1. Seleccionar a empresas competidoras que compartan intereses y culturas similares para desarrollar nuevas tecnologías que satisfagan las necesidades de las compañías del sector banca y finanzas.

Políticas para la estrategia 11: Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú .

1. Identificar dentro de la empresa los mejores talentos especialistas en determinadas tecnologías.
2. Desarrollar cursos de formación de capacitadores con diferentes habilidades de andragogía (educación del adulto).

7.4 Estructura de la Organización

De acuerdo a D'Alessio (2015):

La estructura de la organización es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica de las estrategias elegidas, o si debe adecuar o ajustar a la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias (p.476).

Actualmente Stefanini IT Perú reporta a la subsidiaria del Grupo Stefanini ubicada en México, por lo que todas las decisiones y reportes son aprobados o rechazados por ellos. La estructura organizacional de Stefanini IT Perú está conformada por 3 áreas: (a) Administración y Finanzas, (b) Comercial, y (c) Fábrica de Software; las cuales orgánicamente reportan a la dirección general en Perú , dirigida por Julio Chirinos. Desde el inicio de las operaciones de la empresa en Perú , la dependencia de la casa de México y la casa matriz en Brasil ha llevado a Stefanini IT Perú a no tener poder de negociación frente a otras empresas al presentar sus propuestas comerciales, puesto que incluso los presupuestos

de todas las áreas son fiscalizados por ellos. Adicionalmente, la central de México no centraliza sus requerimientos a través de Julio Chirinos, sino muchas veces se dirige directamente a las jefaturas o sub áreas de la organización, lo cual ha generado una doble función por parte de los colaboradores y en general un sentido de desorganización. Adicionalmente, se hace evidente que las áreas trabajan de manera independiente, por lo que no hay sinergias entre las mismas así como no hay un plan de acción que involucre a todas las áreas y que las guie hacia el cumplimiento de metas de Stefanini IT Perú . En gran medida es por estas razones que la casa de México y Brasil intervienen en todas las operaciones de Stefanini IT Perú (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

De acuerdo al planeamiento estratégico presentado, a fin de que Stefanini IT Perú pueda desarrollar las estrategias planteadas en el capítulo 6, es necesario que cambie la estructura de la organización, se propone incluir el departamento de Recursos Humanos y el de Marketing e Investigación y Desarrollo tal como se muestra en la Figura 19, puesto que consideramos que son áreas funcionales muy importantes para el logro de los objetivos de largo plazo planteados; y que a la fecha se han desestimado del organigrama o no han sido consideradas. Las dos primeras proponen que se eleven a nivel de gerencia y la última, Investigación y Desarrollo, a nivel de jefatura como un departamento que nutra de información a diferentes áreas de la empresa como son Gerencia General, Administración y Finanzas, Comercial, Marketing y Fábrica de Software.

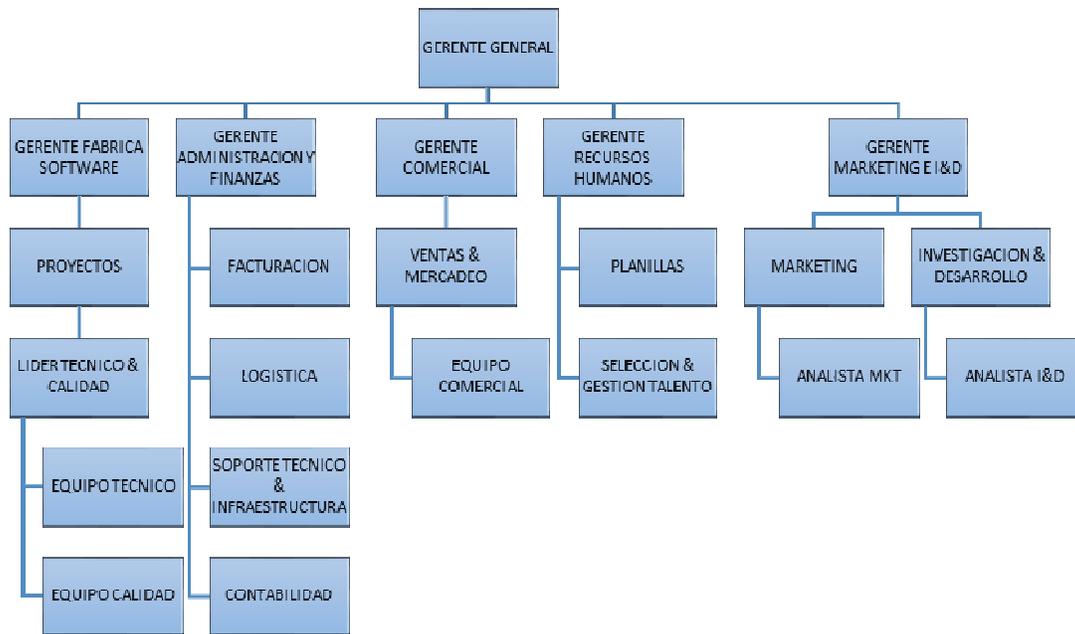


Figura 19. Estructura Organizacional Propuesta.



Tabla 31

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Elegidas de Stefanini IT Perú

	Estrategias										
	Realizar alianzas estratégicas con pequeños competidores de desarrollo de software	Ampliar la capacidad instalada de la planta en un 50% más y así poder abastecer la demanda local; ampliando la cartera de clientes en el sector banca y finanzas.	Incrementar el portafolio de productos a ofrecer para las empresas del sector banca y finanzas.	Construir un centro de capacitación para obtener certificaciones requeridas para las licitaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales	Penetrar el mercado de banca y finanzas atendiendo a los 5 bancos más importantes del Perú	Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adecuadas para el sector de banca y finanzas.	Implementar un área de I&D para la elaboración de sistemas de alta seguridad para las empresas de banca y finanzas; considerando la mejora continua de los riesgos asociados del mercado	Consolidar el reconocimiento de la marca Stefanini IT Perú a través de una alianza estratégica con una empresa especializada en marketing, comunicación y Branding.	Desarrollar mercado ampliando la participación de la cartera de los clientes al 50% de sus requerimientos de servicios de TI	Generar un Joint Venture con otras empresas de software para desarrollar nuevas tecnologías que satisfagan necesidades específicas de las empresas del sector banca y finanzas	Realizar diversificación concéntrica implementando el servicio de capacitación en tecnologías a las empresas de banca y finanzas a cargo de los trabajadores de Stefanini IT Perú.
P1	X	X	X		X	X		X	X		
P2	X	X	X		X	X		X	X		
P3	X	X	X								
P4	X	X	X	X		X		X			
P5	X	X	X	X		X		X			
P6		X	X	X		X		X			X
P7	X	X	X	X		X		X			X
P8	X	X	X	X		X		X			X
P9		X	X		X			X			X
P10		X	X		X			X			X
P11	X	X	X	X		X		X			X
P12	X	X	X	X		X		X			X
P13	X	X	X	X		X		X			X
P14	X		X	X		X		X			X
P15		X	X			X		X			X
P16	X	X	X	X		X		X			X
P17		X	X	X		X		X			X
P18	X	X	X	X		X		X			X
P19		X	X	X		X		X			X
P20		X	X	X		X		X			X
P21		X	X	X		X		X			X
P22	X	X	X	X		X		X			X
P23		X	X	X		X		X			X
P24		X	X	X		X		X			X

7.5 Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

De acuerdo a D'Alessio (2015), “La Responsabilidad Social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico constante” (p.486).

A lo largo de las últimas décadas hemos sido testigos del cambio cultural respecto al ambiente, ecología y responsabilidad social, convirtiéndose en factores importantes y de interés crucial incluidos en las agendas de los gobiernos, empresas y en general para la sociedad. Las estrategias planteadas en el presente planeamiento estratégico no deben alterar o desarrollarse de forma directa o indirecta en contra del ambiente y la ecología en donde Stefanini IT Perú desarrolla sus operaciones, por el contrario todas las áreas inmersas en las actividades de la empresa deben buscar mitigar el impacto negativo en el ambiente. El uso de la tecnología ha evolucionado en gran medida la vida de las personas, cambiando el uso de bienes materiales por productos o servicios virtuales reduciendo así el consumo de combustible y energías no renovables.

Hoy en día Stefanini IT Perú promueve la no utilización de papel, o la reducción de consumo de papel en las empresas para sustituirlo por el uso de tecnologías para las comunicaciones, con su respectivo impacto favorable al ambiente. Asimismo, promueve el uso de archivos virtuales, a través del cual se pretende reducir el uso de espacio físico, mantenimiento y la no utilización de papel en sí de los sistemas de archivos de las empresas.

Respecto de la responsabilidad social, el Grupo Stefanini viene desarrollando una serie de actividades a fin de recabar fondos, los cuales son donados a diversas instituciones sin fines de lucro, como, por ejemplo, la organización de niños autistas de Romania. Es de interés de Stefanini IT Perú replicar los modelos de gestión exitosos del Grupo Stefanini; dentro de los objetivos de largo plazo planteados se busca ampliar la participación de mercado dentro del sector de banca y finanzas, de esta manera se busca desarrollar políticas

de inclusión que permita a más peruanos tener acceso a la intermediación financiera. Otro de los objetivos de la empresa es la gestión del talento, Stefanini IT Perú actualmente participa de ferias tecnológicas, se busca incrementar la participación de la empresa en las mismas y además poder brindar oportunidades como pasantías a los mejores alumnos de institutos técnicos a nivel nacional quienes no cuentan con los recursos necesarios para poder realizar estudios de postgrado en universidades de prestigio.

Se propone que Stefanini IT Perú tenga influencia positiva desde la edad temprana de los niños, brindando apoyo tecnológico en software, hardware y capacitación a las escuelas con escasos recursos económicos. También se plantea que Stefanini IT Perú patrocine u organice un programa de concurso de proyectos start ups para jóvenes emprendedores con ideas creativas en las que mayor puntaje tengan proyectos de tecnología que tengan un impacto masivo y social positivo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según D'Alessio (2015), “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede” (p. 481). Por lo tanto, se otorgará a la jefatura de Recursos Humanos, que junto con la Gerencia General, se encarguen de la motivación del personal y de la gestión del talento. La Jefatura de Recursos Humanos se encargará plenamente de la gestión de talento. Así también, el departamento de Recursos Humanos consistirá en dos divisiones: (a) la parte hard, la cual se encargará del reclutamiento y la selección del personal, y (b) la parte soft que se encargara del endomarketing y el desarrollo del clima organizacional. Con esto, se espera lograr en el 2021 el 95% de retención y una media de permanencia en la empresa de tres años y medio gracias a las diferentes acciones de endomarketing que se van a realizar. Según Grupo RPP, el endomarketing son acciones que fortalecen el vínculo entre empleadores y colaboradores para el desarrollo de la empresa; haciéndoles sentir parte del éxito o fracaso en los resultados para que se sientan motivados y

orgullosos en la primera situación o que sean parte de la búsqueda de soluciones en la segunda situación. Con estas acciones, se logra que los trabajadores sean embajadores de la marca y que sean los principales promotores y vendedores de los productos de la empresa, sea cual fuere su cargo y área (¿Sabes que es endomarketing?, 2016).

La principal razón para incorporar el endomarketing en Stefanini IT Perú es para lograr coordinación entre las diferentes áreas y así, el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias. Esto es necesario ya que los trabajadores de *staffing* (inhouse en las oficinas de los clientes), que ocupan el 45% del personal, no conocen la cultura organizacional de Stefanini ni se sienten parte de la empresa. Entonces, las primeras acciones de endomarketing serán visitas a diferentes oficinas de los clientes y realizar activaciones y charlas de inducción a la empresa.

Otras acciones de endomarketing serán las celebraciones de los cumpleaños, organización de talleres de habilidades blandas, celebración de fechas importantes, e inducciones sobre la marca Stefanini, para que los trabajadores se sientan orgullosos de la empresa a la que pertenecen, campañas gratuitas de salud, eventos deportivos, activaciones de entretenimiento como, por ejemplo, visita de Starbucks a la oficina, Cineplanet, Café Argenta, Dunkin Donuts, Beberash; campañas de solidaridad a trabajadores con problemas de salud, sorteos de premios como viajes, almuerzos, entre otros como el acierto sobre resultados de partidos de fútbol, la mejor decoración de área para Halloween, etc.

Según Julio Chirinos, gerente general de Stefanini IT Perú, la empresa no ha realizado estudios de medición de clima organizacional debido a su concentración en la operatividad diaria, estos están planeados a ser implementados en el 2017 semestralmente (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Por otro lado, sobre la cultura organizacional, esta se vivirá activamente a través de implantar y fomentar una cultura de solución de problemas con los proyectos y con los

clientes, la cual se verá afianzado por el *slogan*: “Pa’lante”, heredado de la cultura del *Rugby*, deporte del que el Gerente General es aficionado, cuyo significado es bastante simple y pragmático: No importa quién haya sido el responsable frente a una situación, lo que importa es que se encuentre la solución.

Se instaurará una mención a la competitividad dentro de la empresa bajo el concurso *Most Valuable Player* (MVP) en el que se promoverá que todos se sientan en competencia para que den lo mejor de sí y continuamente se estén desarrollando. Esta competencia será transversal en toda la empresa tanto horizontalmente como verticalmente, es así que el personal de fábrica competirá contra el de recursos humanos y el de comercial. El criterio de la premiación se dará en base a cumplir exitosamente con los indicadores y requerimientos de cada puesto de trabajo. El resultado será decidido por el comité gerencial.

Se implementarán tres comités que tomarán decisiones importantes en la empresa: (a) Comité ejecutivo, que será conformado por el director general y todos los gerentes; (b) Comité técnico comercial, que será conformado por el director general, los gerentes comerciales, los service managers y el gerente de fábrica.; y (c) Comité comercial, que estará compuesto por el director general, los service managers y los gerentes comerciales. Se definirá un estilo de toma de decisión participativo y rápido. Para que ello sea efectivo y fluido, según Senge, Charlotte, Ross, Smith, y Kleiner, (2006), “la toma de decisión en equipo también recurre a las aptitudes de visión compartida, sobre todo, en la construcción de una aspiración compartida, y del pensamiento sistémico, en cuanto vehículo para poner de manifiesto nuestra manera de ver el mundo” (p. 364-365).

El liderazgo transformacional es una relación de largo plazo basada en mutua ayuda que desarrolla seguidores para convertirse en líderes y que ayuda a los líderes a preocuparse más por su gente, promoviendo la mutua motivación. Por otro lado, el liderazgo transaccional ha sido el modelo tradicional de liderazgo y se enfoca en que el empleado cumpla con los

requerimientos y tareas encomendadas, además de ser más táctico que estratégico como el liderazgo transformacional. Se preocupa con el poder y el cargo, que es de corto plazo y orientado a indicadores duros (Remmé, Jones, Van der Heijden, & De Bono, 2008). En Stefanini, el estilo de liderazgo que imperaba hasta mediados del 2016 era transaccional, enfocado en ratios de productividad y eficiencia. Se cambiará a un estilo de liderazgo transformacional, en el que se pretenderá desarrollar las potencialidades de los trabajadores. Una iniciativa que ya está realizándose es el programa interno “beca 18” en el que se hacen convenios con institutos de tecnología para que sus alumnos practiquen en la empresa y empiecen a hacer carrera; así también el programa “semilleros” que pretende ubicar a los trabajadores en sus correctas posiciones y ofrecerles una mejor línea de carrera. Además, se está aplicando estrategias de endomarketing para que los trabajadores se identifiquen con la empresa (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Para elevar la motivación, se diseñará y ejecutará un plan de capacitación de habilidades blandas para todo el personal de la empresa y de habilidades duras para el personal operativo. Sobre las habilidades blandas, se realizarán capacitaciones después del horario de trabajo sobre trabajo en equipo, vocación de servicio, comunicación efectiva, administración del tiempo y pensamiento analítico. Para el 2017, se tiene planeado hacer talleres de inteligencia emocional. Estos talleres son necesarios debido a las características particulares del profesional de Stefanini, que en su mayoría son ingenieros de sistemas, ingenieros informáticos, técnicos y desarrolladores de software, los cuales demuestran como patrón de personalidad el ser muy introvertidos, tímidos, poco sociables, de mente cerrada. “Son un público duro y difícil de hacer que se integren entre sí”. Gracias a estos talleres y a las acciones de endomarketing que se realizaron, el equipo se ha unido más y ahora realizan actividades extra oficiales como reuniones *after office*, parrilladas, etc. (J. Chirinos, comunicación personal, 29 de diciembre del 2016, Apéndice B).

Según RPP Noticias las habilidades duras son técnicas y las blandas son sociales.

“Las habilidades blandas están asociadas con la forma de ser. Entre ellas, tenemos a la capacidad de liderazgo, flexibilidad, motivación, gestión del tiempo, paciencia y relaciones interpersonales” (La importancia de las habilidades blandas y duras, 2016, 28 de septiembre).

Otra herramienta de motivación del personal es el establecimiento de líneas de carrera. Por ejemplo, dentro del departamento de fábrica, en el nivel de equipo técnico se podrá llegar a ser líder técnico, luego un arquitecto de solución técnico y de ahí podrán elegir en la misma línea horizontal si ser o un analista de negocio o un analista de sistemas o analista de pruebas. Después de ese nivel podrán llegar a ser service managers y, por último, gerente de fábrica. Dentro del departamento comercial, el practicante podrá ser asistente y de ahí coordinador comercial. Los ascensos serán reconocidos públicamente.

7.7 Gestión del Cambio

Estando inmersos en un mundo globalizado, la mejora de procesos, innovación, y competitividad son factores claves para que una empresa logre mantenerse en el mercado de manera sostenible ofreciendo productos y servicios diferenciados, más aun, en el rubro de tecnología. Las organizaciones deben adaptarse rápidamente a estos cambios. En estos tiempos tan dinámicos no es posible que una empresa no esté en continuo crecimiento y mejora, ya que cada vez la competencia es más agresiva, los niveles de exigencia por parte del consumidor y del cliente son aún más elevados.

Las estrategias planteadas en el presente documento, requieren del compromiso, no solo de Stefanini IT Perú, sino también del Grupo Stefanini como principal respaldo de la empresa, la cual se sugiere que se involucre en el proceso de crecimiento a nivel local y que evalúe otorgarle a Stefanini IT Perú la autonomía necesaria para que tenga un mejor desarrollo de sus operaciones, de su desempeño comercial y de la gestión de su imagen de marca, tomando en cuenta las particularidades del mercado peruano.

Stefanini IT Perú debe guiar sus esfuerzos basándose en una primera etapa en los modelos de gestión exitosos del Grupo Stefanini, buscando generar sinergias y comunicación efectiva entre las áreas de la empresa, promoviendo la participación y colaboración de todas a fin de generar proyectos innovadores y exitosos para la organización. Todo esto responde a una necesidad de cambio desde la cultura actual de Stefanini IT Perú, la cual repercute significativamente en los resultados actuales de la empresa.

En una segunda etapa, cada gerente de departamento debe formular un plan que detalle las actividades y los cambios estructurales necesarios para la implementación de las políticas y estrategias a desarrollar para toda la organización; realizar comités que involucren a todas las áreas de la empresa donde se especifique cuál es el objetivo común y cuál es el plan de acción a trabajar, brindando información clara sobre todo el proceso de cambio, detallar qué lo motiva, la estructura de cambios a realizarse, cuáles serán los beneficios para la organización y a dónde llegará la empresa después del proceso, por lo cual, es necesaria la participación y aportes de todas las áreas involucradas, debido a que, de este manera, estando claro el objetivo común, será factible la realización del mismo y así la consecución de la visión esperada.

Sin embargo, para que el cambio de una organización se haga realidad, se debe promover el cambio personal de todos y cada uno de los que conforman el equipo que labora en la empresa. Es por eso, que la gestión del cambio debe empezar desde el Director General, Julio Chirinos, y que vaya en forma descendente, nivel por nivel, hasta llegar a la jerarquía operativa de la empresa. Por ello, se sugiere que el Director General pase por un proceso de coaching a través de un coach externo para que inicie el proceso de cambio y que él, junto con los gerentes de área, monitoreen el proceso con indicadores específicos.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se presentan los objetivos a corto plazo (OCP) junto con los recursos necesarios para su implementación, con el fin de que la empresa llegue a cumplir sus objetivos a largo plazo (OLP) y así, su visión. Se definen también las políticas que se utilizarán para poder desarrollar las estrategias planteadas en el capítulo VI, basándolas en los valores corporativos para que todas las acciones y decisiones de la empresa tengan un sustento y linealidad con su cultura corporativa.

Por otro lado, se plantea que Stefanini IT Perú tenga influencia en la educación y en el emprendimiento ligado a la tecnología como política de Responsabilidad Social, para así elevar la motivación del trabajador y la imagen de la marca ante sus clientes. De la misma forma, se plantea un sistema de motivación del personal utilizando el endomarketing para así lograr la retención del mismo, punto importante, incluso para la supervivencia de una empresa de tecnología por su alta dependencia de su recurso humano.

También, se plantea incluir elevar a departamento, a nivel de gerencia, las funciones de Recursos Humanos y de Marketing e Investigación y Desarrollo, puesto que son áreas funcionales muy importantes para el alcance de la visión. Por último, se plantea como gestor del cambio al Director General, Julio Chirinos, quien comenzará con el proceso de cambio desde la cultura hasta la forma de hacer las cosas verticalmente, con el apoyo de las gerencias.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectiva del Control

Debido a que las necesidades del mercado crecientemente competitivo, de la industria de Tecnología e Información, son tan cambiantes y dinámicas en el tiempo, es imprescindible que las organizaciones ajusten sus modelos de negocio, procesos y estrategias con la finalidad de poder hacer frente a este gran reto y permanecer vigentes en el mercado. Es por ello que construir y utilizar el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye uno de los factores fundamentales para el sistema integrado de gestión estratégica con la que toda compañía debe contar. De acuerdo a Kaplan y Norton (2000),

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (p.21)

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, se requiere el compromiso y participación de la alta dirección de la organización para elaborar los objetivos estratégicos, en relación con la unidad de negocio bajo su cargo, ya que este Cuadro de Mando representa la visión holística de la organización. Asimismo, es importante mencionar que las cuatro perspectivas permiten mantener el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo de una organización, dirigido a mantener una estrategia sostenible e integrada en el tiempo. Las cuatro perspectivas que contempla el Cuadro de Mando Integral son: “perspectiva financiera (teniendo accionistas satisfechos), perspectiva del cliente (clientes contentos), perspectiva de los procesos internos (que sean productivos), y el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados)” (D’Alessio, 2015, p. 574). Por otro lado, Choque (2015) precisó que el “Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control de Gestión Estratégica

es una estrategia y herramienta, que se constituye como un sistema de gestión y medición estratégica, específicamente con el objetivo de que la estrategia sea implementada en la organización” (p.107).

Adicionalmente, De acuerdo con D’Alessio (2015), la brecha entre lo que la organización se plantea en hacer y lo que realmente pone en marcha ha sido cerrada mediante el establecimiento del tablero de control balanceado y las iniciativas estratégicas; logrando un alineamiento estratégico que conlleva a lograr: (a) Accionistas satisfechos (incremento del patrimonio); (b) Clientes contentos (satisfacción de necesidades); (c) Procesos productivos (producción y ventas de productos de calidad a un mejor costo); y (d) Empleados motivados y preparados (p.571).

8.1.1 Aprendizaje Interno

En relación a lo indicado por Kaplan y Norton (2000), esta perspectiva “identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo” (p.42). A su vez incluye tres fuentes básicas: personas, sistemas y procedimientos. Por otro lado, los objetivos de este tipo de perspectiva proporcionan la infraestructura necesaria para el logro de objetivos de las perspectivas: Financiera, Clientes y Procesos (Kaplan y Norton, 2000, p.139). Esta perspectiva contempla una serie de indicadores claves para lograr los resultados deseados por la organización. Estos son: (a) Satisfacción del cliente, (b) Retención del empleado, y (c) Productividad del empleado.

En este sentido, es importante precisar que esta perspectiva se focaliza en la creación de un clima adecuado que brinde el soporte necesario para cambios organizacionales, crecimiento empresarial y un constante proceso de innovación. Por ser el capital humano una de las piezas claves para Stefanini IT Perú, los indicadores y objetivos asociados a esta perspectiva deberán estar orientados a promover la cultura organizacional y a reforzar los

vínculos entre los colaboradores y Stefanini IT Perú , haciéndolos partícipes en todo momento del crecimiento de la organización.

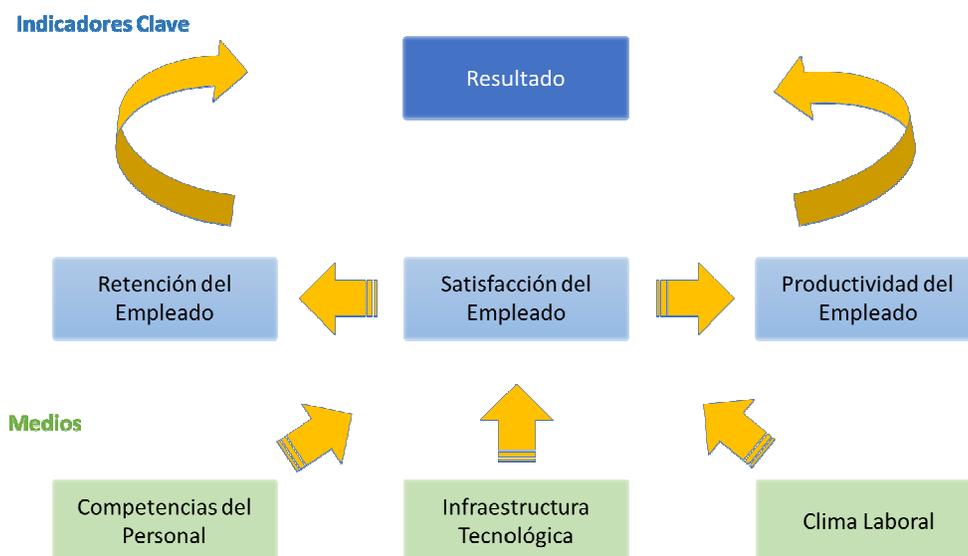


Figura 20. La Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento. Tomado de “Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”, por Kaplan, R. y S., Norton, D. P., *Book*, 2000, p. 142

8.1.2 Procesos

Kaplan y Norton (2000) precisaron que en esta perspectiva “los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente” (p.40). Todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes entregándoles una propuesta de valor. Es frecuente que los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes sean definidos previamente, con la finalidad que los indicadores y objetivos asociados a la perspectiva de procesos internos les brinden el soporte correspondiente (Kaplan y Norton, 2000, p.105). Así también, uno de los componentes vitales de esta perspectiva es el proceso de innovación, el cual canaliza los esfuerzos en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios. Identificar y mejorar de manera sustancial los procesos claves de Stefanini IT Perú , permitirá a la compañía poder ofrecer a sus clientes productos y servicios de alta calidad siendo más competitivos en el mercado.

8.1.3 Clientes

De acuerdo a Kaplan y Norton (2000), en esta perspectiva “los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (p.39). Generalmente, se incluyen factores como: satisfacción del cliente; retención y fidelización de clientes, y adquisición de nuevos clientes. Por lo tanto, es de vital importancia identificar y reconocer las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes así como los segmentos en donde se encuentran, a fin de poder canalizar y alinear adecuadamente las estrategias de la organización para satisfacer estas necesidades. Para realizar un análisis a mayor profundidad, se puede considerar como punto de partida el grupo de indicadores centrales, los cuales son genéricos en toda clase de organizaciones: (a) Cuota de mercado, (b) Rentabilidad de clientes, (c) Satisfacción de clientes, (d) Retención de clientes, y (e) Incremento (adquisición) de clientes (Kaplan y Norton, 2000, p.80).

8.1.4 Financiera

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2000), esta perspectiva es importante debido a que “cuenta con indicadores financieros valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado” (p.39). Generalmente, los objetivos financieros se relacionan con rentabilidad, medida riesgo, crecimiento de la compañía, entre otros; los cuales siempre deben estar vinculados con la estrategia de la corporación. La elección de este tipo de estrategias depende directamente del ciclo de vida en el que se encuentre la organización. Para Stefanini IT Perú, la cual se encuentra catalogada en la etapa de crecimiento, sus objetivos deberán estar orientados a maximizar los productos que ofrece; logrando incrementar el porcentaje de participación en el mercado así como el crecimiento de las ventas.

8.2 Tablero de Control Integrado

En la Tabla 33 se muestra el Tablero de Control Balanceado de Stefanini IT Perú .

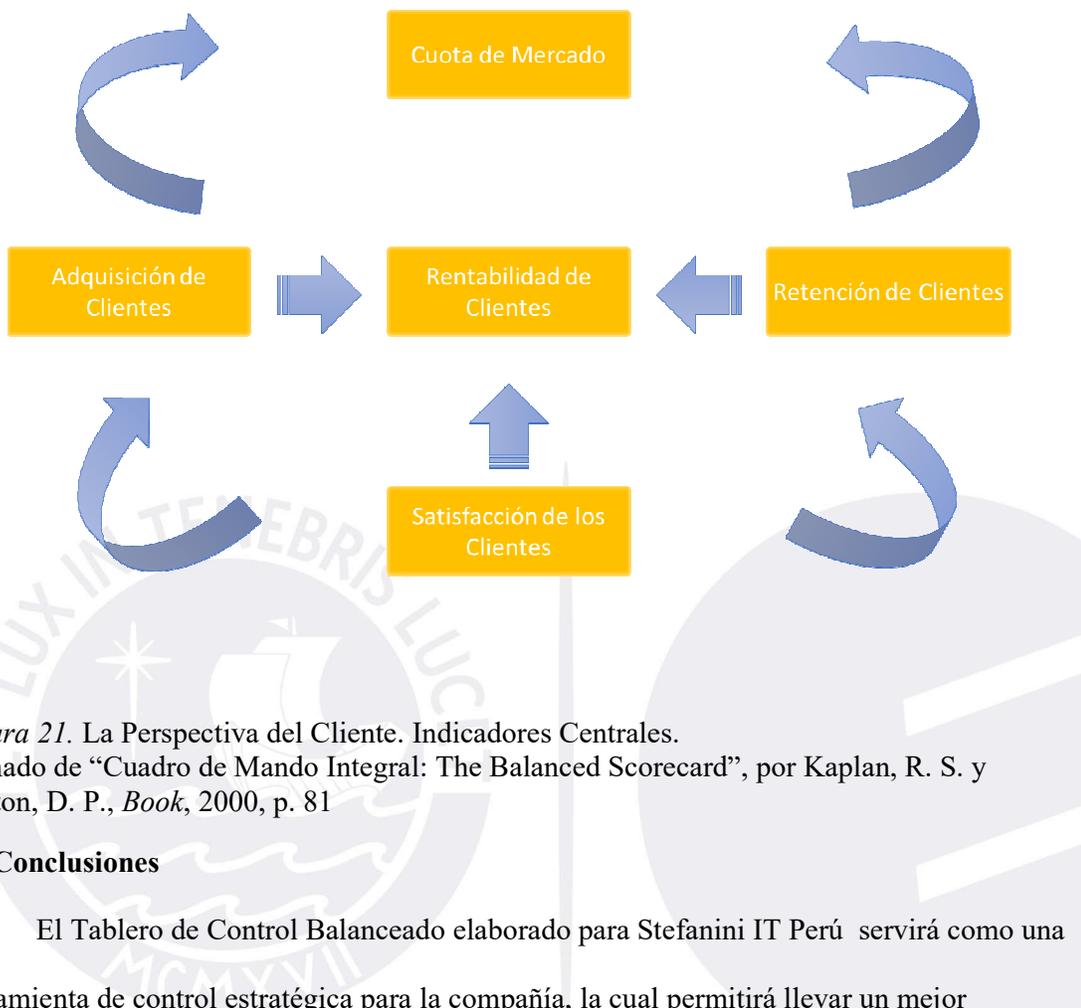


Figura 21. La Perspectiva del Cliente. Indicadores Centrales.

Tomado de “Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”, por Kaplan, R. S. y Norton, D. P., *Book*, 2000, p. 81

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado elaborado para Stefanini IT Perú servirá como una herramienta de control estratégica para la compañía, la cual permitirá llevar un mejor seguimiento a las estrategias aplicadas en la organización sobre la base de los indicadores de gestión establecidos. Con la finalidad de poder ejercer con una visión integral y holística de la organización, este Tablero de Control Balanceado toma en consideración los OCPs (Objetivos de Corto Plazo), los mismos que se encuentran alineados a las estrategias definidas para Stefanini IT Perú , analizados desde cuatro diferentes perspectivas: (a) Perspectiva Financiera, orientada a lograr la satisfacción de los accionistas; (b) Perspectiva del Cliente, orientada a lograr la satisfacción y retención de los clientes; (c) Perspectiva de

Procesos Internos, orientada a lograr la eficiencia y productividad en los procesos de la organización; y (d) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno; orientada a lograr la satisfacción y motivación de los empleados de la compañía. De la misma manera, es importante mencionar que el Tablero de Control Balanceado, como su mismo nombre lo indica, deberá ser usado como una herramienta de control mas no de planificación, la cual permitirá agilizar la toma de decisiones por los ejecutivos de la organización, y así también tomar las debidas acciones preventivas o correctivas según se requiera. Todo ello generará una mayor visibilidad sobre los resultados obtenidos por la organización.



Tabla 32

Tablero de Control Balanceado de Stefanini IT Perú

Perspectiva	Nº de OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Cliente	OCP 1.1	A marzo del 2018, haber realizado dos proyectos: a) Inteligencia comercial; y; b) Investigación de mercados dirigidos al crecimiento de ventas al 20% anual.	Proyecto realizado	Porcentaje de avance
Cliente	OCP 1.2	Para abril del 2018, haber desarrollado y presentar un plan comercial para alcanzar una facturación de S/. 241.9 millones.	Plan comercial realizado	Porcentaje de avance
Cliente	OCP 3.1	A marzo 2019, Stefanini IT Perú aumentará su nivel de participación en el mercado de las TICs en un 5%, sobre la base del estudio del sector de Banca y Finanzas realizado.	Porcentaje de la participación de mercados	Porcentaje de variación
Cliente	OCP 3.4	Para fines del 2018, haber constituido una alianza estratégica con la empresa SAP, la cual representa el 35% en ventas en la industria y es altamente reconocidas en el sector de Tecnología de la Información.	Número de alianzas estratégicas	Número
Cliente	OCP 3.5	Al 2019 ampliar la cartera de clientes a 4 clientes nuevos anuales; proyectándose al 2021 con 16 clientes adicionales a su cartera actual con una facturación superior a S/.15 millones cada uno.	Cantidad de clientes nuevos	Número
Procesos Internos	OCP 1.3	Para el 2018, incrementar la capacidad instalada para la Fábrica de Software de 100m2 a 250m2. Actualmente, se utiliza el 95% de la capacidad instalada.	Metros cuadrado de ocupabilidad	Porcentaje de variación
Procesos Internos	OCP 2.3	A marzo del 2018, generar economías de escala a través de la implementación de una plataforma virtual para cajeros automáticos que generen ventas por S/.12millones en el primer año de lanzamiento.	Cantidad de cajeros automáticos utilizando la plataforma virtual	Unidades instaladas
Procesos Internos	OCP 3.2	A marzo del 2018, contar con la certificación CMMI nivel 4; la cual exige los procesos estandarizados.	Nivel de certificación otorgado	Sí/No
Procesos Internos	OCP 3.3	A marzo 2019, contar con la certificación CMMI nivel 5; que exige mejoras continuas en todos los procesos.	Nivel de certificación otorgado	Sí/No
Procesos Internos	OCP 4.1	A abril del 2018, implementar el nuevo producto Mobility Support Services.	Producto implementado	Porcentaje de avance
Procesos Internos	OCP 4.2	A mayo 2019, implementar el nuevo producto IT Monitoring & Systems management.	Producto implementado	Porcentaje de avance
Procesos Internos	OCP 4.3	A Junio 2020, implementar el nuevo producto Data Migration & Technology Deployment.	Producto implementado	Porcentaje de avance
Procesos Internos	OCP 5.1	A marzo del 2018, tener identificada las funcionalidades requeridas por cada una de las 6 áreas para el desarrollo del ERP.	Cantidad de funcionalidades por departamento	Número
Procesos Internos	OCP 5.2	A marzo del 2019, Stefanini IT Perú , implementará el módulo de Gestión Comercial y Gestión de Proyectos.	Módulo implementado	Porcentaje de avance
Procesos Internos	OCP 5.3	A marzo del 2020, implementar el módulo de Gestión Financiera y Gestión de Activos.	Módulo implementado	Porcentaje de avance
Procesos Internos	OCP 5.4	A marzo del 2021, implementar el módulo de Gestión de Control y Gestión de Recursos Humanos.	Módulo implementado	Porcentaje de avance
Financiera	OCP 2.1	Reducir el índice de endeudamiento a corto plazo de 124% a 75% para diciembre del 2018.	Porcentaje de endeudamiento a corto plazo	Porcentaje de variación
Financiera	OCP 2.2	Reducir el índice de costos de ventas de 81% a 75% para marzo del 2018 sin sacrificar la atención al cliente y la agresividad en ventas.	Porcentaje de costo de ventas	Porcentaje de variación
Financiera	OCP 2.4	Para abril de 2018, determinar un presupuesto ajustado a obtener un margen del 9%, donde se destine el 81% a la mano de obra y 10% a otros gastos.	Presupuesto asignado	Número
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.1	A marzo del 2018, obtener un índice de satisfacción y clima laboral de los colaboradores al 90%.	Satisfacción del colaborador	Porcentaje
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.2	A marzo del 2018, establecer una política salarial ofreciendo el 20% más sobre el mercado; estando ligada al cumplimiento de una evaluación de 360 grados con una medición de 0 a 10 siendo la calificación mínima aprobatoria 8.	Banda salarial	Porcentaje de variación
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.3	A marzo del 2018, establecer un cronograma de capacitaciones anuales; ofreciendo 24 capacitaciones al año como mínimo (2 al mes).	Cantidad de capacitaciones	Porcentaje de cumplimiento
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.4	A marzo del 2019, tener implementado comités mensuales rotativos donde participen colaboradores de las diferentes áreas y se expongan los problemas actuales; minimizando las barreras jerárquicas internas.	Cantidad de comités	Número
Aprendizaje y Crecimiento Interno	OCP 6.5	Al 2020, Stefanini IT Perú contará con el 100% de colaboradores certificados del departamento de Fábrica de Software.	Cantidad de trabajadores certificados	Porcentaje de cumplimiento

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

A partir de este capítulo, se inicia la cuarta etapa que es determinar si Stefanini IT Perú cuenta con los factores de productividad y las ventajas competitivas para poder alcanzar su visión, así como si tiene la posibilidad de pertenecer a algún clúster.

9.1 Análisis Competitivo del Sector

Según D'Alessio (2015), “la prosperidad no se hereda, se crea” (p. 638). En tal sentido, los factores de productividad de Stefanini IT Perú se clasifican en dos categorías: a) factores internos y b) factores externos. Dentro de los primeros, tenemos:

a) Factores duros: la cartera de productos y servicios, la planta de fábrica de software y las tecnologías utilizadas.

b) Factores blandos: el recurso humano y la organización y los sistemas. Los métodos de trabajo y los estilos de dirección aun cuentan con oportunidades de mejora.

Entre los factores externos se pueden mencionar:

a) Ajustes estructurales: la economía del Perú se encuentra en un estado positivo y de crecimiento, al igual que los factores demográficos y sociales.

b) Recursos naturales: la mano de obra calificada, los desarrolladores de software certificados y actualizados, en realidad es escasa en el Perú. La energía, principalmente la eléctrica, si es importante para el desempeño y la operatividad de Stefanini IT Perú, pero esta no es escasa, al menos en Lima. Stefanini IT Perú no depende de la tierra ni de materias primas.

c) Administración pública e infraestructura: los mecanismos institucionales y las empresas públicas representan un mercado potencial para el sector tecnología puesto que están interesados en innovar y acercar sus servicios cada vez más al ciudadano. La falta de infraestructura, además representa una oportunidad para ser aprovechada por el sector tecnología. Como política de Estado, el actual gobierno tiene el gran interés por invertir en

tecnología y dar incentivos para que las empresas y las instituciones públicas las utilicen. Sin embargo, el nivel de corrupción en las instituciones públicas y privadas es alto y eso daña la competitividad entre las empresas.

Según Jeffrey (2016), el Perú fue el segundo país que más invirtió en tecnología (2.57% del PBI) de la región, sobrepasando a México y Argentina, y estando solo por debajo de Colombia. Perú superó así la media de inversión de tecnología en América Latina que fue de 2.06%. Colombia ocupó el primer lugar con 2.66%. Los sectores que más influyeron en este desempeño fueron el de banca y finanzas y el de telecomunicaciones. El primero, por su política inclusiva, que con el fin de prestar mejores servicios al consumidor final y acercar la banca al público aun no bancarizado; invirtió en desarrollo de aplicativos móviles y tecnología que hiciera más accesible y convenientes sus servicios.

Sin embargo, el mercado de tecnología en el 2015 se desaceleró debido a la debilitación de la economía, lo que motivó la reducción de la importación de productos tecnológicos. Se espera que este escenario mejore en el 2017 con el fortalecimiento de la economía.

El valor de mercado de tecnología en el 2016 se estimó en S/. 2.4 billones y se espera que en el 2020 crezca a S/. 3.3 billones. Los servicios que se pronostican con mayor crecimiento son aquellos que utilizan la “nube” que ayudarán a aligerar los cuellos de botella de las empresas en el mediano plazo (Business Monitor, 2016). Sin embargo, el sector de tecnología ha experimentado una expansión robusta. La demanda aún está en aumento, sobretodo en la inversión en infraestructura tanto del sector público como del privado, por ejemplo, los proyectos en fibra óptica a nivel nacional. Uno de los planes del gobierno es hacer accesible la tecnología a la pequeña y media empresa para aumentar su competitividad y productividad a modo de estrategia para alcanzar el crecimiento económico y social del país.

Por otro lado, el sector de tecnología en el Perú se encuentra concentrado principalmente en la provisión de hardware, el cual representó el 74.4% de las inversiones de las empresas en el 2014 de acuerdo a Domino Consultores (Jeffreys, 2016). Más aún, en ese entonces se estimó que se iba a incrementar en 75.7% para el 2015. El segundo gran componente de la demanda se basa en los servicios de TI, que representaron el 20.1% en ese mismo año y, por último, la inversión en software representó el 5.5%. Es por ello que los factores externos representan una gran oportunidad de crecimiento para las empresas de tecnología. Depende de los factores de productividad internos, aprovecharlas y alcanzar la competitividad necesaria para ser un operador relevante del mercado.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Stefanini IT Perú

Según Porter (2009),

En cualquier empresa, la tecnología de la información tiene serios efectos sobre las ventajas competitivas en coste o en diferenciación. Dicha tecnología afecta a las actividades mismas creadoras de valor, o permite a la empresa obtener ventaja competitiva explotando los cambios producidos en el ámbito de la competencia.

(p.126)

A fin de desarrollar ventajas competitivas frente a sus rivales, una empresa debe ofrecer al comprador realizar procesos de formas más eficiente que sus competidores y así poder ofrecerles un menor costo, o realizar las actividades de una forma en particular que genere un valor agregado y diferenciador para el comprador y permita obtener un sobrepeso, diferenciación o especializarse en un determinado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los requerimientos de nuestro segmento. La ventaja competitiva de Stefanini IT Perú está orientada a la diferenciación de productos y servicios integrales trasladando un valor agregado al cliente y enfoque en el sector de Banca y Finanzas peruano.

El sector de banca y finanzas peruano está inmerso en un entorno de alta competitividad, que enfrenta a las principales entidades del sector a desafíos cada vez más retadores, lo cual refiere no solo a la agresividad comercial que desempeñan sino también a la innovación tecnológica que desarrollan y a los sistemas de información aplicados en sus procesos operativos. Stefanini IT Perú como proveedor de sistemas de información integrales, destaca por ser una empresa altamente calificada que cuenta con el respaldo del Grupo Stefanini reconocido a nivel mundial; convirtiéndose así en un socio estratégico para las empresas del sector de banca y finanzas peruano para desarrollar ventajas competitivas sostenibles respecto a sus principales competidores.

Stefanini IT Perú, dota de recursos y herramientas informáticos a las empresas del sector de Banca y finanzas ofreciéndoles una gestión eficaz de sus procesos operativos internos y externos, y software adaptado a satisfacer las necesidades actuales de los clientes del sector y de los consumidores finales. Consideramos que actualmente la ventaja competitiva más fuerte de Stefanini IT Perú es el respaldo y el nivel de experiencia del Grupo Stefanini, quienes han desarrollado tecnologías y sistemas de información innovadores avanzados en otros países, como por ejemplo en Estados Unidos, Singapur, Rumania, Brasil. Estos tienen un instituto de innovación, centros especializados en investigación y desarrollo, algunos de estos enfocados en análisis y tecnologías digitales, entre otros. Por lo tanto, les han permitido desarrollar un portafolio de productos y servicios bastante amplio, lo que les ha permitido mantenerse en el mercado consolidándose como una de las empresas líderes a nivel mundial como proveedor de sistemas de tecnología de la información.

La operación de Stefanini IT Perú significa solo el 2% del nivel de facturación del Grupo Stefanini global. El nivel de inversión en Perú es aún incipiente, esto debido a que en el Perú el nivel de desarrollo en infraestructura y tecnología es subdesarrollado. Sin embargo, se considera que es una oportunidad potencial para Stefanini IT Perú, contar con

todo el nivel de experiencia del Grupo, puesto que podría replicar los modelos de éxitos del grupo y adaptarlos a las necesidades del sector de banca y finanzas peruano.

Se plantea que Stefanini IT Perú desarrolle como ventajas competitivas: 1) tener al personal más capacitado y certificado del mercado y que brinde el mejor servicio al cliente; y 2) tener la última tecnología disponible para solucionar problemas y satisfacer necesidades de las empresas del sector banca y finanzas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Stefanini IT Perú

Se recomienda formar un clúster, tomando en cuenta el logro de las siguientes razones estratégicas: a) ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, b) generación de sinergias, c) conseguir el acceso al mercado de banca y finanzas con sus diferentes nichos, d) disminuir la posición dominante de la competencia líder, e) obtener mayor apoyo de entidades públicas, f) facilidad para obtener beneficios del Estado, y g) aprendizaje de la cooperación.

Es por ello que las ventajas competitivas definidas para Stefanini IT Perú son: a) personal altamente capacitado e identificado con la empresa y b) desarrollo de tecnología innovadora y especializada para el sector de banca y finanzas. Por ello, se recomienda:

Formar un clúster con entidades de educación superior técnico y universitario que, en conjunto, promuevan y motiven a más jóvenes a seguir las carreras de desarrollo de software, ingeniería de la información, ingeniería informática, ingeniería de sistemas, entre otras carreras relacionadas y a que se especialicen. En conjunto, tanto Stefanini IT Perú como las instituciones de educación podrían invertir en campañas de comunicación masivas para alentar a los escolares a seguir dichas carreras. Por otro lado, también podrían aunar esfuerzos para, juntos, realizar estudios de mercado para conocer a profundidad los diversos perfiles de profesionales y así mejorar la gestión del talento y la motivación de Stefanini IT Perú para optimizar las estrategias de comunicación de las entidades de educación superior. Asimismo, Stefanini IT Perú empezaría con la “siembra de la marca” en los estudiantes universitarios y

técnicos para atraer potencial talento y formarlos con la cultura de la empresa estableciendo alianzas de prácticas pre-profesionales entre las entidades de educación y la compañía.

Formar un clúster con empresas de software del extranjero que desarrollen sistemas informáticos innovadores, ya sea ERPs o programas periféricos para determinadas funciones o áreas de las empresas de banca y finanzas. Estos acuerdos incluirían temas de capacitación continua, exclusividad comercial y hasta representación de los programas en el mercado local (privatización de marca). Entre los desarrolladores de software de nuevas tecnologías y Stefanini IT Perú podrían invertir en estudios de mercado del cliente objetivo para identificar las necesidades insatisfechas y de la problemática que la tecnología podría solucionar.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo a D'Alessio (2015), “un clúster no se forma de la noche a la mañana” (p. 653). La formación de un clúster implica una alianza estratégica con otras entidades como institutos, universidades especializadas en tecnología, sistemas de comunicación y el apoyo de entes reguladores como el gobierno y la Superintendencia de Banca y Seguros. Esto, finalmente genera una oportunidad para todos, ya que, a través de estos, se pueden lograr un mayor nivel de especialización y certificaciones requeridas para desarrollar un portafolio de productos y servicios competitivos, lo cual genera un incremento en la oferta de mano de obra calificada, y por lo tanto también una mejora de la banda salarial de los colaboradores.

El sector de banca y finanzas, como lo hemos mencionado anteriormente, tiene desafíos y el nivel de competencia es amplio, por lo que los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres deben contar con personal calificado y certificado con un profundo conocimiento del negocio y orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores finales brindándoles un sistema integral que potencie los procesos internos y externos del sector de banca y finanzas peruano.

9.5 Conclusiones

Se identifica que la actual ventaja competitiva es el respaldo del Grupo Stefanini y se plantea que se desarrollen ventajas competitivas en torno a tener el mejor y más capacitado recurso humano. Ofrecer el mejor servicio al cliente y tener la mejor tecnología para solucionar los problemas y satisfacer las necesidades del sector banca y finanzas. Se define que el recurso humano y la tecnología serán los principales propulsores de la productividad de la empresa.

Por otro lado, se determina que el sector de tecnología en el Perú está en crecimiento y representa una gran oportunidad para Stefanini IT Perú. Por último, se sugiere que se formen clústeres con entidades de educación y con desarrolladores de tecnología a nivel mundial, con el fin de a) ahorrar tiempo en obtener ventajas competitivas, b) generar sinergias, c) conseguir el acceso al mercado de banca y finanzas con sus diferentes nichos, d) disminuir la posición dominante de la competencia líder, e) obtener mayor apoyo de entidades públicas, f) obtener mayor facilidad para obtener beneficios del Estado, y g) aprender de la cooperación.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En el presente capítulo se detalla el Plan Estratégico Integral de Stefanini IT Perú, el cual se desarrolla tomando como punto de partida la visión de la empresa como mejor proveedor de tecnologías de información del sector de Banca y Finanzas peruano proyectada para el año 2021. Se plantean los objetivos de largo plazo, planes a desarrollarse, recursos, estrategias, políticas y tablero de control balanceado; los cuales permitirán desarrollar la implementación del planeamiento estratégico de la empresa

10.2. Conclusiones Finales

1. La coyuntura macroeconómica del país se proyecta positiva e incluso con mejores resultados de los que se esperan de las economías de la región. Dentro de los planes del gobierno se han planteado medidas como la inyección de capital para desarrollo de proyectos Mivienda, fomento del empleo, programas de crédito para las pequeña y mediana empresa, entre otros para impulsar y dinamizar la economía con el fin de mantener el ritmo de crecimiento del PBI en un 4% anual en promedio.
2. En la actualidad, se considera que el sector de Banca y Finanzas del Perú es sólido y está en continuo crecimiento, dinamizando la economía del país y buscando la inclusión de millones de peruanos a través de intermediación financiera, lo cual significa que hay una demanda creciente e insatisfecha que requiere de automatización de procesos bancarios. Las principales oportunidades de Stefanini IT Perú se reflejan en esta creciente demanda por servicios integrales de sistemas de la información.
3. Es evidente el rol estratégico de la tecnología en la concepción y el desarrollo de negocios, convirtiéndose en un factor importante que genera ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto hace que el sector de tecnología sea altamente competitivo.

4. Se ha identificado que en el Perú , la oferta de profesionales calificados en tecnología es muy escasa debido a factores como el nivel de certificaciones, bandas salariales y oportunidades de crecimiento; por lo que muchos de ellos toman la decisión de buscar en el extranjero mejor oportunidades laborales. Se identifica como una debilidad de Stefanini IT Perú la falta y alta rotación de personal certificado; por lo que se listan una serie de estrategias de retención de talento y de mejora de clima organizacional, puesto que el capital humano es el principal recurso para el desarrollo de la empresa.
5. Stefanini IT Perú , como proveedor de sistemas de información y soluciones integrales, cuenta con el respaldo del Grupo Stefanini, quienes tienen ya desarrollados a nivel mundial programas de TI orientados a satisfacer las necesidades del sector bancario, los cuales pueden ser replicados y adaptados por Stefanini IT Perú para atender al mercado peruano, optimizando así los procesos actuales, ofreciéndoles servicios más ágiles y eficientes, que soporten y tengan un impacto positivo en la productividad, que mejoren su nivel de competitividad, su atención al cliente y eleven la rentabilidad de las empresas que forman parte del sector de Banca y Finanzas del Perú .
6. La estructura organizacional actual de Stefanini IT Perú tiene falencias que no aportarán al logro de la visión. Como por ejemplo, la duplicidad de funciones haciendo ineficiente las operaciones y generando un sobrecosto; las necesidades no cubiertas de la empresa como por ejemplo la gestión del talento humano y el conocimiento y monitoreo del entorno competitivo.
7. La oferta de productos y servicios de Stefanini IT Perú , contribuye a que las empresas del sector de Banca y Finanzas mitiguen el impacto sobre el medio ambiente por el desarrollo de sus operaciones; puesto que al automatizar sus procesos operativos habrá una reducción significativa en relación al uso de papeles, energía, horas hombre, entre otros, así la oferta de valor propuesta por Stefanini IT Perú , no sólo beneficia a las

empresas del sector en la reducción de costos y eficiencia operativo sino también tiene en consideración la conservación del medio ambiente.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a Stefanini IT Perú , implementar el presente planeamiento estratégico, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa, haciéndola más competitiva a fin de alcanzar la visión proyectada al 2021.
2. Se debe adoptar la nueva estructura organizacional, lo cual permitirá a la empresa mejorar el clima laboral, eliminar barreras de comunicación, incrementar el nivel de compromiso e identificación de los trabajadores con la empresa, contar con colaboradores motivados; a fin de mejorar el desempeño de sus actividades, eficiencia en los procesos, incrementando la productividad, lo cual llevará a la empresa a alcanzar un nivel de competitividad sostenible en el tiempo.
3. Se recomienda a Stefanini IT Perú , obtener una mayor autonomía de la casa matriz, para agilizar la toma de decisiones y adaptarlas a la realidad local.
4. Plantear e implementar un presupuesto anual para cada departamento, así cada gerente tendrá capacidad de crecimiento y desarrollo de sus áreas, en sinergia y alineados a la visión de la empresa. En este sentido se recomienda tomar acción inmediata e invertir en dos: (a) investigación de mercados e inteligencia comercial para conocer e identificar las necesidades del sector de Banca y finanzas y la posición de la empresa frente a la competencia, a fin de implementar estrategias de mercado que incrementen el nivel de ventas, participación de mercado y su posición competitiva. (b) Ampliar la capacidad instalada de la empresa, lo cual requiere de inversión de capital a fin de poder atender los requerimientos del sector de Banca y finanzas peruano, sobretodo el de los 4 principales bancos del país,

5. Se debe desarrollar canales de comunicación virtuales, físicos y personales que mejoren la coordinación y sinergia interdepartamental, especialmente entre el Departamento Comercial y el Departamento de Fábrica de Software, para que los presupuestos y los entregables de los proyectos a los clientes sean coherentes en tiempos, costos y calidad.
6. El Departamento de Fábrica de Software deberá contar con un equipo específico para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, asimismo para la capacitación e institucionalización del conocimiento de las mismas en la empresa.

10.4. Futuro de Stefanini IT Perú

De implementarse de forma eficiente y eficaz las estrategias planteadas en el presente planeamiento estratégico y de seguir las recomendaciones propuestas, Stefanini IT Perú conseguirá, según su visión, ser el mejor proveedor de tecnología para el sector banca y finanzas en el 2021. Del mismo modo, específicamente Stefanini IT Perú logrará:

- a) Incrementar sus ventas a un ritmo del 20% anual, llegando a facturar S/. 214.4 millones en el 2021.
- b) Incrementar su rentabilidad al 14% sobre las ventas.
- c) Tener una participación de mercado del 20% en el sector Banca y Finanzas.
- d) Ofrecer tres servicios nuevos al sector Banca y Finanzas: Mobility Support Services, IT Monitoring & Systems Management y Data Migration & Technology Deployment; los cuales le otorgarán el factor diferenciador y una ventaja competitiva contundente en el mercado.
- e) Tendrá todos sus departamentos coordinando de manera sinérgica sus operaciones para formar procesos eficaces y eficientes gracias al uso de una ERP para las operaciones internas de la empresa.
- f) Gozará de un equipo compacto, colaborativo y alineado a los objetivos de la empresa contando con un 95% de retención de talento anual.

- g) De esta manera, Stefanini IT Perú obtendrá como ventaja competitiva un personal altamente especializado, fidelizado con la empresa, una imagen corporativa sólida, rentabilidad deseada y como factor diferencial servicios con la última tecnología, siendo reconocidos como una empresa que contribuye a la preservación del ambiente por el impacto positivo de la tecnología y automatización de procesos.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú .
Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf
- Alva, M. (2015, 21 de julio). Las perspectivas de los bancos, retos que enfrentan y sus recomendaciones. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/perspectivas-bancos-retos-que-enfrentan-y-sus-recomendaciones-2137825>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Perú : Pearson.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2015). *Niveles Socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Memoria 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Programa monetario de febrero 2016*. BCRP eleva la tasa de interés de referencia en 4.25%. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-02-11.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Programa monetario de junio 2016*. BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.25%. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2016/nota-informativa-2016-06-09.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Producto Bruto Interno: Cuadros Anuales históricos*. . Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Central de reserva del Perú [BCRP]. (2016d). *Reporte de Inflación. Diciembre 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2016a). *Perú Panorama general*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial [BM]. (2016b). *Población Activa Total*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2014&start=1990&view=chart>
- Bardales, M. (2014, 26 de septiembre). Las siete tendencias del TI que facilitan las cosas a los negocios. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/siete-tendencias-ti-que-facilitan-cosas-negocios-2109634>.
- Business Monitor International. (2016). *Peru Information Technology Report Q1 2017*. Retrieved on February 28, 2016 from <http://www.researchandmarkets.com/reports/3972934/peru-information-technology-report-q1-2017#pos-1>
- Carpenter, M, y Sanders, G. (2007). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2017a). *Informe Global de Competitividad 2016 - 2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2017b). *Nota de Prensa*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-actualizado-peru-hacia-el-2021-documento-preliminar1/

Chávez, M., Huarcaya, H., y Spitzer, K. (2015). *Plan de Marketing para el Restaurante las Canastas del CC. Plaza Norte*. Trabajo de Investigación presentado para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial. Universidad del Pacífico. Escuela de Postgrado. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1029/ChavezMayra2015.pdf?sequence=1>

Choque L. (2015). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) ceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (1ra ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

¿Cómo fueron los 5 años del gobierno de Ollanta Humala? (2016, 08 de abril). Telesur. Recuperado de <http://www.telesurtv.net/news/Como-fueron-los-5-anos-del-gobierno-de-Ollanta-Humala-20160329-0019.html>

Consejo Nacional de Competitividad y Formalización [CNCF]. (2017). Portal del Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. Recuperado el 02 de enero de 2017 de <https://www.cnc.gob.pe/institucional/acerca-de>

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC] (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones: Periodo 2014 - 2018. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/TICS.pdf>

Constitución Política del Perú . Congreso de la República del Perú (1993). Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú : Pearson.

Decreto Legislativo N° 1088. Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Presidencia de la República del Perú (2008). Recuperado de http://www.munichiclayo.gob.pe/Documentos/12450b_DL-1088.pdf

Decreto Supremo N°054-2011-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Presidencia del Consejo de Ministros (2011). Recuperado de https://www.mininter.gob.pe/sites/default/files/24062011065806_DS-054-2011-PCM.pdf

Díaz, R. (2016, Enero 15). El plan de gobierno de PPK. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/178913-el-plan-de-gobierno-de-ppk/>

DNVGL. (2015). ISO 20000 – Gestión de Servicio de TI (Tecnologías de la información). Recuperado de <https://www.dnvgl.es/services/iso-20000-gestion-de-servicios-de-ti-tecnologias-de-la-informacion--3347>

El Perú progresa en el uso de tecnología de la información. (2014, 24 de abril). La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/24-04-2014/el-peru-progresa-en-el-uso-de-tecnologia-de-la-informacion>

Everis Consulting, IT / Outsourcing Professional Services. (2014a). Página Oficial Everis. Recuperado de <http://www.everis.com/global/en-US/about-everis/the-company/Paginas/the-company.aspx>

Everis Consulting, IT / Outsourcing Professional Services. (2014b). Sectores Empresariales Everis. Recuperado de <http://www.everis.com/global/en-US/business-sectors/Paginas/listaus2.aspx>

- EY Perú . (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado el 08 de agosto de 2016, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Gil, F. (2016, 29 de septiembre). ¿Qué le falta al Perú para ser un país con desarrollo tecnológico? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/tic-que-le-falta-al-peru-pais-desarrollo-tecnologico-2171206>
- Giral, D., y Navia, F. (2016). El comercio de servicios y el desarrollo: Una discusión en curso 1/Trade in services and development: An ongoing Discussion/O comércio de serviços e o desenvolvimento: Uma discussão em curso. *Sociedad y Economía*, (30), 255-280. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n30/n30a11.pdf>
- Global Firepower [GFP]. (2016). Ranking de Fortaleza Militar 2016. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Glückler, J., y Hammer, I. (2011). A pragmatic service typology: capturing the distinctive dynamics of services in time and space. *Service Industries Journal*, 31(6), 941-957. doi:10.1080/02642060903078743
- Graña y Montero Digital [GMD]. (2014). Acerca de GMD. Recuperado de http://www.gmd.com.pe/portal/acerca_gmd.aspx
- Huanachín, W. (2014, 20 de junio). Empresas gastan 6% de ingresos en servicios de tecnología, según TCS. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/empresas-gastan-6-ingresos-servicios-tecnologia-2100735>
- Instituto de Densa Legal. (2015). *Seguridad Ciudadana: Informe Anual 2015*. Balance del gobierno de Ollanta Humala: Un quinquenio sin cambios sustanciales. Recuperado de http://www.idl.org.pe/sites/default/files/publicaciones/pdfs/INFORME%20ANUAL%202015_%20IDL-SC.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú : Estimaciones y Proyecciones de Población: 1950-2050*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Población Económicamente Activa, según ámbitos geográficos 2004 - 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Densidad Poblacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-512.htm<http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2014&start=1990&view=chart>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Población y Territorio*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Informe Técnico No 9 septiembre 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_mercado-laboral_jun-jul-ago2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre del 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana: julio-diciembre*. Informe técnico No 1 - marzo 2016. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-seguridad-ciudadana_2.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Evolución de la Pobreza*

Monetaria 2009-2015. Informe técnico. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Síntesis Estadística 2016 –*

Perú. Informe noviembre 2016. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf

International Organization for Standardization [ISO]. (2008). Norma Internacional ISO 9001:

Sistema de gestión de Calidad. Recuperado de

<http://187.237.166.151/SGC/Admin/Archivos/Herramientas/NormaISO90012008.pdf>

ISO Tools. (2016). Software ISO Riesgo y Seguridad. Recuperado de

<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-27001>

Jasaui, M. (2016). Informe sectorial Perú : Sector financiero. *Pacific Credit Rating*.

Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201606-fin_financiero_v01.pdf

Jeffreys, A. (Ed.). (2016). IT overview. In *The Report: Peru 2016* (pp. 206-208). London:

Oxford Business Group.

Kaplan R. y Norton D. (2000). *Planeamiento Estratégico, Utilizando el Cuadro de Mando*

Integral (Balanced Scorecard) (1ra ed.). Lima, Perú : Macro EIRL.

La importancia de las habilidades blandas y duras. (2016, 28 de septiembre). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-y-duras-noticia-998207>

Ley 27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2000).

Recuperado de

http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/comite_bioseguirdad/ley_27314_1%5B1%5D.pdf

Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Congreso de la República del Perú

(2011). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e

Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf>

Ley 30425. Ley que modifica el Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de

Administración de Fondos de Pensiones, aprobado por el Decreto Supremo N°054-

97-EF, y que amplía la Vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada.

Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de

http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt_2011.nsf/Repexpvirt?OpenForm&Db=201101282&View

MDP Consulting. (2015). Inicio. Recuperado de <http://www.mdp.com.pe/>

MDP Consulting (2017). MDP Consulting SAC: Sobre nosotros. Recuperado de

<https://www.linkedin.com/company-beta/2002470/>

Meller, P., y Gana, J. (2014). *Perspectiva de la innovación tecnológica latinoamericana*.

Corporación de estudios para Latinoamérica. Recuperado de

http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/344/PERSPECTIVA_DE_LA_INNOVACION_TECNOLOGICA_LATINOAMERICANA.pdf

- Mendoza, M. (2015, 20 de octubre). Desarrolladores de software peruanos facturan US\$500 millones. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/desarrolladores-software-peruanos-facturan-us500-millones-noticia-1849607>
- Miller, T., y Kim, A.B. (2016). *Puntos Destacados del Índice 2016 de Libertad Económica: Fomentando Oportunidad Económica y Prosperidad* (Miryam Lindberg, trad.). Washington, D.C.: Institute for Economic Freedom and Opportunity en colaboración con The Wallstreet Journal. Recuperado de <http://libertad.org/wp-content/uploads/2016/03/Indice-2016.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). Acuerdos Comerciales del Perú . Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Defensa [MINDEF] (2017). Portal del Ministerio de Defensa del Perú . Recuperado el 02 de enero de 2017 de <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Distribución del producto bruto interno por sectores*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro3.xls
- Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE] (2017). Portal del Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado el 02 de enero de 2017 de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/home.aspx>
- Murillo, O. (2005). Crisis de identidad y gobernabilidad en el Perú . *Revista de Antropología*, 3, 203-224. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/revis-antrop/n3_2005/a09.pdf

- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *Panorama Laboral 2015 de América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_435169.pdf
- Pastor, G. (2016). Estudio sobre la afirmación de la identidad nacional en el Perú . *Revista Temática – Centro de Altos Estudios Nacionales*, 2, 109-134 Recuperado de <http://www.caen.edu.pe/wordpress/wp-content/uploads/2016/08/ART4-G-Pastor.pdf>
- Perú destina 2.51% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica. (2016, 01 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>
- Peruanos Por El Kambio. (2016). Plan de Gobierno 2016-2021. Peruanos Por El Kambio. Recuperado de <http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Madrid, España: Deusto.
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Perú . Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf
- ProInversión. (2015). *¿Por qué invertir en el Perú ?*. ProInversión: Agencia de promoción de la inversión privada – Perú . Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf
- ProInversión. (2016a). *Estadísticas de Inversión extranjera*. Saldo de inversión extranjera directa por país. ProInversión: Agencia de promoción de la inversión privada – Perú . Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

ProInversión. (2016b). *Estadísticas de Inversión extranjera*. Saldo de inversión extranjera directa por sector económico. ProInversión: Agencia de promoción de la inversión privada – Perú . Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>

PromPerú . (2016). Portal oficial de promoción de turismo de Perú . Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe>

Presidencia del Consejo de Ministro [PCM]. (2017). Portal del estado peruano. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/>

Pulgarín, S., y Rivera, H. (2012). *Las Herramientas Estratégicas: Un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. ISSN 1900-0642. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/16/art4.pdf>

Remmé, J., Jones, S., Van der Heijden, B. & De Bono, S. (2008). *Leadership, Change and Responsibility*. (1a ed.). Maastricht, Holanda: Meyer & Meyer.

Reuters. (2017a). International Business Machines Corp (IBM.N). Recuperado el 02 de enero de 2017 de <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=IBM.N>

Reuters. (2017b). SAP SE. Recuperado el 02 de enero de 2017 de <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=SAPG.DE>

Reuters. (2017c). Microsoft Corp. Recuperado el 02 de enero de 2017 de <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=MSFT.OQ>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

- ¿Sabes qué es endomarketing? Una estrategia para ser grandes emprendedores. (2016, 4 de Junio). Grupo RPP. Recuperado de <http://www.capital.com.pe/actualidad/sabes-que-es-el-endomarketing-una-estrategia-para-ser-grandes-emprendedores-noticia-968387>
- Senge, P. M., Charlotte, R., Ross, R., Smith, B., y Kleiner, A. (2006). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. (2a ed.). México: Granica.
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2016). Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=3100>
- Software Enterprise Services [SES]. (2013). Inicio. Recuperado de <http://www.sesperu.com/>
- Solomon, M., Marchall, G. y Stuart, E. (2006). *Marketing: Real People, Real Choices*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Stefanini. (2014). Página Oficial Stefanini. Recuperado de <https://stefanini.com/es/2014/08/stefanini-se-destaca-en-crecimiento-consistente-en-el-indice-de-internacionalizacion-de-la-fundacion-dom-cabral>
- Stefanini. (2016a). Stefanini History. Recuperado de <https://stefanini.com/en/about-stefanini/history/>
- Stefanini. (2016b). Certificaciones y Autorizaciones. Recuperado de <https://stefanini.com/es/quienes-somos/certificaciones-y-autorizaciones/>
- Stefanini. (2016c). Clients. Recuperado de <https://stefanini.com/en/about-stefanini/clients/>
- Stefanini. (2016d). La tecnología y usted. Recuperado de <https://stefanini.com/es/quienes-somos/la-tecnologia-y-usted/>
- Stefanini. (2016e). Misión, Visión y Valores. Recuperado de <https://stefanini.com/es/quienes-somos/mision-vision-valores/>
- Stefanini. (2016f). Página Oficial Stefanini. Recuperado de <https://stefanini.com/es/>
- Stefanini. (2017a). Stefanini History. Recuperado de <https://stefanini.com/en/about-stefanini/history/>

stefanini/history/

Stefanini. (2017b). Página Oficial Stefanini. Recuperado de <https://stefanini.com/es/>

Stefanini. (2017c). Página Oficial Stefanini. Recuperado de <https://stefanini.com/en>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. 2016. Sistema Financiero Peruano:

Noviembre 2016. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Noviembre/SF-0003-no2016.PDF>

Tata Consultancy Services planea atender a sus clientes globales desde el Perú . (2014, 27 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/tata-consultancy-services-planea-atender-sus-clientes-globales-desde-peru-2104046>

Tata. (2016). Tata Consultancy Services. Recuperado de

<http://www.tata.com/company/profileinside/Tata-Consultancy-Services>

Tecnologías de la información se expandirán en 55.2% al 2016. (2014, 18 de agosto). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tecnologias-informacion-se-expandiran-552-al-2016-noticia-1750795>

Tineo, R. (2016, 01 de diciembre). Perú destina 2.51% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>

Weill, P., y Aral, S. (2006). Generating premium returns on your IT investments. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), p. 42

World Bank. (2016). Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency (13th ed.). Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

World Economic Forum [WEF]. (2015). *The Global Information Technology Report 2015*.

ICTs for Inclusive growth. Insight Report. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2016a). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado

de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum [WEF]. (2016b). *The Global Information Technology Report*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf



Apéndices

Apéndice A

Guía de Entrevistas a Gerentes de Stefanini IT Perú

Fecha de entrevista:

Lugar:

Hora:

Nombre:

Cargo:

Nuestro tema de tesis es: “Planeamiento Estratégico para Stefanini IT Perú”. El objetivo de estas entrevistas es obtener información de la empresa para un correcto análisis de los factores internos de la misma para la construcción de la matriz MEFL.

Administración y Gerencia

1. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?
2. ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?
3. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros?
4. ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
5. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?
6. ¿El diseño organizacional es el adecuado?
7. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?
8. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de la autoridad?
9. ¿Cómo es La moral y motivación de los trabajadores es alta? ¿Tienen un plan de gestión de la moral y la motivación? ¿Tienen un plan de incentivos?
10. ¿Cómo es el ambiente de trabajo y clima organizacional?
11. ¿Las comunicaciones son efectivas?

12. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
13. ¿Las relaciones laborales son productivas?
14. ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?
15. ¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?
16. ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?
17. ¿Los controles financieros, comerciales, de proveedores, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?
18. ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?

Marketing, Ventas e Investigación de Mercados

1. ¿Se conocen claramente y profundamente a los clientes y consumidores?
2. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?
3. ¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?
4. ¿La participación de mercado se ha incrementado?
5. ¿El alcance de las operaciones es sólo local?
6. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?
7. ¿La organización desarrolla investigación de mercados?
8. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?
9. ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?
10. ¿Tienen servicios posventa? ¿La calidad del servicios posventa es reconocido como de calidad?
11. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?
12. ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?
¿Es la industria altamente competitiva?
13. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

14. ¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?
15. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo comercial?
16. ¿Se maneja un presupuesto de marketing?
17. ¿Son los clientes y consumidores leales?
18. ¿Están las marcas bien posicionadas?

Logística y Operaciones

1. ¿Son los proveedores confiables y proveen de insumos de calidad?
2. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos con frecuencia?
3. ¿Tienen control de calidad? ¿Son eficaces?
4. ¿Tienen control de activos fijos? ¿Son eficaces?
5. ¿Cómo está distribuido el departamento de fábrica? ¿Cómo es su organización?
6. ¿El diseño de las funciones de los empleados es revisado frecuentemente?
7. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales? ¿Tienen alguna certificación ISO?
8. ¿Se desarrollan estudios de tiempos y momentos?
9. ¿Se le da importancia a la ergonomía?
10. ¿Están los equipos y las instalaciones en buen estado?
11. ¿Se realizan programaciones de producción usando técnicas modernas de administración?
12. ¿La gerencia y mandos medios cuentan con la experiencia necesaria?
13. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?
14. ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Finanzas y Contabilidad

1. ¿Cómo son los índices financieros comparados con los de la industria?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en dichos índices?
3. ¿Cómo se conforma la estructura del capital?

4. ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?
5. ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?
6. ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?
7. ¿Son pertinentes y de ayuda a los estados financieros que se usan?
8. ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?
9. ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
10. ¿Se cuenta con una política de dividendos?
11. ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?
12. ¿Se cotiza en bolsa?
13. ¿Se efectúan análisis de riesgos?
14. ¿La gerencia y los funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?
15. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?
16. ¿La empresa tiene deudas importantes?
17. ¿Qué harían si consiguen un contrato grande?
18. ¿En qué invierten más los recursos financieros?
19. ¿Cómo es el pago de los clientes?
20. ¿Cómo interviene la casa matriz?
21. ¿Cómo se reparten utilidades? ¿Qué hacen con las utilidades?

Recursos Humanos y Cultura

1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden periódicamente?
2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?
3. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?
4. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

5. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
6. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?
7. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?
8. ¿Se cuenta con una política de incentivos?
9. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?
10. ¿Se cuenta con una política de higiene y salud ocupacional?
11. ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?
12. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
13. ¿Las relaciones laborales son productivas?
14. ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?
15. ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?

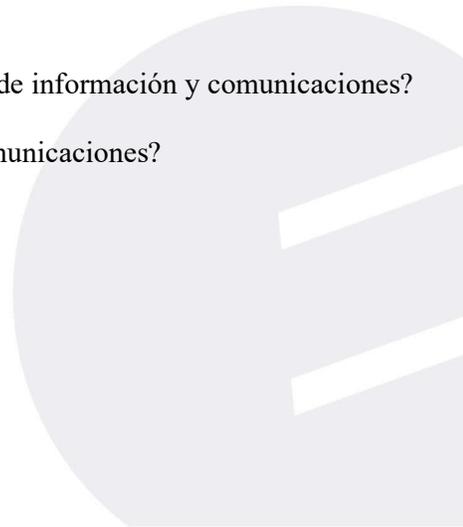
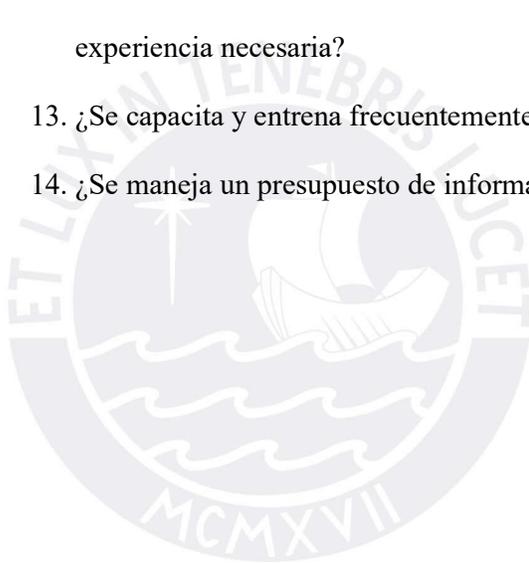
Tecnología e Investigación y Desarrollo

1. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
2. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?
3. ¿Es la tecnología productiva moderna y contribuye a la productividad total?
4. ¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?
5. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?

Sistemas de Información y Comunicaciones

1. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?
2. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
3. ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?
4. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

5. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?
6. ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?
7. ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?
8. ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?
9. ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?
10. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?
11. ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
12. ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?
13. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?
14. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?



Apéndice B

Entrevistas a Gerentes de Stefanini IT Perú

Entrevista a la Gerente de Administración y Finanzas de Stefanini IT Perú

Fecha de entrevista: 28 de diciembre de 2016

Lugar: Oficina de Stefanini (Av. Larco 876, Miraflores)

Hora: 9:30am

Nombre: María Cristina Rivera

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

En la entrevista personal con María Cristina Rivera, comentó que Stefanini IT Perú realizó internamente un planeamiento estratégico en el 2011 al 2016 por el Gerente General y los gerentes de departamentos de entonces, el cual fue medido en base a los indicadores establecidos. Sin embargo, considera que este no estuvo bien definido y es por ello que tienen interés en que personas entrenadas en planeamiento estratégico y, sobretodo, externas, realicen uno para la empresa para el siguiente periodo 2017 – 2021 debido a su conocimiento y objetividad. Indicó también que el Grupo Stefanini realiza un planeamiento a nivel global, tomando en cuenta las particularidades de los mercados locales. Pero el dinamismo de un mercado en crecimiento como el Perú obliga a la empresa a ser más flexibles en sus respuestas, de ahí su necesidad de realizar un planeamiento local en el 2011. Rivera comentó que todos los años se realiza un planeamiento operativo anual, donde se fijan las cuotas de ventas y los objetivos de control de costos, cuyos resultados son solicitados por la casa matriz para su seguimiento.

Una de las desventajas que compartió Rivera es la falta de inteligencia comercial y la carencia de información del mercado. Por ejemplo, no conocían a ciencia cierta la repartición del mercado (ella estima que la participación de Stefanini IT Perú es del 15%) ni las ventajas, desventajas, ventajas competitivas y estrategias comerciales de la competencia.

Incluso, no conocen la calidad del producto ni los productos en sí de la competencia. “Es como estar navegando vendados”, comentó. Esto implica que las metas comerciales a veces sean irreales o inalcanzables, porque no se toma en cuenta la acción de la competencia, solo se toma en cuenta las variables internas de la empresa. Esto repercute en el planeamiento de contratación del personal, puesto que el tipo de profesionales necesarios para el Departamento de Fábrica de Software es muy especializado, escaso y peleado en el mercado local, por lo tanto, requiere de un planeamiento para pronosticar el correcto y efectivo reclutamiento. Una mala estimación de requerimiento de personal eleva mucho el costo de producción y eso disminuye la rentabilidad puesto que este sobre costo no se puede trasladar al cliente.

María Cristina considera que la plana gerencial de Stefanini IT Perú es calificada y cuenta con liderazgo y una comunicación, aunque mayoritariamente informal, fluida entre todos los departamentos. Sin embargo, considera que este liderazgo debería tener el mismo estilo entre todos y existen oportunidades de mejora tales como desarrollar la escucha activa, la apertura de mente, el respeto a las opiniones de los demás y la capacidad de delegación y confianza. Comentó que la estructura organizacional se ha mantenido igual desde la fundación de la empresa en Perú .

Otra debilidad expresada por Rivera es que la empresa no cuenta con manual de funciones. Estas se determinan cuando se tiene un requerimiento de personal, pero no están estandarizadas y el no tenerlo trae como consecuencia que muchas veces el trabajador termine haciendo otras laborales para las cuales no fue contratado, repercutiendo en su motivación, la cual de por sí es baja. Esto debido a que no existe un plan de incentivos ni programas de motivación. Stefanini IT Perú sí cuenta con un programa de inducción, el cuál es aplicado por los gerentes de área. Sin embargo, Stefanini IT Perú es consciente de la

importancia y utilidad de mantener motivado al personal y tiene como prioridad mejorar la motivación, identidad y clima laboral de la empresa.

Sobre las comunicaciones, María Cristina afirma que utilizan grupos de *Whatsapp* para las coordinaciones internas y estos están formados por grupos de trabajo y/o comités. También utilizan el correo electrónico corporativo. Stefanini IT Perú cuenta con un intranet, pero es poco utilizado. Otras plataformas de comunicación son los boletines electrónicos, corchos informativos, entre otros.

Otra debilidad de la compañía es lo concerniente a los salarios, los cuales no son competitivos para atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos, puesto que están por debajo del mercado. Sin embargo, la empresa sí se preocupa por cumplir puntualmente con los pagos, incluso, es capaz de endeudarse para cumplir con su personal. Asimismo, respetan las condiciones laborales como seguridad, horario de trabajo y vacaciones. También ofrece línea de carrera a los trabajadores para que puedan desarrollarse, tanto de manera horizontal (interdepartamental) como vertical, dándole prioridad a los trabajadores actuales para cualquier ascenso o llenar el vacío de algún puesto.

Cada departamento se encarga de controlar sus costos, el seguimiento es realizado por el Departamento de Administración y Finanzas, el cual organiza reuniones semanales y mensuales para controlarlos.

Sobre las finanzas, María Cristina comenta que Stefanini IT Perú está saliendo de una etapa difícil y se encuentra en reestructuración. Rivera contó que los problemas financieros de la empresa empezaron en el 2013 por una deuda contraída con la casa matriz a través del Banco HSBC debido a la insolvencia por pagar la planilla debido a dos razones: a) reducción drástica en las ventas y b) ola masiva de renuncias durante cuatro meses seguidos. Esta deuda consistió en USD\$ 300 mil, la cual no pudo ser pagada en el corto plazo y, por los intereses,

subió a casi un millón de soles. Además, se solicitó préstamos a las filiales de Chile y México.

Sin embargo, Rivera asegura que a partir del 2014, la empresa está pasando por una etapa de recuperación. También comenta que la estructura de capital no está bien distribuida, donde la deuda a corto plazo es muy alta no posee ningún financiamiento a largo plazo que pueda disminuir la tasa de interés general. Por este motivo Stefanini IT Perú se ha venido financiando a través de la matriz.

María Cristina considera que uno de los grandes problemas financieros de Stefanini IT Perú es la descoordinación entre los ingresos y los egresos. Esto es entre las cobranzas y los pagos. El crédito a los clientes hace que no haya liquidez para cubrir los pagos quincenales y mensuales. Es por ello que cambiaron la política de pago de salarios quincenal a mensual.

Rivera considera que es importante que Stefanini IT Perú establezca una política de reducción de gastos y costos, así como de incremento de productividad y eficiencia, con la finalidad de mejorar los niveles de rentabilidad y así poder cancelar las importantes deudas que posee a corto plazo.

Entrevista a la Gerente Comercial de Stefanini IT Perú

Fecha de entrevista: 28 de diciembre de 2016

Lugar: Oficina de Stefanini (Av. Larco 876, Miraflores)

Hora: 11:00am

Nombre: Daniela Orellana

Cargo: Gerente Comercial

La Gerente Comercial de Stefanini IT Perú recién ingresó a la empresa, por lo tanto, aún sigue aprendiendo de la industria. Según Daniela Orellana, Stefanini IT Perú se enfoca en el cliente y su objetivo es desarrollar una relación a largo plazo con él. La compañía tiene clientes que operan en los rubros de servicios empresariales, banca y finanzas, manufactura, entre otros ubicados en Lima, descuidando provincias, las cuales representan una demanda insatisfecha y creciente. Orellana opina que el sector banca y finanzas está muy saturado puesto que todas las empresas de tecnología lo quieren atender por ser grandes demandantes de estos servicios, es por eso que ella sugiere que Stefanini IT Perú busque sectores aun desatendidos como lo son el retail, consumo masivo, telecomunicaciones, como los iniciales. Sin embargo, para tomar decisiones de segmentación, Orellana considera que se requiere de mayor información del mercado a través de investigaciones, de las cuales carece la empresa.

Orellana también considera que Stefanini IT Perú debería invertir más en campañas de marketing, comunicación y branding, puesto que ni sus productos ni sus ventajas competitivas son muy conocidos en las industrias que actualmente atiende. Este desconocimiento y la ferocidad comercial de la competencia han hecho que la empresa pierda participación de mercado.

Según Orellana, el departamento comercial está conformado por una fuerza de ventas que está aún en etapa de desarrollo y crecimiento y esto hace difícil la obtención de clientes

nuevos. Las ventas son más intensivas que extensivas. El proceso comercial en esta industria es muy lento, consiguiendo un promedio máximo de dos contratos nuevos al año.

El departamento comercial realiza análisis detallados del cliente. El principal problema que enfrenta el área es la coordinación con el Departamento de Fábrica de Software, el cual repercute en la promesa que se le hace al cliente versus el entregable.

Según Orellana, Stefanini IT Perú los precios de sus productos son competitivos y están acorde al mercado. La política de precios en general está bien estructurada; trabajando de la mano con proveedores estratégicos que ayudan a la estructura de costos, por lo que permite ofrecer productos a precios competitivos. Por otro lado, expresa, también, que actualmente la empresa no cuenta con un departamento de marketing, este va a ser implementado en el 2017 a nivel de jefatura y estará dentro del Departamento de Administración y Finanzas, el cual no cuenta con presupuesto anual y su función va a ser meramente operativa, no estratégica.

Sobre las comunicaciones externas, Orellana informó que Stefanini IT Perú ha realizado acciones de auspicio (*sponsorship*), en eventos de tecnología y de marketing, así como eventos de camaradería y de capacitación en tecnología a clientes. Por otro lado, asegura que se realizan encuestas de satisfacción periódicas durante todo el proceso de servicio, las cuales son procesadas en la casa matriz, la misma que emite resultados a la filial en Perú para que tome decisiones comerciales y de atención al cliente.

Entrevista al Gerente de Fábrica de Software de Stefanini IT Perú

Fecha de entrevista: 28 de diciembre de 2016

Lugar: Oficina de Stefanini (Av. Larco 876, Miraflores)

Hora: 2:30pm

Nombre: Dante Campos

Cargo: Gerente de Fábrica de Software

Según Dante Campos los proveedores de la Fábrica de Software abastecen de equipos de cómputo y licencias de programas que son utilizados para el desarrollo de software para los proyectos.

Campos afirma que todos los procesos de producción son controlados mediante sistemas de seguimiento diarios con el fin de cumplir con los tiempos estimados para los proyectos. El principal activo fijo del departamento es el Data Center, el cual es un servidor que procesa toda la información gestionada por la empresa.

La Fábrica de Software utiliza tecnología requerida y orientada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Sobre la infraestructura, Campos afirma que se preocupan por la comodidad del trabajador, por eso cuentan con mobiliario y distribución ergonómica para aumentar la productividad.

Sobre el recurso humano de la Fábrica de Software, este cuenta con el conocimiento y la experiencia para las funciones que se les encomienda, para asegurar así la calidad del producto entregado a los clientes.

Una debilidad descrita por Campos es que Stefanini IT Perú no designa presupuestos para cada uno de los departamentos, lo cual limita el planeamiento y el desarrollo de cada una de las áreas.

Sobre los sistemas de información gerencial, Campos comenta que el Grupo Stefanini desarrolló el software “E-Accesso”, el cual se encarga de conocer en tiempo real la situación financiera de los centros de costo con la que solo la línea gerencial está familiarizada. Este sistema sirve de información para los departamentos de Administración y Finanzas y Fábrica de Software. Por otro lado, Stefanini IT Perú cuenta con otro sistema llamado Enterprise Project Management (EPM) utilizado para el departamento de Fábrica de Software para tener control de los requerimientos de los clientes y el avance de los proyectos.

Por último, Stefanini IT Perú cuenta con un sistema de seguridad de la información llamado “Sale Force”, en donde se registra toda la actividad comercial, datos de la cuenta y esta información es compartida a nivel global y esto aporta a la productividad.

Sobre la tecnología, investigación y desarrollo, Stefanini IT Perú cuenta con innovación y mejoras constantes en los servicios que ofrece y también para optimizar los procesos y así reducir el tiempo de respuesta.

Según Campos, la tecnología utilizada en la Fábrica de Software es de punta y la última en el mercado la cual mejora la productividad y eficiencia de los procesos. Stefanini IT Perú realiza capacitación, sin embargo, el conocimiento no está institucionalizado. Se realizan capacitaciones sobre tecnologías como NET, Java, Data Stage, Genexus y Cobol.

La investigación es utilizada para mejorar la calidad del servicio al cliente y ofrecer mejores productos. Campos comenta que sus productos, servicios y procesos están certificados por el Modelo de Madurez de Capacidades Integrado (CMMI) el cuál ofrecen al nivel 3.

Entrevista al Director Gerente de Stefanini IT Perú

Fecha de entrevista: 29 de diciembre de 2016

Lugar: Oficina de Stefanini (Av. Larco 876, Miraflores)

Hora: 9:30am

Nombre: Julio Chirinos

Cargo: Director General

Según Julio Chirinos, el personal de la empresa tiene conocimiento de la cultura organizacional. El clima organizacional es medido periódicamente para generar un buen ambiente de trabajo. Chirinos afirma que uno de los principales objetivos de su gestión es disminuir la rotación de personal debido al alto costo que este representa. El director sostiene que actualmente la rotación de personal es del 70% anual.

Otro objetivo de la empresa es generar un desarrollo transformacional de los trabajadores gracias al entendimiento e identificación de sus capacidades y proyecciones personales a futuro. Una debilidad de la gestión de talento es que no cuenta con un área de organización y métodos que genere sinergia entre los departamentos. Tampoco están definidas las funciones, responsabilidades y ámbitos de acción.

El nuevo personal pasa por un proceso de inducción a la empresa sobre todas las áreas de la misma, la cultura organizacional y las funciones específicas del puesto al que es contratado.

Por otro lado, Chirinos asegura que Stefanini IT Perú ofrece incentivos a sus mejores colaboradores ya sea a través de bonificaciones económicas por desempeño o nombramientos de reconocimiento en eventos para resaltar el desempeño de los que destacan por su trabajo y gestión.

Chirinos asegura que todo el personal pertenece a la planilla de la corporación; teniendo como requisito indispensable contar con contrato de trabajo y pasar ciertos exámenes.

Chirinos comenta, por último, que la empresa contrata coaches externos para los líderes con la finalidad que puedan descubrir todas sus fortalezas y potencialidades y así mejorar su desempeño y alcancen sus metas. A partir del 2017, está planeado aplicar tutoría dirigida a directivos, dentro de un programa regional, en el que los gerentes generales de cada país, de acuerdo a su especialidad, serán mentores de directivos de toda Latinoamérica.

