

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Consulting Report – Canvia

**THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION GIVEN BY
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTED BY

Romina Maria Giribaldi del Risco

Advisor: Pablo Arana

Surco, August 2019

Acknowledgments

I would like to express my sincere gratitude to my teammates and friends Maria-Christin Kuhn, from Maastricht University; Karan Matani and Hongzheng Deng, from University of Victoria, for their dedication, involvement and key contribution to this Consulting Report.

Also, I would like to express my gratitude to the company Canvia, especially to the members of the Service Desk unit, Miguel Campos and Fayol Montano, for trust in this team and their support during the consulting process.

Last but not least, I would like to thank Professor Pablo Arana for his wise guidance and constant support along the consulting process, and Professor Kelly Rojas, for her helpful guidance and involvement.

Dedications

To my parents, family and friends, for their constant and unconditional support during this journey. And a special thank you to those who made it possible to take part in this program.

Abstract

Canvia is a Peruvian company owned by Advent International, which is one of the five largest private equity investment funds in the world. Canvia provides digital transformation services to clients to achieve the concrete business results, operating the following four business units: (a) service desk, (b) digital service, (c) business operation, and (d) cloud. The service desk unit is currently earning a low rate of margin. The main problem identified is a contract of service negotiated with Tiendas por Departamento Ripley, a Chilean retail company; and Banco Ripley Peru, a Chilean bank. According to the terms of this contract, Canvia provides their service desk services to both companies in Peru, by which the company receives a flat fee, independently of the number of tickets Canvia team resolves. This results in a constant revenue stream for Canvia and the increasing costs they have faced, resulted in financial losses to the company. However, at the moment, they are generating profits because of some changes introduced by the new Senior Manager. In this sense, the service desk unit, in particular Ripley's account, is interested in look for any solution that generate a steady 20% profit margin.

After reviewing the relevant literature, we have developed three alternatives of solutions, which are composed by several activities, which have been evaluated according to factors such as costs, innovation, risk, value added, feasibility and Canvia's feedback. Our proposed solutions are a mix of these activities, which try to reduce costs but also increase Service Desk Unit's flat revenues. The solutions are the implementation of a training website and the provision of training services to Ripley's employees who manipulate *embosadoras*. However, since the success of these alternatives does not depend only on Canvia, it is concluded that the generation of a steady 20% profit margin for the Ripley account will not be possible if Canvia does not remain contracted by Ripley to provide additional services.

Resumen Ejecutivo

Canvia es una compañía peruana parte de Advent International, uno de los cinco fondos de inversión de capital privado más grandes del mundo. Canvia proporciona servicios de transformación digital a sus clientes para lograr resultados comerciales concretos, operando las siguientes cuatro unidades comerciales: (a) *service desk*, (b) servicio digital, (c) operación comercial y (d) *cloud*. La unidad de *service desk* está afrontando un bajo desempeño financiero. El principal problema identificado es el contrato de servicio negociado con Tiendas por Departamento Ripley, una empresa minorista chilena; y Banco Ripley Peru, un banco chileno. De acuerdo con los términos de este contrato, Canvia brinda sus servicios de *service desk* a ambas compañías, a cambio de una tarifa fija que no incrementa a pesar de que el número de tickets por resolver siga aumentando. Esto resulta en un flujo constante de ingresos para Canvia y un aumento significativo de costos, lo cual causó que la compañía llegue a tener pérdidas financieras. Sin embargo, actualmente están generando ganancias por algunos cambios realizados por el nuevo Gerente de Proyecto. En este sentido, la cuenta de Ripley en la unidad de *service desk*, está interesada en buscar cualquier solución que genere un margen estable del 20%.

Después de revisar la literatura relevante, se han desarrollado tres alternativas de soluciones, compuestas por varias actividades, que han sido evaluadas de acuerdo a ciertos factores. La solución propuesta es una combinación de estas actividades - la implementación de un sitio web de capacitación y la provisión de servicios de capacitación sobre embosadoras - con el objetivo de reducir costos y también aumentar los ingresos fijos de la unidad. Sin embargo, dado que el éxito de estas alternativas no depende solo de Canvia, se concluye que la generación de un margen de beneficio estable del 20% para la cuenta de Ripley no será posible si Canvia no permanece contratado por Ripley para la provisión de servicios adicionales.

Table of Contents

List of Tables	vi
List of Figures.....	vii
Chapter I: General Situation of the Organization.....	1
1.1. Presentation of the Organization.....	1
1.1.1. Vision	4
1.1.2. Mission in Peru.....	5
1.1.3. Values	6
1.1.4. Code of Ethics	8
1.2. Industry Analysis (Porter’s Five Forces)	8
1.2.1. Threat of new entrants	9
1.2.2. Bargaining power of buyers	10
1.2.3. Threat of substitute products or services	11
1.2.4. Bargaining power of suppliers.....	11
1.2.5. Rivalry among existing competitors.....	12
1.3. External Analysis (PESTE) – Opportunities and Threats	12
1.3.1. Political factors (P).....	13
1.3.2. Economic factors (E).....	13
1.3.3. Social factors (S)	14
1.3.4. Technological factors (T)	15
1.3.5. Environmental factors (E)	15
1.3.6. Opportunities and threats.....	16
1.4. Internal Analysis (AMOFHIT) – Strengths and Weaknesses	17
1.4.1. Administration and management analysis.....	17
1.4.2. Marketing and sales analysis	19

1.4.3. Operational management analysis.....	21
1.4.4. Finance and accounting analysis	24
1.4.5. Human resource analysis.....	25
1.4.6. Information and technology analysis.....	26
1.4.7. Technology and R&D analysis.....	26
1.4.8. Internal strengths and weaknesses.....	27
1.5. Conclusions	28
Chapter II: Key Problem	30
2.1. Identified Problems	30
2.2. Key Problem (substance, location, ownership, magnitude, time perspective).....	38
2.2.1 Substance.....	40
2.2.2 Location and ownership	42
2.2.3 Magnitude and time perspective.....	43
2.3. Conclusions	43
Chapter III: Literature Review	45
3.1. Literature Mapping.....	45
3.2. Literature Review.....	46
3.2.1. Service contracts.....	46
3.2.2. Service level agreements	48
3.2.3. Information Technology Infrastructure Library (ITIL) application in Service Desk	49
3.2.4. Performance measurement system of Service Desk.....	51
3.2.5. Interactive voice response (IVR).....	55
3.2.6. Job (team) specialization	57
3.2.7. Digitalization	59

3.2.8. Margin management	61
3.2.9. Revenue management in Service-Oriented IT	62
3.2.10. Cost management in Service-Oriented IT	63
3.2.11. Coopetition and cooperative purchasing	65
3.2.12. Termination of employment relationship in Peru.....	66
3.2.13. Negotiation	67
3.2.14. Employee Reorganization	74
3.2.15. Communication strategy.....	75
3.2.16. Evaluation of proposals	76
3.3. Conclusions	78
Chapter IV: Qualitative and Quantitative Analysis	79
4.1. Quantitative Analysis – Tools and Data Used	79
4.2. Quantitative Analysis – Introduction of Current Structure	80
4.3. Quantitative Analysis – Possible Adjustments	82
4.4. Conclusions	83
Chapter V: Root-Cause Analysis of the Problem	84
5.1. Identified Causes	84
5.2. Main Causes of the Problem	85
5.2.1. Process	86
5.2.2. People	87
5.2.3. Communication	87
5.2.4. Management	88
5.2.5. Marketing strategy.....	88
5.2.6. Environment	89
5.3. Conclusions	89

Chapter VI: Assessed Solution Alternatives.....	91
6.1. Alternatives to Solve the Problem.....	91
6.1.1. Increase efficiency, cutting costs.....	91
6.1.2. Equipment renting	96
6.1.3. Business expansion through Ripley.....	98
6.2. Assessment of Alternatives and Proposed Solution.....	99
6.3. Conclusion.....	102
Chapter VII: Implementation Plan & Key Success Factors.....	104
7.1. Activities	104
7.2. Implementation - Gantt Chart	107
7.3. Key Success Factors.....	109
7.3.1. Risks	109
7.3.2. Enablers	110
7.4. Conclusion.....	111
Chapter VIII: Expected Outcomes.....	114
8.1. Benefits of Implementing a Training Web Page.....	114
8.2. Benefits of Implementing Embosadoras' Usage Training.....	115
Chapter IX: Conclusions and Recommendations.....	117
9.1. Conclusions	117
9.2. Recommendations	120
References.....	123
Appendices.....	138
Appendix A: Service Contract with Ripley Retail.....	138
Appendix B: Service Contract with Ripley Bank	164

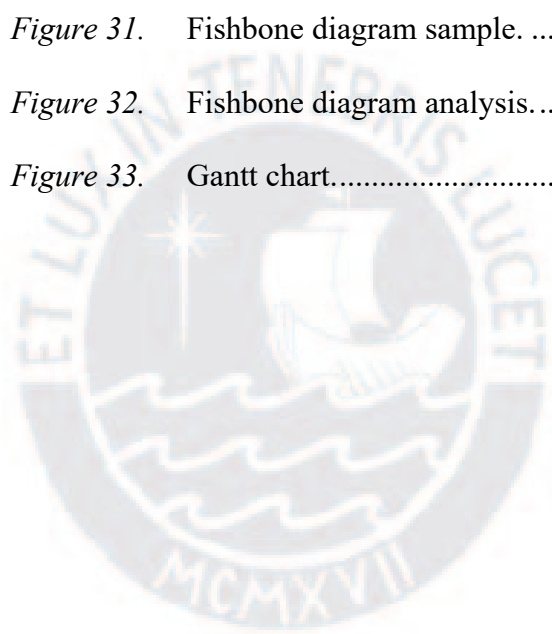
List of Tables

Table 1	<i>Nine Components of an Effective Vision</i>	4
Table 2	<i>Nine Components of an Effective Mission</i>	6
Table 3	<i>Summary of our Canvia's Five Forces Analysis</i>	9
Table 4	<i>Roles and Responsibilities of Canvia's Service Desk Unit</i>	18
Table 5	<i>Roles and Responsibilities of Canvia's Ripley Account Employees</i>	18
Table 6	<i>Ripley Bank's Incidents in 2019</i>	35
Table 7	<i>Ripley Retail's Incidents in 2019</i>	35
Table 8	<i>Types of Services, Limitations and Fees (in PEN)</i>	39
Table 9	<i>Service Desk Unit's Cost Structure – Ripley Account (June 2019)</i>	41
Table 10	<i>Overview of Revenue Structures</i>	62
Table 11	<i>Categorizing the Issues in a Negotiation</i>	73
Table 12	<i>Overview of Revenue, Cost and Profit (in PEN)</i>	81
Table 13	<i>Employee Cost (in PEN)</i>	81
Table 14	<i>Possibilities to Adjust Employee Cost (in PEN)</i>	82
Table 15	<i>Assessment of Solutions</i>	99
Table 16	<i>Expected Outcomes of Implementing a Training Web Page</i>	115
Table 17	<i>Expected Outcomes of Implementing Embosadoras' Usage Training</i>	116
Table 18	<i>Canvia's Results During First Month of Solutions Implementation</i>	119
Table 19	<i>Canvia's Results After First Month of Solutions Implementation</i>	119

List of Figures

<i>Figure 1.</i>	General management.	1
<i>Figure 2.</i>	Canvia’s Facebook page.	19
<i>Figure 3.</i>	Canvia’s Facebook page.	20
<i>Figure 4.</i>	Canvia’s LinkedIn page.	20
<i>Figure 5.</i>	Canvia’s web page.	21
<i>Figure 6.</i>	Level one work area in Ripley San Isidro.	22
<i>Figure 7.</i>	Level two work area in Ripley San Isidro.	23
<i>Figure 8.</i>	Coordinators work area in Ripley San Isidro.	24
<i>Figure 9.</i>	SWOT matrix.	29
<i>Figure 10.</i>	History of Ripley Corp.	31
<i>Figure 11.</i>	Examples of Ripley credit and debit cards.	32
<i>Figure 12.</i>	Number of Stores and Selling Surface in Peru.	33
<i>Figure 13.</i>	Flagship store Lima with branch of Ripley Bank.	33
<i>Figure 14.</i>	Personal Computer to search warehouse and stock of other stores, online store counter and Ripley Bank’s ATM.	34
<i>Figure 15.</i>	Cash register and cashier machines.	34
<i>Figure 16.</i>	Incidents percentages in Ripley Bank.	36
<i>Figure 17.</i>	Incidents percentages in Ripley Retail.	37
<i>Figure 18.</i>	Percentage that labor costs represent of contract revenues (PEN).	41
<i>Figure 19.</i>	Service Desk Unit’s cost structure – Ripley account (in percentages).	42
<i>Figure 20.</i>	Service desk flow chart.	43
<i>Figure 21.</i>	Literature map.	45
<i>Figure 22.</i>	Stages of the ITIL lifecycle for services.	50
<i>Figure 23.</i>	Scope of service desk.	51

<i>Figure 24.</i>	Bonnefous and Courtois’s performance pyramid.	54
<i>Figure 25.</i>	Lynch and Cross’s performance pyramid.	55
<i>Figure 26.</i>	Digitalization process.	59
<i>Figure 27.</i>	Gross profit margin formula.	61
<i>Figure 28.</i>	Net profit margin formula.	61
<i>Figure 29.</i>	Zone of possible agreement.	70
<i>Figure 30.</i>	The dual-relationship cycle.	72
<i>Figure 31.</i>	Fishbone diagram sample.	84
<i>Figure 32.</i>	Fishbone diagram analysis.	86
<i>Figure 33.</i>	Gantt chart.	108



Chapter I: General Situation of the Organization

1.1. Presentation of the Organization

Canvia is a leading company in digital transformation owned by Advent International, one of the five largest private equity investment funds in the world. The company was founded in 1984 as GMD (Advent International, 2019a). However, since 2017 the company operates under the name Canvia. The change in names was part of a restructuring and reinvention plan. The CEO of Canvia is Jaime Dasso (Advent International, 2019a). The current organization chart of the company is shown in Figure 1.



Figure 1. General management.

Retrieved from *Bienvenido a Canvia* (p. 12), by Canvia, 2019, Lima, Perú: Author.

During the last 34 years, Canvia accompanied clients' technological development to obtain great achievements, such as the development and implementation of the system of main contributors to the Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), the custom and taxation organization of Peru, as well as the first outsourcing of SAP in Peru (CIO Perú, 2018). The goal of Canvia is to provide digital transformation projects to their clients to help them to achieve their concrete business results. Canvia includes the following

four business units: (a) service desk, (b) digital service, (c) business operation, and (d) cloud services. These work units support Canvia to operate its different business areas. More specifically, the service desk unit provides face to face support and help service as well as digital service responses for software development and testing. The business operation unit helps clients to redefine traditional processes. Thereby the focus is mainly on paperless solutions, banking processes, electronic collection and others. The business unit cloud services provide implementation of hybrid clouds and managed services to facilitate data management in companies. Also, Canvia is currently leader in outsourcing services, such as service desk, application outsourcing and IT outsourcing. The main sectors covered by Canvia are Industry and Commerce, Banking and Finance, Retail, Public Sector, Natural Resources and Education and Mining (Canvia, 2019).

Canvia's holding company Advent International, was established in 1984. The firm invested in over 340 private equity transactions in 41 countries. As of June 30th, 2018, they had \$41,000,000,000 in assets under management (Advent International, 2019b). They employ more than 190 investment professionals in offices over four continents: (a) North America, (b) Europe, (c) Latin America, and (d) Asia. The firm focuses on investments in five core sectors, including (a) business and financial services; (b) healthcare; (c) industrial; (d) retail, consumer and leisure; and (e) technology, media, and telecom. Advent International is experienced in investment in the technology, media, and telecom (TMT) sector and completed more than 75 investments in 24 countries in this sector. Canvia represents one of their TMT sector investments in Peru. Canvia (prior GMD) is successfully presented on the market for 34 years and has over 1800 employees in 2019 (Canvia, 2019). Also, Canvia has established some strategic alliances with key companies in the industry, such as IBM and IBM Watson, Microsoft Azure, SAP, Hewlett Packard Enterprise, Huawei, Cisco, Oracle, among others. Also, the company has certifications by SAP in Hosting Operations, in SAP

HANA Operations, and in Cloud and Infrastructure Operations; as well as have ISO 22301, ISO 9001, ISO 18001, and ISO/EIC 27001 certifications (Canvia, 2019).

To go a step further in its strategy to promote digital transformation, Canvia announced the acquisition of Ideafoster on November 6th, 2018. Ideafoster is a company dedicated to the management of fast innovation and prototyping, born in Barcelona in 2014 to help large companies to generate prototype, test ideas, and develop new business models. It has clients in 12 countries across Europe, the United States of America, and Latin America. Both Canvia and Ideafoster are complement each other. While Canvia is going to take charge of the development processes, Ideafoster is responsible for the innovation processes. Due to this Canvia enhances its position as a company that boosts and supports the digital transformation process to their clients and has a broad portfolio of solutions and digital transformation services that integrate (a) IoT, (b) Big Data, (c) Artificial Intelligence, (d) Machine Learning, and (e) Robotics technologies. The acquisition of Ideafoster allows Canvia to deliver more disruptive and more innovative solutions that transform and optimize user-centered business models and processes. With the support of Ideafoster, Canvia aims to be the benchmark company in digital transformation services in the Pacific Region by 2020 (Canvia, 2019).

In order to maximize productivity and secure that they are doing the correct job, organizations must provide their members with a clear conception of who they are, where they are going and how they are going to reach this (Falsey, 1989). In the field of strategic management there is the perception that a vision, mission, and values can provide such guidance for a business and meaning for its employees. Therefore, the following chapter focuses in discussing the design of each at Canvia. To do so, the firm has provided two company presentations that present the organization's vision, mission, values and their Code of Ethics.

1.1.1. Vision

As Mirvis, Googins and Kinnicutt (2010) point out, the desired future for a company is articulated in the vision. Moreover, for company strategy purposes, the vision provides an intellectual framework, since it sets a strategic direction and presents a conceptual map of how a company moves from its current situation to a desired future state. A vision is also a motivational driver and answer the question, what a company wants to be (D'Alessio, 2015).

Canvia's vision is represented in a statement which aims to portray the company's aspirations: "*Ser la empresa referente en servicios de transformación Digital en la Región Pacífico*" (Canvia, 2019 p. 16). Hence, Canvia wants to become the number one company and benchmark for digital transformation services in the Pacific Region. This is what the company hopes to ultimately accomplish by 2022.

According to D'Alessio (2015) a successful vision comprises nine components. In order to evaluate the vision statement of Canvia, Table 1 shows an assessment of each component. According to this assessment, Canvia combines these nine criteria in their vision. Hence, there is currently no need to alter the vision statement.

Table 1

Nine Components of an Effective Vision

Component	Assessment	Reasoning
Defined time horizon	Yes	2022
Ambitious, conclusive, yet realistic	Yes	Number one company
Stated in a simple, clear, understandable way	Yes	Short and on point
Designs the organization for the future	Yes	Pointed towards their goal
Central ideology that motivates to make changes	Yes	Benchmark for digital transformation
Forecasts a geographic scope	Yes	Pacific region
Familiar to everybody	Yes	Known to employees
Creates sense of urgency	Yes	Due to the time horizon
Clear picture of where the organization wants to go and why	Yes	Defined goal

Note. Adapted from *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3rd ed. rev.), by F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

1.1.2. Mission in Peru

A company's mission relates to their purpose (Mirvis et.al., 2010) and answers the questions what a company's business is (D'Alessio, 2015). Canvia's webpage states "we are paradigm shifters". To achieve this statement and the introduced vision, the company relies on the following mission: *"Proveer soluciones de Transformación Digital que aporten valor al negocio de los clientes en base a nuestro conocimiento de industria, reconocidos por nuestra calidad de servicio, excelencia operacional y el talento de nuestros colaboradores."* (Canvia, 2019 p.17). The direct translation would be: "To provide solutions in digital transformation, that bring value to our customers, based on our knowledge of the industry. Canvia aims to be recognized for the quality of their services, their operational excellence and the talent of their collaborators". Hence, Canvia wants to provide solutions in digital transformation, that bring value to our customers, based on our knowledge of the industry. The organization aims to be recognized for the quality of their services, their operational excellence and the talent of their collaborators.

According to D'Alessio (2015) a successful mission has the nine components. In order to understand if the mission of Canvia is effective, it is going to be assessed by each these nine components. The assessment can be found in Table 2 By mapping these nine components to the mission of Canvia it becomes obvious that it could be stressed in respect to the markets and the concern about the employees. Hence, Canvia should adjust its mission statement to: "to provide solutions in digital transformation, that bring value to firms and people in the Pacific Region, based on our knowledge of the industry. Canvia aims to be recognized for the quality of their services, their operational excellence and the talent of their collaborators". This statement describes what Canvia feels that it has to achieve now so that it can ultimately achieve its vision in the future. It defines how the company will be different and stand out from its competitors in the industry.

Table 2

Nine Components of an Effective Mission

Component	Assessment	Reasoning
Clients / consumers – buyers	Yes	Mentions the customers
Products: goods or services	Yes	Solutions in digital transformation
Markets	No	
Technology	Yes	Pointed towards their goal
Objectives of the organization: survival,	Yes	Bring by value
Philosophy of the organization	Yes	Quality, excellence, talent
Self-concept of the organization	Yes	Industry knowledge
Concern about the public image	Yes	Recognized for quality of services etc.
Concern about the employees	No	

Note. Adapted from *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3rd ed. rev.), by F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Peru: Pearson.

1.1.3. Values

Values constitute the conduct pattern that guides the decision-making process in an organization and are an essential part to outline a firm's objectives and purposes, develop the policies and define the strategic intentions (D'Alessio, 2015). Canvia has defined five values that will allow them to transform their culture to fulfill the purpose of making life easier for people.

The first value is “*aprendemos para superarnos*” (Canvia, 2019 p. 3) Canvia defined this as seeking to be excellent at what they do and although they know they will find themselves facing unknown and challenging things along the way, they will always seek to learn from these experiences in order to be better and better. Canvia defines the following three statements in relation to the first value: (a) reject, because they always challenge and seek to do new things; (b) learning, because they take their experiences and mistakes, as lessons learned; and (c) extra mile, because they go the extra mile in everything they do.

The second value is “*crecemos juntos*” (Canvia, 2019 p. 3). According to this value, Canvia has recognized that working together in teams, as well as with their allies and clients

enables them to achieve their purpose. In using the diversity in teams, they can create a greater impact than they could have imagined separately. Canvia defines the following three statements in relation to the second value: (a) team, because they work as a team in all areas; (b) synergies, because they collaborate and look for synergies with others; and (c) achievements, because they celebrate the achievements of the team and Canvia.

The third value is defined as “*cambiamos lo establecido*” (Canvia, 2019 p. 3). The organization encourages their employees to seek to question everything, in order to change established things. In addition, they think outside the box and take risks along the way, without fear of making mistakes, because this is the only way to generate innovative ideas and turn them into reality. The following statement underline this value: (i) questioning themselves, because they question the current to think how to do it better; (ii) thinking outside of the box, because they think outside the box to propose innovative ideas; and (iii) take risks, because they dare to take risks to change things.

Canvia’s fourth value is “*lo hacemos hoy*” (Canvia, 2019 p. 3). This value is based on the idea that bringing ideas to the world today has more value than saving them for tomorrow. It compiles the following statements: (a) agility, because they implement their ideas in an agile way; (b) validate and improve, because they validate their ideas on the field and improve them; and (c) flexibility, because they adapt quickly to their customers and to the market.

Finally, the fifth value is “*generamos impacto*” (Canvia, 2019 p. 3). The organization and its employees are passionate about technology, but they are even more passionate about the value that this can bring to companies, families and people. They strive to always think about the importance of their work and give their best to add value to customers and society. This is enforced by the following three reasons: (a) they always think about the reasoning of what they do; (b) they understand the client, because first they understand the needs of their

clients to know what solution to give them; and (c) they deliver value, because they are always looking to add more value to their customers and society.

Canvia describes these values as components of their DNA. They guide the organization and the employees to know how to act at all times and which are the foundations and bases of their culture. They pose that their culture will be strong as long as they live each of these values.

1.1.4. Code of Ethics

One of the main principles that indicates which behavior is permitted and which is prohibited is the Code of Ethics. A Code of Ethics has three main functions in an organization: first, to demonstrate an interest in ethics by the organization. Second, transmitting ethical values of the organization to its member. Third, to impact the ethical behavior of the respective members (Wotruba, Chonko, & Loe, 2001). Canvia provides three different channels, that employees can use to file concern in respect to ethics - personally, via email or even anonymously via phone (Canvia, 2019 p. 68). Moreover, there are no hierarchies in communication. Every employee can confidentially refer directly to the respective managers. In order to promote the Code of Ethics, Canvia defined different consequences. If employees breach the code, a noncompliance alert is given that is followed by an investigation and if a breach is identified by a sanction. Moreover, the team might experience a contagion effect and for Canvia as an organization a reputational damage or a punishment. On the other hand, employees experience recognition and pride (Canvia, 2019 p. 69).

1.2. Industry Analysis (Porter's Five Forces)

According to Porter (2008), there are five forces that influence a company's competitiveness and the profitability in its industry: (a) threat of new entrants, (b) bargaining power of buyers, (c) threat of substitute products or services, (d) bargaining power of

suppliers, and (e) rivalry among existing competitors. In that sense, an analysis of these forces is made in order to determine Canvia's competitive position within the Information Technology services industry. A summary of Canvia's five forces analysis is represented in Table 3. The detailed analysis will be presented in the following sections.

Table 3

Summary of our Canvia's Five Forces Analysis

Porter's Force	Diagnosis
Threat of new entrants	Moderate
Bargaining power of buyers	High
Threat of substitute products or services	Low
Bargaining power of suppliers	High
Rivalry among existing competitors	Moderate

Note. Adapted from "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," by M.E. Porter, 2008, *Harvard Business Review*, 86, p 80.

1.2.1. Threat of new entrants

In the IT services industry, the investment of opening a business is significantly high. This is due to the high costs of the tangible assets needed, either for the infrastructure where it will be operated as well as the equipment, and also for the costs of non-tangible assets, such as licenses. Also, because the industry is one that changes and evolves constantly, in addition to requiring specific knowledge, R & D costs are especially high.

In relation to the personnel required to operate this type of business, they must be highly specialized technical workers, whose training must be frequent and specific for each division and subdivision of the company, which also has a high cost. Likewise, it should be taken into account that Peru has a large technical deficit in general, despite the great labor demand that exists for them and the high salaries that are offered in comparison to other

professions (Confiep, 2019; Demanda y escasez laboral, 2016; La demanda de profesionales técnicos, 2018).

However, the recent trend that exists worldwide among companies to opt for digital transformation is evident, in order to remain current in their industry. In this regard, Peru seems to be a very attractive market for foreign companies already established dedicated to the digital transformation of business. In the Competitiveness ranking of the World Economic Forum, Peru is ranked 94 out of 140 countries in the Adoption of Information and Communication Technologies indicator (World Economic Forum, 2018). Also, as reported by Gestión (2018), 76% of companies in Peru only use the Internet as a means of communication, and only 24% use it as a means of selling products and / or services, in addition to the large number of companies that do not even have a website or social media interaction. This suggests that there is a high potential demand in Peru, which will naturally increase over time. This reveals a study conducted by Xertica, which also mentions that one third of Peruvian companies invest more than 10% of their budget in technology (Mendoza, 2018). Due to those reasons, it is considered that the threat of new entrants in the IT services industry is moderate.

1.2.2. Bargaining power of buyers

The knowledge that is handled in the present industry is not a general one. Contrary, it is technical, highly specific and difficult to understand in case of not having any previous related study. However, the majority of medium or large companies have IT specialists or technicians in their workforce, who can be part of the negotiating team.

Also, an aspect that positively influences the negotiating power of buyers is that normally the companies that hire this type of service are medium or large companies, due to the high budget required to invest in technology. In that sense, many of the companies that compete within this industry will want to have them in their client portfolio, thus yielding a

bit of their bargaining power. It must also be borne in mind that since the customers are large companies, they may have previously negotiated with competitors and already have offers from them. Also, these companies usually have specific requirements that not all companies in the sector can meet. Due to those reasons it is considered that the bargaining power of buyers in the IT services industry is high.

1.2.3. Threat of substitute products or services

Taking into account that we analyze the IT services industry in Peru, we cannot overlook the great informality that exists in the country. In relation to the technical support services provided by Canvia, consumers could also opt to choose the technicians who operate in the informal sector, whose prices are lower than those of a constituted company. However, as we mentioned, the main clients of this type of company are medium or large companies, which operate in formality and must submit invoices and other documents to Sunat. Sunat is the Peruvian Tax Authority, which requires companies to comply with certain requirements in order to consider the documents submitted to it valid. Within these requirements, it is requested that any cost or expense incurred by the company be based on an invoice or receipt for fees. For that reason, they cannot choose to require services from informal companies, since they do not issue that kind of documents. In conclusion, it is considered that the threat of substitute products or services in the IT services industry is low.

1.2.4. Bargaining power of suppliers

Since it is a company that provides technological services, it needs companies that provide software and hardware. These companies are usually multinational giants with great worldwide recognition, such as (a) IBM, (b) SAP, (c) Microsoft, (d) Cisco, among others. Because each company provides relatively distinct and specific services, and there is not a large number of companies lending exactly the same type of product, the bargaining power they have is high. So much so that many companies in the industry, including Canvia, are

forced to form strategic alliances with these companies in order to get better deals. In the specific case of Canvia, the company has strategic alliances with (a) Microsoft Azure, (b) SAP, (c) IBM, (d) Cisco, (e) Oracle, (f) Hewlett Packard Enterprise, (g) AWS, among others.

On the other hand, in relation to the Service Desk business unit provided by Canvia, it has intermittent needs of technicians who must solve the technological problems of their clients, in those cases where there are no company personnel available to do so. The company that provides this service to Canvia is called Advisor, and due to the low supply of specialized technicians in this field in Peru, the power of negotiation of Advisor is a bit higher. Due to those reasons it is considered that the bargaining power of suppliers in the IT services industry is high.

1.2.5. Rivalry among existing competitors

As we mentioned above, today the demand for services related to information technology is increasing. In this sense, the number of companies that require these services is considerably higher compared to the number of companies that provide them, which means that rivalry between competitors is reduced. However, taking into account the importance of the services provided in this industry, and the heavy investment involved in hiring them, the companies requesting these services have specific requirements that IT companies must satisfy, which leads to these competing strongly to comply with them in the case of recognized companies. In the case of Canvia, and specifically with respect to its Service Desk business unit, there are about 10 direct competitors, such as (a) Sapia, (b) Sonda, (c) Hindra, (d) Telefónica, (e) IBM, etc. Due to those reasons it is considered that the rivalry among existing competitors in the IT services industry is moderate.

1.3. External Analysis (PESTE) – Opportunities and Threats

In the process of consulting, it is important to undertake the research on the company, its surroundings and the environment it operates in, and the factors affecting its operations and

functionality. Thus, we employ the PESTE analysis which help us determine the (a) Political environment the company operates in, (b) Economic factors affecting the financials of the company, (c) Social factors, (d) Technological factors the company tries to take advantage of, and lastly (e) Environmental factors the company tackles. This analysis helps us determine what are the shortcomings of the company and what are the future threats it needs to face.

1.3.1. Political factors (P)

The political stability of Peru is in a better position than the time when its political authorities were facing corruption charges. After the current President Martin Vizcarra has established his position, as a sense of optimism is infused in the people. This is due to his popularity of being a clean image and his ideology of changing the political environment of Peru (Jaquette & Lowenthal, 2018). This political certainty has improved economic governance and instilled confidence in the market. Yet, there remains instability due to the current congress of Peru and thus, the goal of a stable political environment is far from achieved.

During the period of last 10 years, Peru has proved to be a stable and fast-growing economy of Latin America. Yet, its progress is hindered due to weak political institutions and absence of authority at the state level. Strong institutional pillars will provide efficient representation, install accountability, tackle corruption, and most importantly improve public services (Jaquette & Lowenthal, 2018). The government policies are focused on improving the existing sectors of industrial production than to create a new IT-focused sector (Bernstein, 2000).

1.3.2. Economic factors (E)

Peru's political stability has its effects on its economic conditions. There are positive sentiments on the economic indicators such as market stability, credit availability and equity

valuations. Peru is the seventh largest economy in Latin America, where the service sector is the main contributor to the country's GDP with 60% (Focus Economics, 2019).

Peru has changed its situation internationally during the last years, being that it is not a net creditor anymore, but a net debtor by registering surpluses on its current account balance. There is a strong contribution of FDI from Spain, UK and US, and the mining sector attracts approximately a quarter of the total FDI. The FDI inward flow was \$6,175 in 2018 (Focus Economics, 2019). The country has made important institutional improvements in the last two decades to produce positive spillovers to fiscal and monetary policy implementation. For e.g. there was only four years of deficit in the fiscal balance in the last decade and they have never been larger than 1.3% of GDP (Focus Economics, 2019).

It is important to note, Peru is the recipient of aid from international organizations such as United States of America's Export-Import Bank, Inter-American Development Bank, and World Bank to improve the telecommunications and information technology services (Focus Economics, 2019). The IMF intervened in 1998 to dollarize the Peruvian financial system. Also, The Central Bank of Peru committed to keep the inflation rates between 1-3%. According to the IMF, Peru invested 2.57% of its GDP to the ICT sector in 2015 – this is higher than the LATAM average of 2.06% (Focus Economics, 2019). Majority of the investment in the ICT sector is towards software and services. However, this is changing due to the increase in purchase of smartphones.

1.3.3. Social factors (S)

The Peruvian software staff uses Spanish as the primary language and does business in the same language. Regarding Peru's current population, it is just shy of 33 million, which is 0.43% of the total world population (Worldometers, 2019). The median age in Peru is 27.8 years (Worldometers, 2019). The poverty rate (\$5.50/day) reduced from 52.2% in 2005 to 26.1% in 2013, which is 6.4 million people overcoming poverty. In the same period, extreme

poverty (\$3.20/day) reduced from 30.9% to 11.4%. The government spends 3.92% of the total GDP or 18.24% of the total government expenditure on education. For Primary education, the net enrolment ratio for women/men ratio is 96.94%/96.16% (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2019). For secondary education, the ratio is 83.16/83.93 (UNESCO, 2019). The literacy rate in Peru is quite high. In the age group of '15 years and older' and '65 years and older', 94.15% and 77.71% of the population is literate respectively (UNESCO, 2019). The ICT sector has created over 40,000 jobs year on year for the past decade.

1.3.4. Technological factors (T)

Peru's fixed-line density is the lowest compared to all the countries of South America. The reasons for this low rate are the purchasing power of the people which is quite low and the geographical diversity i.e. inaccessibility of these services in the jungle and mountains. The number of Fixed-telephone subscriptions per 100 individuals is at 9.8 while the mobile cellular subscriptions per 100 individuals is at 123.8 (United Nations Data [UNdata], 2015). The fixed broadband subscriptions per 100 individuals is at 5.9 while the mobile broadband per individuals is 65.7 (UNdata, 2015). Comparatively, low number of households have a computer and even lower have internet access at home i.e. 32.9 and 28.2 individuals per 100 respectively (UNdata, 2015). Around 48% of the Peruvian population utilizes internet for various reasons. Peru offers services like Domestic and International Fixed Line, IMT (3G and 4G), DSL, Cable Modem, Fixed Wireless Broadband, Internet Services and Fixed/Mobile Satellite Services.

1.3.5. Environmental factors (E)

Peru handed over all the environmental responsibilities to a new institution called the Ministry of Environment which was created in 2008. Thus, all the responsibilities were transferred from the central government to the local authorities. Peru has around 73 million

hectares of forests which is nearly 60% of the its entire territory. Its current deforestation is rate is quite low at 0.2%. Deforestation and lack of rational use of the abundant natural resources are the main causes of greenhouse gas emissions (Libélula Comunicación, Ambiente y Desarrollo, 2013).

The United Nations Environment Program setup the PAGE initiative to help countries integrate sustainability into development policies through inclusive green economy policies. Peru became the second country to take benefit of this initiative. These policies are meant to promote efficient use of resources, employ sustainability at their core and create green jobs in all the sectors. Peru's bio-trade strategy is under works which will increase sales up to 40% by 2020, create 250,000 jobs and at the same time increase the revenues from carbon sequestration from \$154 million to \$750 million. Additionally, new agencies have been setup to tackle environmental issues head on. These are National Water Authority, Investment in Forestry and Wildfire Resources, and the National Service for State-Protected Natural Areas.

1.3.6. Opportunities and threats

Based on the above-mentioned information in the PESTE analysis, initial conclusions regarding the opportunities and threats for Canvia are made. Canvia should take advantage of the current political scenario and the economic scenario to work towards getting more clients. Peru is one of the top destinations for foreign direct investment in Latin America and there is an increase in the number of huge investments made in the country in different sectors. Canvia provides Service Desk support and also provides cloud, analysis, and metrics services. For new companies looking to outsource their information technology unit, Canvia can be a potential service provider. This will expand the range of customers of Canvia and will contribute to generate revenue and profit. Canvia should focus on its marketing and sales strategy so it can put itself in a strategic position of competing with its counterparts. With an advent of AI (artificial intelligence) in the information technology sector, Canvia can set up a

benchmark in the utilization of the new incoming software programs to meet the needs of its clients.

While the current political scenario in Peru is stable, history suggests that this should not be taken for granted. The policies which are in favor of the information technology sector can be overturned at any time. On the other hand, there is growing negative outlook towards companies who are not national. If the power in the center supports the idea of growth primarily through domestic indulgence, it can hurt Canvia's chances at engaging with a higher number of clients. This will directly affect its revenue and profit. Also, the availability of skilled employees in the information technology sector is comparatively low. There is always the fear of losing out one's best employees to the competitors.

1.4. Internal Analysis (AMOFHIT) – Strengths and Weaknesses

1.4.1. Administration and management analysis

Canvia is Peru-based digital transformation company and its headquarters are situated in its capital city of Lima. Canvia is backed by a private equity investment fund Advent International and was found as GMD in 1984. The company provides digital outsourcing services and aims at transforming the clients' business processes by implementing paperless solutions, integration IoT, cloud services, artificial intelligence and so on. It has four main business units: (a) service desk, (b) digital service, (c) business operation, and (d) cloud. The company aims to be the leader in the Pacific Region for providing digital transformation by bringing value to its customers. It wants to be known for its quality and operational excellence. Ripley is Canvia's one of the leading clients and its service desk solutions are handled by Canvia since 2016.

The current CEO of Canvia is Jaime Dasso and the company's service desk decisions are approved by Hugo Gonzales, head of IT Transformation unit. The decisions of this unit are a collective effort of a small team consisting of the members and their decision-making

responsibilities shown in Table 4. Table 5 shows the services offered to Ripley fall under the service desk unit and the decision-making of Ripley's account is handled.

Table 4

Roles and Responsibilities of Canvia's Service Desk Unit

Name	Position	Decision-Making Authority
Hugo Gonzales	Head of the Service Desk Unit	Final Decision-Making
Omar Obregon	Delivery Manager	Operative, Quality, Productivity Indicators, Human Resources Control
Jose Antonio Regalado	Service Manager	Commercial, Strategy, Managerial, Economic

Note. Retrieved from *personal communication*, by F. Montano, 2019, Lima, Peru: Author.

Table 5

Roles and Responsibilities of Canvia's Ripley Account Employees

Name	Position	Decision-Making Authority
Miguel Campos	Ripley Account/Project Manager	Operative, Productivity
Fayol Montano	Supervisor	Quality, Human Resources Control

Note. Retrieved from *personal communication*, by F. Montano, 2019, Lima, Peru: Author.

As mentioned above, to ensure operational excellence is maintained by the unit and optimum productivity is achieved, Omar Obregon seeks for efficiency from the service desk employees and overlooks the employment of skilled employees. On the other hand, Canvia is a growing business, always on the lookout for business opportunities. The company aims to expand its business either by acquiring new clients or to offer additional services to existing clients. Jose Antonio Regalado is responsible for business expansion and bringing new projects to the company.

1.4.2. Marketing and sales analysis

Canvia follows the traditional approach towards acquiring new businesses. Its aim is to build relationships with its clients through customer service and quality, and this has helped the company to target the untapped market. The relationship management approach helps Canvia build references from its existing customers. At the same time, companies in search of IT services contact existing clients to gather information regarding Canvia's services. Also, the company uses its social media campaign to market its services. It has a relatively active Facebook and LinkedIn account to advertise its services. In addition, Canvia has a very well developed, designed and complete web page, which explains what they do, how they do it, why they do it and its clients. The web page is available in English and Spanish, has a chatbot, allows users to contact them by email, and has a direct link to Canvia's LinkedIn page and YouTube channel, etc. Also, Canvia has adopted the low cost/high quality approach to maintain/acquire new clients. It believes to be quite competitive in its prices compared to its competitors. Figure 2 and 3 shows Canvia's Facebook page, Figure 4 shows Canvia's LinkedIn page, and Figure 5 shows Canvia's web page.



Figure 2. Canvia's Facebook page.
Retrieved from "Canvia," Facebook, 2019
(https://www.facebook.com/canvia.global/?ref=br_rs)



Figure 3. Canvia's Facebook page.
Retrieved from "Canvia," Facebook, 2019
(https://www.facebook.com/canvia.global/?ref=br_rs)

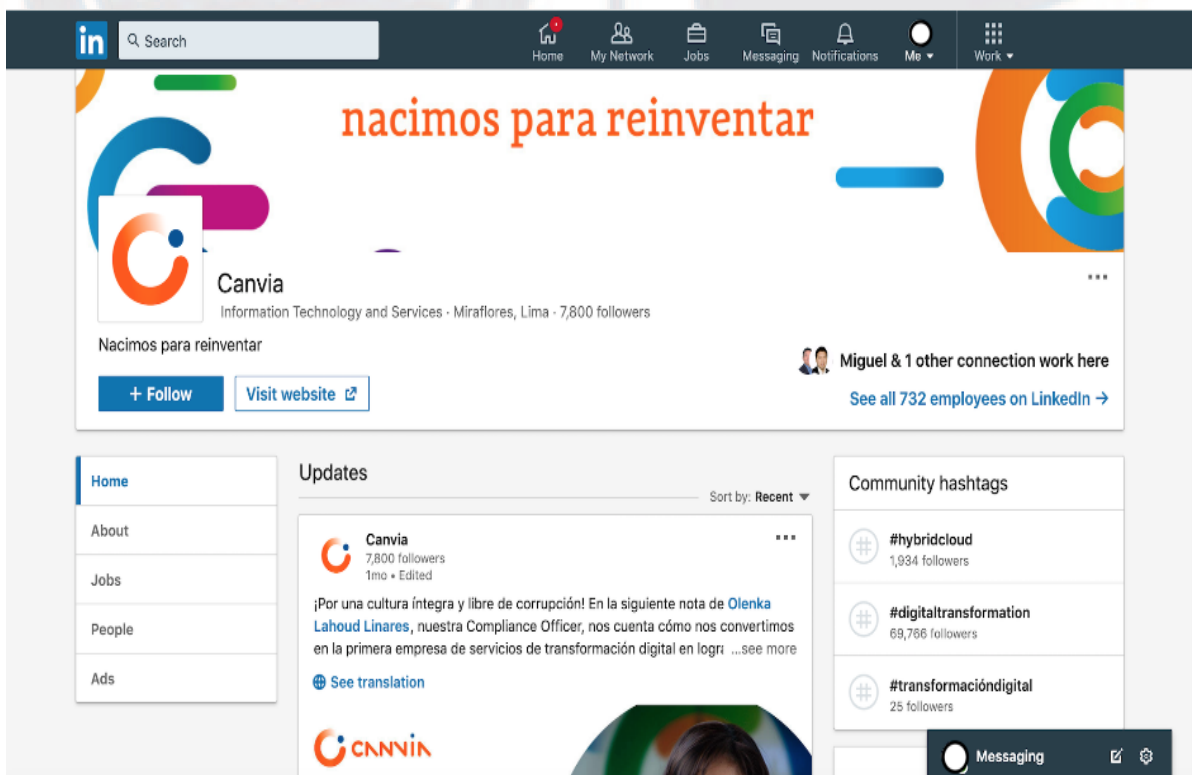


Figure 4. Canvia's LinkedIn page.
Retrieved from "Canvia," LinkedIn, 2019 (<https://www.linkedin.com/company/canvia-global/>).

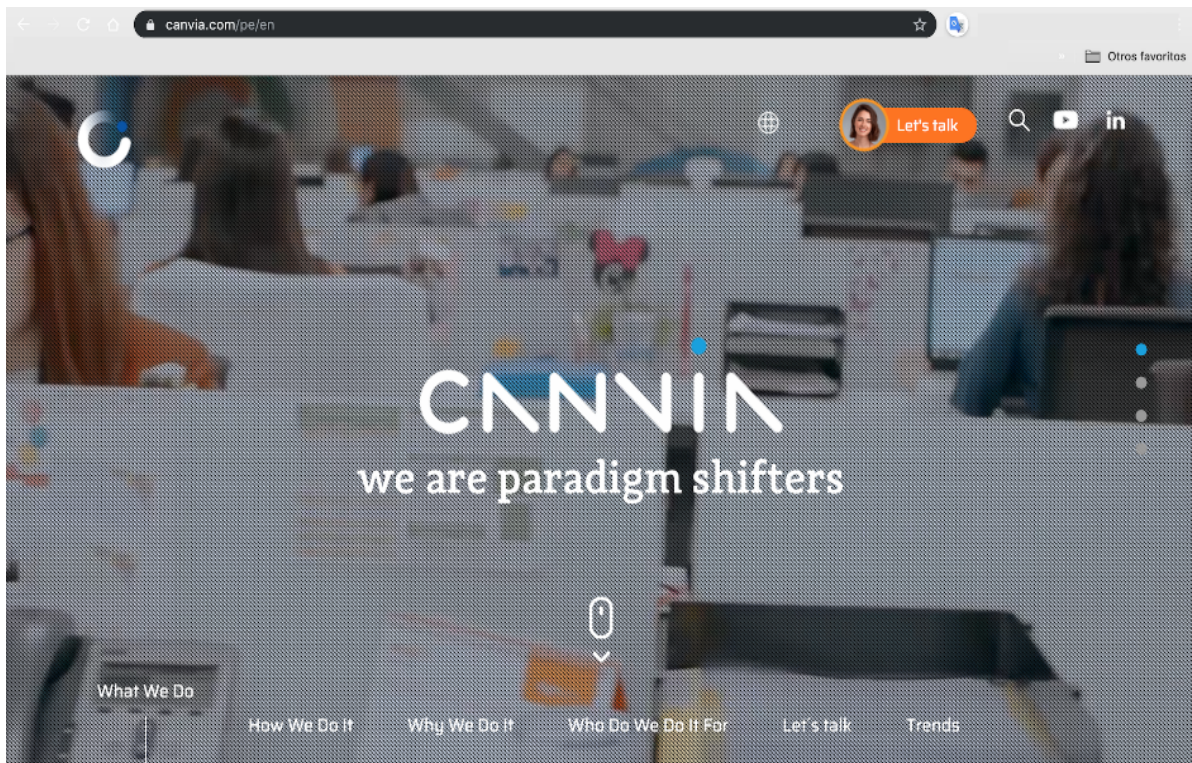


Figure 5. Canvia’s web page.
Retrieved from “Canvia,” Canvia, 2019 (<https://canvia.com/pe/es/>).

1.4.3. Operational management analysis

Canvia provides service desk services to multiple companies in varied industries. It has teams deployed to work on different companies/accounts. To understand the process, we will use the example of the Ripley account. Ripley provides retail and banking services in Peru and has multiple branches across the country. It requires constant IT support from Canvia to solve its hardware and software issues.

Canvia has implemented a three-service level method. According to this method, when a Ripley employee faces an issue, they get in touch with a Canvia employee through the phone, thus generating a ticket. This call is received by the employee at level one who tries to solve the issue. However, before that, employees at level one need to fulfill a format describing the problem and other general information. It is important to know that, level one is the first point of contact for Ripley employees and is primarily equipped with solving

software issues. Figure 6 shows the area where level one employees work, which is located only in Ripley San Isidro.



Figure 6. Level one work area in Ripley San Isidro.

If the issue is not resolved at this level, the employee forwards the issue, sending the already fulfilled format to level two, which is primarily equipped to solve hardware issues. However, it is possible that they need to solve complex software issues that level one employees could not. Level two employees try to solve the incidents on site. Ripley has five VIP stores (big stores) which, under the contract, require on-site assistance for any issue, during the entire time of the Ripley stores' functionality. Thus, a Canvia's employee per store is deployed in these stores. These stores are (a) Ripley San Isidro, (b) Ripley Jockey Plaza, (c) Ripley Miraflores, (d) Ripley Los Olivos, and (e) Ripley San Miguel. It is important to mention that in order to comply with the labor law, employees working hours should not be longer than 8 hours per day or 48 per week. In that sense, since Ripley operates 12 hours per day approximately, there are two shifts. Figure 7 shows the area where some level two employees work in Ripley San Isidro. In case of small stores across the country, issues are

solved over the phone with the guidance provided by Canvia employee to the Ripley employee. In case this is not viable, Canvia, in case of not having any available employee in the area, asks for third-party assistance in that region to provide on-site resolution.



Figure 7. Level two work area in Ripley San Isidro.

Service level three comprises of Ripley employees who resolve software issues related to their own systems and processes. This level is contacted when issues are not resolved by either of the earlier levels. For every level, each employee is required to provide enough briefing regarding the actions undertaken to help the next level understand the issue. Also, this practice helps to keep track of the actions undertaken by each Canvia employee and avoid inefficiency/ignorance. It is important to mention again that this unit has four coordinators, who work in Ripley San Isidro's facilities. Figure 8 shows the area where coordinators work. Since Mr. Miguel Campos entered the company and implemented some changes, each coordinator has to monitor the performance of each employee they have under their control.



Figure 8. Coordinators work area in Ripley San Isidro.

1.4.4. Finance and accounting analysis

According to the service level agreement between Ripley and Canvia, Canvia is contracted to provide service desk services to Canvia till 2021. These services are provided at a flat fee irrespective of number of issues solved/number of hours of service provided/resources utilized by Canvia. This has affected the costing of Canvia as higher amount of efficiency and input is required in terms of resources. Till the end of last year i.e. 2018, Canvia was producing losses for its Ripley account due to its contractual mistakes of absence of certain required clauses in the contract. However, after Mr. Miguel Campos was hired by the company in place of the earlier project manager (due to whom the contractual mistake arises), the company achieved break-even and then profits. This was achieved by termination of staff and implementing efficiency methods. Currently, the Ripley account is producing certain amount of profits, however, Canvia is aiming at a steady 20% profit margin by making additional cuts on cost and exploring other options to reduce the number of tickets (issues) registered by Ripley.

1.4.5. Human resource analysis

Canvia aims at providing optimum services and excellent operational processes and this is achieved by highly skilled human resources who are hired through a streamlined recruitment process. To be part of the Canvia team, employees need academic background in computer/software engineering. Additionally, individuals with an experience of a year or two are considered an excellent addition as they understand working in a company environment. At the same time, the ones who show promise of learning and development are considered. Canvia believed in developing talent for the future and this is in alignment of culture and values. Canvia puts emphasis on relationship management and they look for the same in potential candidates. Based on the information provided by a current Canvia employee who works on the Ripley account, “Working at Canvia is a wonderful opportunity as there is a lot to learn. Additionally, the culture is quite positive and flexible and emphasis on work-life balance makes it a place I want to keep working.” Employees at Canvia are compensated according to their experience, position and at a competitive rate in the then current market.

The employees at Canvia play a vital role in implementing the solutions proposed by the consulting team. They are aware of the changes in the last few months and they understand how important it is to hold Ripley’s account and achieve profits by maintaining efficiency and productivity. It is important for the consulting team to maintain a good relationship with the employees as the solutions suggested might include reduction in the overall number who are part of Ripley’s account.

Currently, Canvia is looking to implement an incentive program for its employees. As part of this program, employee output and productivity will be tracked. This will help Canvia recognize its top talent and incentivize them accordingly and at the same time, train the employees who are not able to perform optimally. Implementation of an incentive program

motivates employees to perform and produce higher output. At the same time, it allows employees recognize the need to find their shortcomings and sign up for trainings.

1.4.6. Information and technology analysis

It is interesting to know the technology used by Canvia for its business as Canvia itself is information technology company. It is inevitable for the company to use the latest technology for providing optimum services to its clients and maintain competitiveness in the market. As explained earlier, for the service desk there are three different levels of service levels. For this, the company uses its own software to communicate with the Ripley employees. The ticket (issue) is logged and forwarded to the other service levels through a company software.

Apart from service desk solutions, Canvia provides digital services to companies such as software development and testing. Additionally, IT companies provide cloud services to maintain and secure huge amount of data and these are additional business opportunities for Canvia with Ripley. Canvia is also the first outsourcer of SAP in Peru. Canvia maintains a record of its efficiency in terms of resolving client issues and improving processes. This helps Canvia to keep track of its performance and areas of improvement. Canvia has shown huge improvements in resolving its service level one issues by improving performance of its employees at the respective level.

1.4.7. Technology and R&D analysis

Canvia always looks for improvements in its technology. In this time and day when disruption in the industry is at the highest rate, it is important to keep up with the new updates coming in regularly. Based on the information provided by Fayol Montano, the supervisor who overlooks the operations of the Ripley account, the company has a dedicated department which overlooks the technology licensing and transformations. These updates are accordingly implemented in its own systems and for the required clients.

1.4.8. Internal strengths and weaknesses

Based on the above-mentioned information in the AMOFHIT analysis, initial conclusions regarding the strengths and weaknesses of Canvia are made. Canvia's strength lies its culture and values. It emphasizes on relationship management, top-notch service level and excellent operationality. This is reflected by Canvia's employees' work ethic who understand the culture and act with integrity irrespective of the incentive program for the Ripley account. This shows how they believe in producing results without being motivated by the personal financial gains. From Canvia's point of view, maintaining service level has been a priority. Thus, regardless of the mistake in the Ripley contract, the company continues to provide services, which is acknowledged by the company Ripley itself. While producing profits is a necessity, Canvia has found ways to improve its costing for the Ripley account. Additionally, Canvia enjoys a good reputation in the ICT sector based on the good feedback and word of mouth of the existing customers.

There is always room for improvements and thus for Canvia, it is important to not focus on one service for every client but to diversify its portfolio by maintaining a constant follow-up with its clients' needs. For example, when a Canvia employee signs up a new customer, that individual who is the face of the company for the client, is not part of the feedback process or after-sales services process. Keeping this individual in the loop would create understanding of client issues and improve future agreements/contracts. Additionally, Canvia shows scope of providing consulting services to its clients. This includes providing analytical, monitoring and metrics services to clients which will help improve the efficiency. Canvia needs to keep an eye open to such new business opportunities. Also, Canvia can show progress in its automatization processes and at the same time prepare itself in the world of Artificial Intelligence.

1.5. Conclusions

Canvia is a leading digital transformation company in Peru and it continues to lead in the services of service desk, digital services, business operations, and cloud. It has a great backing by Advent International and understands the ICT industry in Peru. Canvia receives great feedback from its existing customer for its services and accuracy. Canvia is known for its cost-effective services which is supported by its relationship management approach.

Canvia's organizational structure is filled with talented human resources who have successfully led the company to provide services in sectors of Banking, Commerce, Finance, Retail, Natural Resources and so on. With the traditional form of marketing and sales approach, Canvia relies on references to secure new clients. At the same time, social media campaigns on Facebook and LinkedIn help the company reach out to the untapped markets.

It is important to consider the lack of skilled human resources in the ICT industry and yet Canvia is able to recruit talented employees who not only understand the culture but are also supportive of the functionality and changes which will happen in the near future. With the help of the new technology and updates in the industry, Canvia can support its customer base. For the Peruvian market, it is recommended Canvia is able to fight obsolete practices by upgrading to automatization as and when required.

Adding to that, with the scope of expanding business into consultancy, the company can provide extended portfolio of services, other than technical help. This will include metrics, analytics and monitoring. Services that as mentioned, Canvia are interested in providing.

Lastly, Canvia has to ensure that it does not repeat entering into a contract similar to Ripley. This means it should acquire accounts like Ripley keeping check its operationality, efficiency, costing and profits. Figure 9 shows the SWOT matrix for Canvia.



Figure 9. SWOT matrix.

Chapter II: Key Problem

This chapter is key for the development of the report, since it focuses on analyzing the problem in detail. The criteria are as follows: (a) description, (b) substance, (c) location and ownership and (d) magnitude and time perspective. Finally, conclusions will be provided.

2.1. Identified Problems

As discussed, one of Canvia's operations is the Service Desk unit, where they provide help desk and presential support services regarding software, hardware and other technological issues. One of their main clients is Ripley. Canvia has signed a contract of services by which they offer help desk services, technical support and implementations associated with the client's customer service center (the contract), to Tiendas por Departamento Ripley (Ripley Retail) and Banco Ripley Peru (Ripley Bank). Services contracts are included in the report as Appendix A and Appendix B, respectively. Accordingly, all numbers and statements regarding revenues, profits or losses, if not stated otherwise, relate to the client account of Ripley Retail or Ripley Bank, and not to Canvia as a full entity. Regarding the contract, it is important to note that the majority of these services are rendered in Ripley's facilities, where 54 employees of Canvia are outsourced.

In the first meeting with Miguel Campos, the project manager responsible for this unit, he stated that Canvia faces an issue regarding the service level and the time to resolve the tickets (service requirement) received from the customer Ripley. Unlike Canvia's expectations, the tickets have been increasing among the time. Also, he stated that this unit had not made any profit for several months until December 2018, when after some changes introduced by him, it could operate with profits again. However, the profits currently obtained are insufficient as indicated by the company's management, who are targeting a 20% profit margin per month. The changes introduced by Miguel Campos that turned the losses of the account into profits, consist of the dismissal of the chiefs of the unit, replacing

them by new coordinators with lower salaries. Also, he has mentioned that this unit processes follow the ITIL framework and methodology. In this preliminary analysis, the problems described in the following sections have been identified.

Ripley Corp. As mentioned above, the contract partner, that Canvia provides services to, is Ripley. Ripley Corp is one of the largest companies in the South American retail industry and one of the thirty largest Chilean companies (Ripley Inversionistas, 2019a). The firm operates in three main segments, retail business, banking business and real estate. As presented in Figure 10, the firm was founded in 1956 by Marcelo and Alberto Calderón who opened “Calderón y Confecciones” (Banco Ripley Peru, 2019a). With that store they focused on men’s clothing. Subsequently, in 1964 they opened the first store under the ‘Ripley’ brand in Santiago de Chile. In 1997 they expanded with the first store to Peru. Since their IPO in 2005, the company is listed on the Santiago Stock Exchange. Currently, they operate stores in Chile and Peru. Additionally, they expanded to Colombia in 2013 but exited the market in 2015 again (Ripley Inversionistas, 2019b).

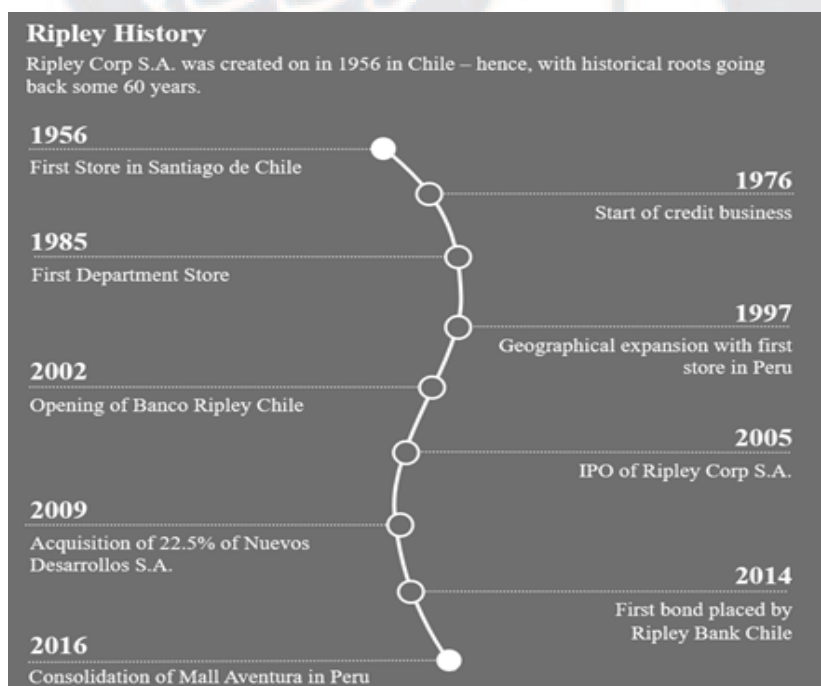


Figure 10. History of Ripley Corp

Adapted from “Ripley Corp March 2019,” by Ripley Inversionistas, 2019b (<http://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2019/03/Presentaci%C3%B3n-Corporativa-Conferencia-Larrain-Vial-Marzo-19-ENG-v2.pdf>).

Aiming at offering affordable fashion and various household product to their customers, Ripley Retail offers an extensive product range from apparel and accessories to home products. Next to their brick-and-mortar stores, Ripley operates an online store that delivers to the countries of their operations. Through their e-commerce channel they offer special discounts as well.

Ripley Bank, the banking business segment, focuses mainly on the consumer sector and allows Ripley to give direct credit to their customers. To provide this service, customers can close a contract for either a credit or debit Ripley Card (Figure 11). In addition to the financial services that are provided in collaboration with their partner MasterCard, these cards allow to collect points with the loyalty program with every purchase at Ripley and access to special offers (Banco Ripley Peru, 2019b). The third segment, real estate, presents the shopping malls the firm own in Chile and Peru (Banco Ripley Peru, 2019b).

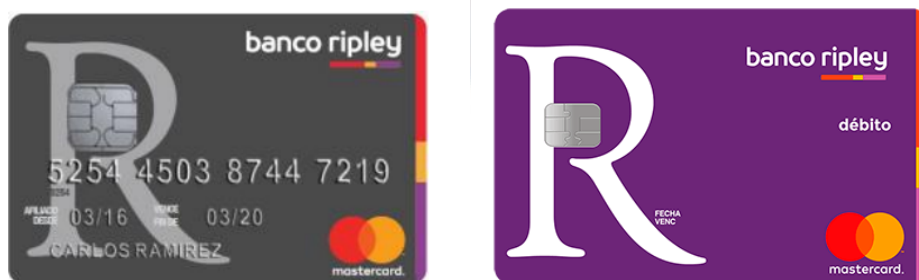


Figure 11. Examples of Ripley credit and debit cards.
Retrieved from “Tarjetas Ripley,” by Banco Ripley Peru, 2019
(<https://www.bancoripley.com.pe/>).

The Peruvian presence accounts for 33% of Ripley’s revenues. In Peru, Ripley operates 29 stores that generated an EBITDA of 15,000,000 USD. Additionally, they report 469,000 Ripley cards with outstanding debt. Additionally, the fully own two malls that provided an EBITDA of 14,000,000 USD. All information presented is dated per September 2018. Ripley’s main competitor is Falabella, the largest Chilean retail company. Additionally, the firm operates the department store Saga Falabella in Peru – a direct competitor to

Canvia's client Ripley. As per September 2018, Saga Falabella accounted for 55% and Ripley for 37% of the market share in Peru (Ripley Inversionistas, 2019b).

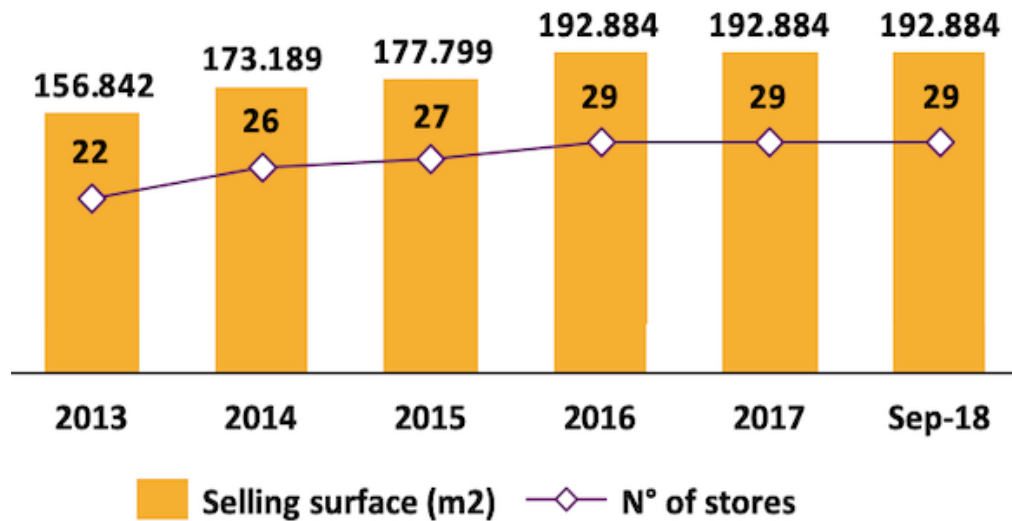


Figure 12. Number of Stores and Selling Surface in Peru.

Retrieved from "Ripley Corp March 2019," by Ripley Inversionistas, 2019 (<http://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2019/03/Presentaci%C3%B3n-Corporativa-Conferencia-Larrain-Vial-Marzo-19-ENG-v2.pdf>).

Figure 12 shows that the 29 stores comprise a selling surface of 192,884m². The complete selling surface with all cashier machines and personal computers, as well as ATMs, is serviced by Canvia's employees. Figures 13, 14 and 15 give impressions of the electronic devices that can be found across the selling surface of a Ripley store, using the example of the Ripley flagship store in Lima at Parque Kennedy.



Figure 13. Flagship store Lima with branch of Ripley Bank.



Figure 14. Personal Computer to search warehouse and stock of other stores, online store counter and Ripley Bank's ATM.



Figure 15. Cash register and cashier machines.

Service Level Agreement (SLA). In the contract, the parties have signed a Service Level Agreement, which is included in the service contracts, by which Canvia is committed to meet a quite demanding level of service. Since the number of tickets, that is the number of service requirements, have been constantly increasing since the signing of the contract, Canvia had to hire more employees in order to continue complying with the SLA. In case Canvia breaches the SLA, they are obliged to pay a penalty not exceeding 10% of the monthly billing. To date, Canvia has complied with the SLA, although this has meant

incurring higher labor costs. It is important to mention that according to Miguel Campos, Canvia did not expect the increase of the tickets at the moment of signing the contract, by the contrary, they expected them to be reduced. Tables 6 and 7 illustrate the number of tickets Canvia has received in 2019 by categories of service provided.

Table 6

Ripley Bank's Incidents in 2019

Category	January	February	March	April	May	June	July	Total
SW Microinformático	235	327	158	257	566	870	221	2634
SW Banco	384	294	344	351	374	324	89	2160
HW Microinformático	218	218	178	269	269	316	107	1575
Comunicaciones TDP	43	34	26	57	80	68	40	348
Servidores / BD Banco	12	8	7	26	14	14	1	82
Seguridad TI	9	16	5	14	11	7	1	63
Total	901	897	718	974	1314	1599	459	6862

Note. Adapted from *Comité Semanal de Gestión de Problemas – Seguimiento* (Power Point slides, p. 5), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

Table 7

Ripley Retail's Incidents in 2019

Category	January	February	March	April	May	June	July	Total
HW Microinformático	1476	902	750	728	889	939	58	5742
SW Microinformático	319	354	290	251	340	489	34	2077
SW Tienda	164	145	290	354	237	204	15	1409
Comunicaciones TDP	34	39	26	61	108	114	15	397
Seguridad TI	1	8	8	8	8	8	2	43
Servidores / BD Tienda	3	4	1	11	7	4	0	30
Total	1997	1452	1365	1413	1589	1758	124	9698

Note. Adapted from *Comité Semanal de Gestión de Problemas – Seguimiento* (Power Point slides, p. 12), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

Due to a process that Canvia carries out each month, the company is able to detect the volume of incidents by categories that generate the elevated number of tickets from Ripley. Analyzing the information shown in Table 6 and Table 7, issues regarding the categories “HW Microinformático”, “SW Microinformático” and the software of each firm, Ripley Bank and Ripley Retail (“SW Banco” and “SW Tienda”), are the main issues that Canvia needs to solve in both companies. Figure 16 and Figure 17 show the percentages that every incident category represents for the tickets generated in both Ripley Bank and Ripley Retail, correspondingly. It is important to mention that Canvia’s employees Miguel Campos and Fayol Montano, also detect the percentage of sub-issues that cause tickets generation for each of these categories and have periodical meetings in order to analyze the information and evaluate what changes are needed to reduce the number of tickets.

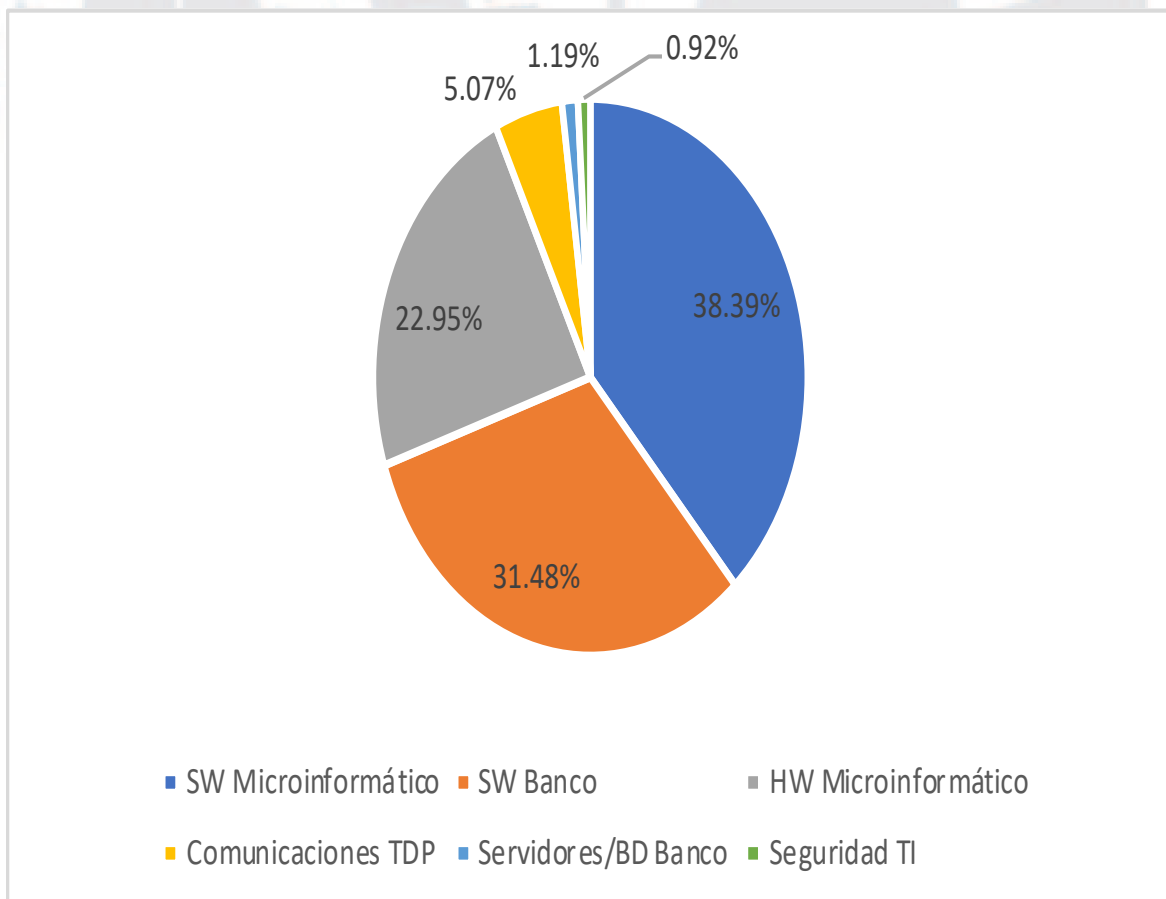


Figure 16. Incidents percentages in Ripley Bank.

Adapted from *Comité Semanal de Gestión de Problemas – Seguimiento* (p. 5), by Canvia, 2019, Lima, Perú: Author.

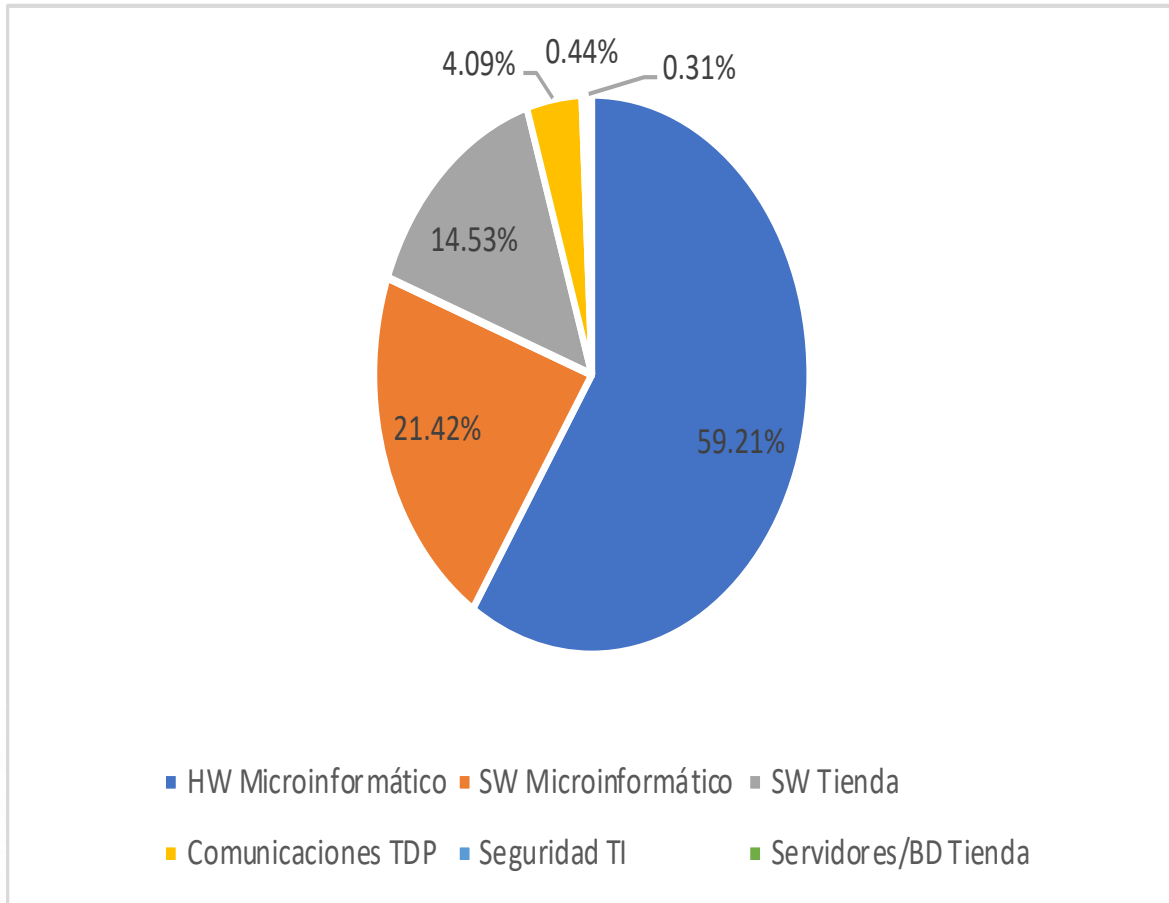


Figure 17. Incidents percentages in Ripley Retail.

Adapted from *Comité Semanal de Gestión de Problemas - Seguimiento* (p. 12), by Canvia, 2019, Lima, Perú: Author.

Lack of employees' performance control and metrics. During the first meeting, Miguel Campos has mentioned that employees were not subject to controls regarding their performance in the assigned functions. Also, he said that they did not receive feedback. However, since March, the month in which he was appointed the Project Manager of the unit, he has introduced some changes, one of them being the implementation of performance controls, employees' trainings, and feedback meetings. Specifically, the intention is to use the metrics of the individual employee to introduce performance-based incentives, such as an employee of the month program, as well as offering training for employees showing less performance. However, no results have been identified yet due to the short term this project has been running.

Costs payment is higher than revenues received. Due to the contract's provisions the parties have agreed on, Canvia receives a monthly payment of 144,037.29 PEN, excluding IGV payment, for both Ripley Retail and Ripley Bank contracts. This is a flat fee that does not change among the time or tickets received, being that Canvia will receive this amount of money every month until the contract's expiration date. No inflation or exchange rate fluctuation adjustments have been agreed on. However, these revenues received by Canvia are not enough to cover the costs they need to incur in order to comply with the contract and SLA. As mentioned before, the company has been operating at a loss until December. From that date Canvia started receiving other revenues from Ripley. These revenues are generated through additional business between both parties, and do not relate to those received in virtue of this contract. In addition, since April 2019, labor costs were reduced by the newly appointed Project Manager, Miguel Campos. These factors have allowed Canvia to operate again with profits, although those are insufficient as indicated by the company's management.

2.2. Key Problem (substance, location, ownership, magnitude, time perspective)

After a deep analysis of this contract of services, certain problem with it have been identified. First, the contract includes a flat fee. It is important to clarify that the contract does establish certain limits on the number of tickets that Canvia receives and has to solve, that are included in the flat fee, depending on the type of service. However, these limits are extremely high, making them nonexistent in practice. Table 8 shows the type of service, the limit of the number of tickets for each service and the cost of them. Hence, in practice, independently of the number of tickets the Canvia team resolves, Ripley pays a flat fee for their services. This results in a constant revenue stream for Canvia. The consulting team considers this the key problem.

Table 8

Types of Services, Limitations and Fees (in PEN)

Service	Distributi on Driver	Volume Range per month	Service Cost Year 1	Service Cost Year 2	Service Cost Year 3	Service Cost Year 4	Monthly Service Cost
Help Desk	Tickets	Incidents: [4200- 4900] Requests: [1900- 2500]	383,646	383,646	383,646	383,646	31,970
Inhouse Technical Support	Tickets		1'099,949	1'099,949	1'099,949	1'099,949	91,662
Massive Implemen tations	IMAD	[1200- 1600]	244,851	244,851	244,851	244,851	20,404
Total			1,728,447	1,728,447	1,728,447	1,728,447	144,037

Note. Adapted from *Contrato de Prestación de Servicios* (p.35-37), by Ripley and Canvia, 2017, Lima, Peru: Author.

Additionally, the contract does not specify the timeframe in which Ripley should replace their hardware and update their software. This has resulted in the issue, that Ripley now uses outdated hardware, as well as software programs. Subsequently, regarding the hardware they use, some of it causes frequent technical problems that are reasonably expected from every old equipment; thus, the number of tickets keeps increasing.

Additionally, the outdated hardware is often not able to cope with the installation of new software packages. As a result of this, the number of tickets increases every time the installation of a new software package is required. In relation to the current software that some of their equipment uses, it is very outdated and more modern hardware is not able to operate with it, making hardware renewal more complicated.

2.2.1 Substance

After meeting and talking to the project manager of the division, Miguel Campos, the chief of staff, Fayol Montano, and the employees of the service desk, it became obvious that the key problem is the contract. Specifically, the agreed flat fee, which means constant revenues for Canvia. This has negatively affected the cost side since they need to comply with the SLA while the number of tickets still increases among the time, incurring in higher labor costs than the revenues received from Ripley. Figure 18 shows the high percentage that the labor costs represent in relation the monthly revenues received from Ripley as a consequence of the contract. Labor costs shown are from June 2019. It is important to note that labor costs vary each month depending on some factors such as overtime, vacations, among others. Table 9 shows the cost structure of the Service Desk Unit, specifically the Ripley's account. Figure 19 illustrates the unit's cost structure as percentages for better understanding.

As appreciated, the sum of all costs incurred in this business unit, which is approximately 149,000 PEN, exceeds the amount of revenues received by the contract, which are 144,037.29 PEN. However, thanks to additional revenues received because of additional services provided to Ripley, revenues streams vary month to month. Canvia is receiving flat revenues from Ripley due to additional services hired until January 2019, in consequence, the total flat revenues of this unit are 159,750 PEN until January 2019, which are composed by this contract's revenues plus other services.

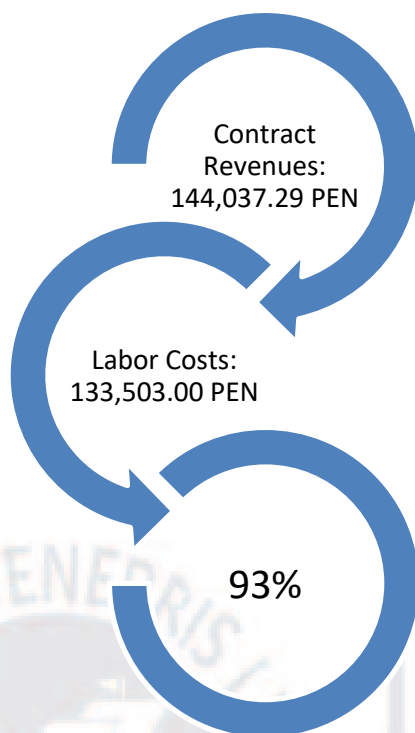


Figure 18. Percentage that labor costs represent of contract revenues (PEN).
Adapted from *Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

Table 9

Service Desk Unit's Cost Structure – Ripley Account (June 2019)

	PEN
Contract's Flat Revenues	144,037.29
Other Flat Revenues	15,712.71
Other Revenues	4,318.00
Cost of Goods	5,304.00
Labor Costs	133,503.00
General Expenses	15,416.00
Depreciation	267.00
Total Cost	154,490.00
Profit	9,578.00
Margin	5.84%
Margin (Considering Flat Revenues)	3.46%

Note. Adapted from *Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

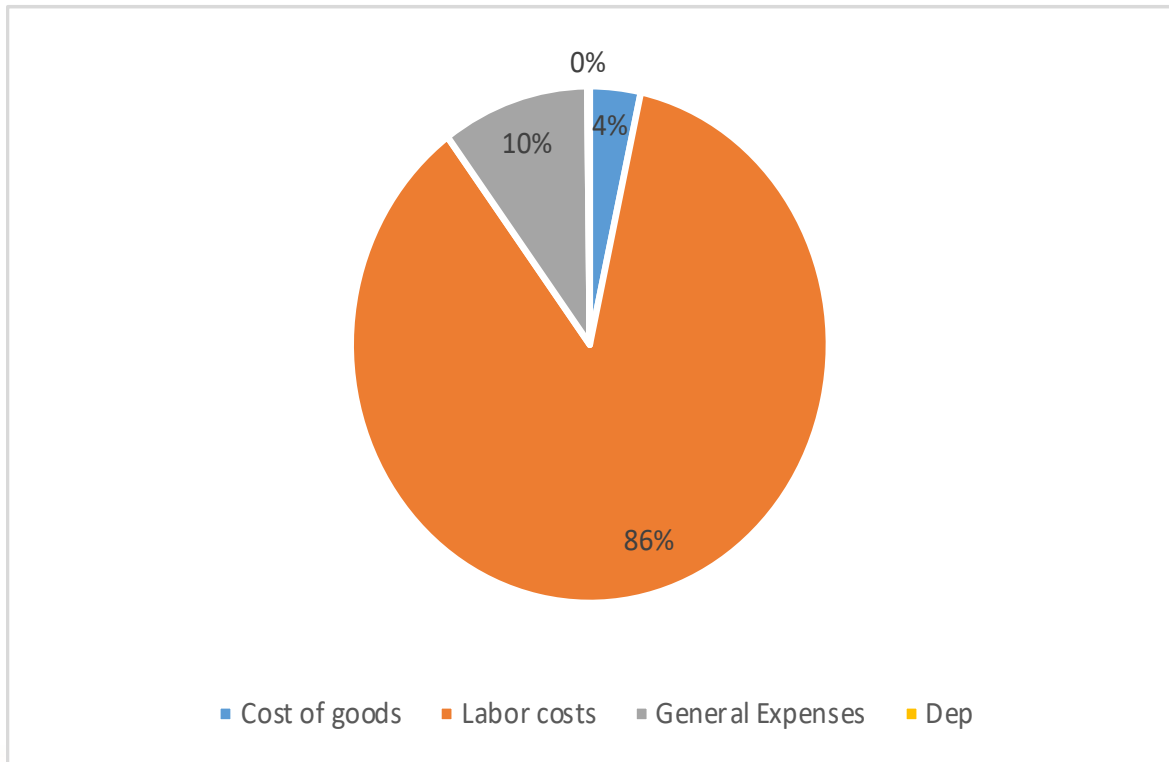


Figure 19. Service Desk Unit's cost structure – Ripley account (in percentages). Adapted from Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

The problem stems from bad negotiations with Ripley in respect to the contract. The manager who was responsible prior to Miguel Campos, explained that there was a mistake to the CEO in the negotiation process. Initially, this was accepted, and no other steps were taken. However, after Miguel Campos was hired, actions have been taken in order to ensure that similar negotiation mistakes do not happen in the future.

2.2.2 Location and ownership

The problem is located in Canvia's business unit Service Desk, which is part of the organizations' branch IT transformation. Within the business unit, the problem does specifically concern the account of Ripley Retail and Bank. The responsible project manager for this account is Miguel Campos. He supervises a team of 54 employees. Figure 20 shows an overview of the supervisors responsible for the team. Additionally, it shows the three main points of contact or responsible managers at Ripley.

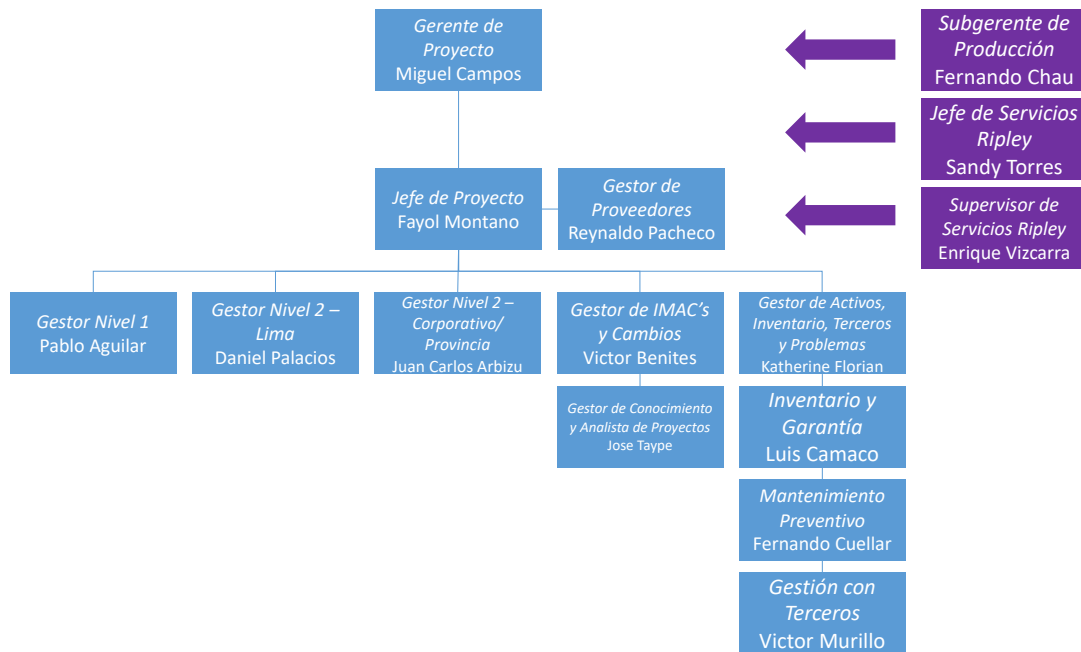


Figure 20. Service desk flow chart.

Retrieved from *Organigrama del Servicio* (Power Point slides, p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Perú: Author.

2.2.3 Magnitude and time perspective

The contract was negotiated for four years until January of the year 2021. Hence, until this deadline Canvia has no other option, than to fulfill the contract. Especially, as the client Ripley is happy with the services provided. Canvia has stated that they are not willing to terminate the contract, because they expect to have more businesses with Ripley in the future and terminating the contract could have negative effects for their business relationship. Also, it is important to mention that Canvia uses to ask Ripley's permission before any change they want to introduce in their processes, normally receiving negative answers. Therefore, the consulting project will focus on how to address the issues that are stemming from the negotiated contract. This means focusing on how to be profitable with constant revenues as well as providing changes that could be negotiated on with Ripley.

2.3. Conclusions

Putting the aforementioned together, it was found that the key problem that the organization faces is a badly negotiated contract with their client Ripley. The main issue in

respect to that contract is, that it provides a flat fee that result in constant revenues, while the costs do fluctuate. This directly impacts the profits generated for this account. The challenge the organization faces, is to generate a profit margin of 20% for the account.



Chapter III: Literature Review

3.1. Literature Mapping

The following chapter will try to cover the relevant literature that may be applicable to solve Canvia’s problem. The following literature map presented in Figure 21 shows how the literature found is interrelated. Also shows the process of how these subjects were chosen.

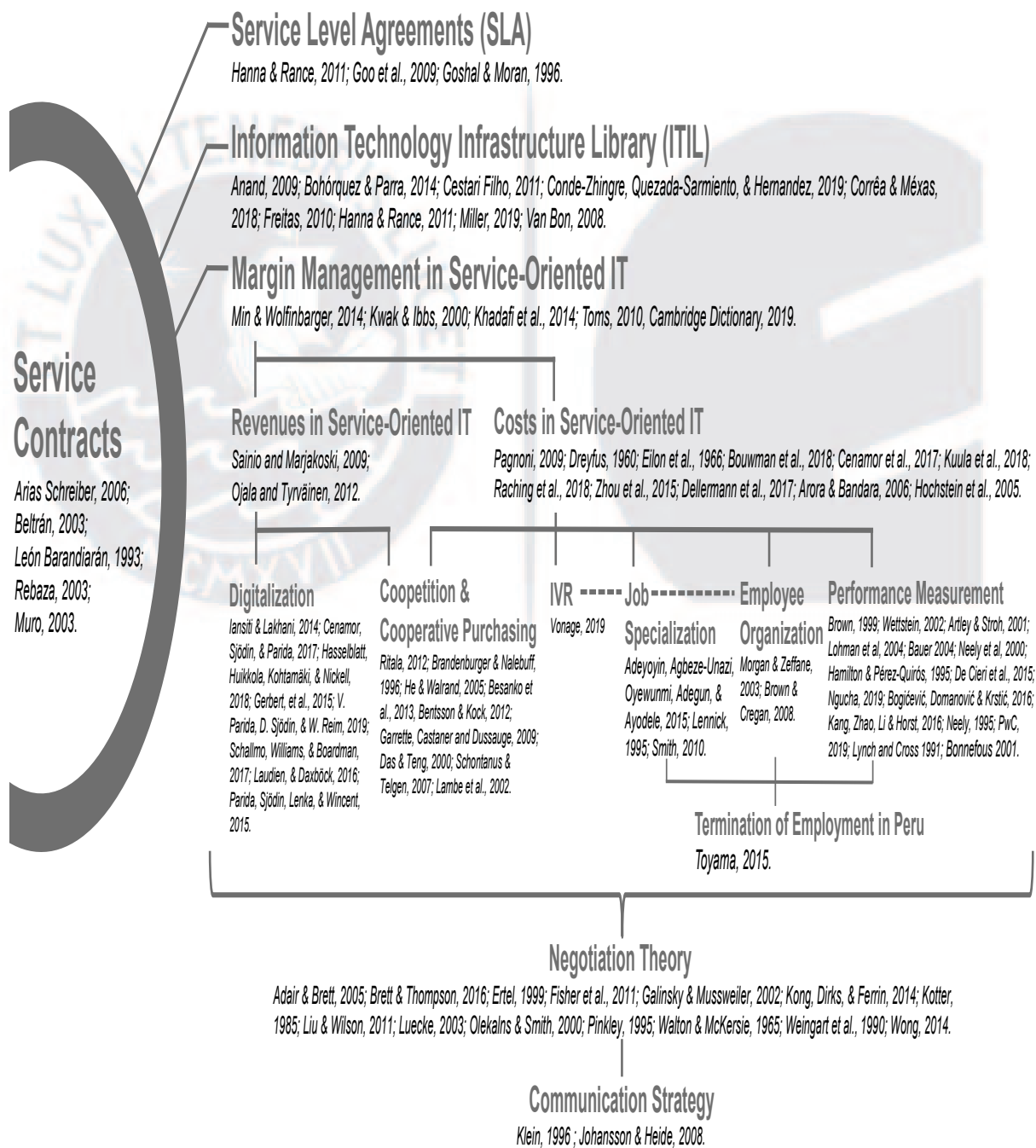


Figure 21. Literature map.

3.2. Literature Review

3.2.1. Service contracts

The contract of services is that “by which a subject called a service provider undertakes to make a benefit to be made in favor of another subject called a service principal or tenant” (Beltrán, 2003). According to Beltrán (2003), in this type of contracts, by which obligations are created, regulated, modified or extinguished, the benefits that the parties must fulfill must be fully determined, which must be previously agreed between the parties voluntarily. In that sense, a mandatory legal relationship is created by the free will of the parties. Likewise, this contract is autonomous in the sense that neither party is subordinate to the other. The service provider must carry out his work according to its knowledge, according to its professional art, diligently. However, it is possible that the client can establish technical specifications and special indications that the service provider must comply with. On the other hand, these agreements can be contract of means or contract of results. A contract of means signify that the service provider undertakes to perform an action that does not conclude in the achievement of a concrete result but must perform the necessary means to obtain a possible result, following the rules of normal diligence. When it is a results-based contract, the service provider undertakes to perform a benefit that concludes with the delivery to the creditor of a specific result.

As stated by Rebaza (2003), the service provider cannot exceed the limits of the order. These limits may come from (a) the unilateral imposition by the principal in case the contractor has submitted to its instructions, (b) the agreement between the parties on the manner in which the service is performed, and (c) the uses and customs according to the characteristics of the benefit. However, it is possible that the service provider does not observe the instructions he has received in the event that (a) he can fulfill the assignment in a way that is more advantageous than the one agreed in the contract, or (b) when it is

reasonable to assume that the principal would approve his conduct if he knew certain circumstances that at the time did not exist or were inadvertent, which could not be communicated to the principal in a timely manner.

Service agreements. The service agreement is the typical and nominated contract under which a party called a 'tenant' assumes, in the obligatory legal relationship created (as a debtor), the legal situation of disadvantage of legal duty (affirmative covenant) for which he undertakes to make an action that has as its object a 'service', with respect to the party called 'commander or tenant' to pay a fee (Beltrán, 2003). As Beltrán (2003) indicated, this contract has certain elements that distinguish it from other similar contracts: (a) non-existence of subordination, (b) for a certain time or certain work, and (c) compensation. Regarding the non-existence of subordination, this contract is autonomous because the service provider has the technical knowledge to achieve the satisfaction of the creditor's interest, which has already been valued by the creditor at the time of the conclusion of the contract, and therefore relies on their expertise or specialty. However, as has been mentioned earlier, it is possible that the creditor of the service gives instructions or indications to the provider at the time of the conclusion of the contract.

As Muro (2003) affirmed, according to the Peruvian legislation the services agreed in this contract can be material or intellectual. Muro defined material services as that activity that involves a change in the material world's status quo, regardless of the result thereof, precisely because it is a service agreement and not an employment contract, which activity may involve services of professional or technical order. On the other hand, intellectual services do not imply any material change in the status quo, they are intellectual or immaterial activities, although they may be documented (2003). However, all material activity has a quota of intellectual activity, just as all intellectual activity must be expressed in some material way (Arias Schreiber, 2006). That is why it is recognized and accepted by the

national doctrine that the services object of this type of contracts can also be mixed (León Barandiarán, 1993; Muro, 2003).

3.2.2. Service level agreements

The contract that defines the key problem of this paper, proposes the delivery of service desk operations in case of incidents. The ITIL defines such incidents as, “any event which is not part of the standard operation of a service and which causes or may cause an interruption to or a reduction in the quality of that service” (Hanna & Rance, 2011). The agreed-upon service level between a service desk provider and the customer to respond to such incidents is part of the service level agreement (SLA). For any all the tasks and duties outsourced, the most important aspect is the Service Level Agreement. The SLA justifies the scope of the project in terms of the operations and tasks that client receives from the service provider. It clarifies the workload volume that will be accepted and delivered, and acceptance criteria for responsiveness and the quality of deliverables. A well-crafted and documented SLA helps in clarity of expectations of the client from the service provider.

To measure the success of an SLA, performance metrics are adopted which act as a barometer of the service provided. Whether the service provider is acting in the good faith of the promised service level and fulfilling their commitments, is measured by the performance metrics. The objective of the performance metrics is: (a) to ensure the client gets the service according to the standard set and the service provider is fairly compensated, (b) the collection of data for the metrics is not expensive, and (c) define what acceptable service level is, so bad service can be differentiated from good service.

According to Goo, Kishore, Rao, & Nam (2009), there are two types of contracts which exist between organizations and third-party information technology outsourcing companies. These are (a) formal controls, i.e., the written obligations of one party to pay financially compensate the other company for the services provided; and (b) relational

governance i.e. the unwritten, relationship-based association based on trust cooperation backed by the IT company's performance (Goo et al., 2009). At times, the contract between the service provider and the organization is more of relational governance and less of formal control. For example, the contract between the two parties includes a flat fee paid by the organization to the service provider for a predetermined. This contract does not explicitly state the number of tickets to be resolved in a period (e.g. week, month, or quarter). Thus, it does not include any threshold on the number of tickets (issues) resolved by the service provider in a given period.

Research suggests formal contracts are a sign of distrust which often puts the IT companies on the backfoot (Ghoshal & Moran, 1996). At the same time, it is important to understand that formal and relational contracts are not substitutes but complementary to one another. At times, service providers end up entering in a contract which does not explicitly state the details. This is due to the fact that the provider is a new player in the market OR the client is a big account which cannot be lost.

3.2.3. Information Technology Infrastructure Library (ITIL) application in Service Desk

The Information Technology Infrastructure Library, known as ITIL, is “an internationally recognized set of best practices for information technology (IT) service management” (Miller, 2019). It is a tool created for “facilitate efficient and financially responsible use of IT services and resources among businesses seeking to enhance service quality and accommodate IT system growth” (Miller, 2019). According to Conde-Zhingre, Quezada-Sarmiento, and Hernandez (2019), the ITIL framework describes the most important processes that any organization within the IT sector must carry out, in addition to certain practices, procedures and methods to implement IT Service Management, guarantying the quality of the IT services that the company will provide. As Miller pointed out, the ITIL

framework has been embraced by several important companies around the world, such as Microsoft and Hewlett-Packard, as well as by some government agencies (2019). This international standard of best practices includes the following stages, illustrated also in Figure 22: (a) service strategy, (b) service design, (c) service transition, (d) service operation, and (e) continual service improvement (Van Bon et al., 2008).



Figure 22. Stages of the ITIL lifecycle for services.

Retrieved from “*Continual Service Improvement Based on ITIL V3 – A Management Guide*,” by J. Van Bon et al., 2008, Norwich, England: Van Haren.

ITIL defines Service Desk as “the single point of contact between the service provider and the users. A typical service desk manages incidents and service requests, and also handles communication with the users” (Hanna & Rance, 2011). As Corrêa and Méxas pointed out, the implementation of a service desk is a function of the ITIL’s Service Operation stage, which also includes event management, incidents, problems, access and execution of requests. Service desk has some functional requirements according to ITIL: (a) receiving and recording all user calls; (b) record and track incidents, requests and complaints, (c) initially evaluate incidents, (d) monitor incidents and ANS requests, (e) communicate changes in service levels, (f) close incidents and requests, (g) contribute to the identification of problems, (h) coordinate second and third level support, (i) provide management information, among others (2018). According to Freitas (2010), the goal of Service Desk is to be the only

point of contact for IT users and restore normal service operation as soon as possible. The author also highlights the importance of having an adequate record in this type of services, where calls are generally requests, incidents and eventually problems. Figure 23 shows the scope of the service desk. According to Bohórquez and Parra, the main factors that affect the quality of service desk are related to human talent, information, work method and software that supports service management (2014).

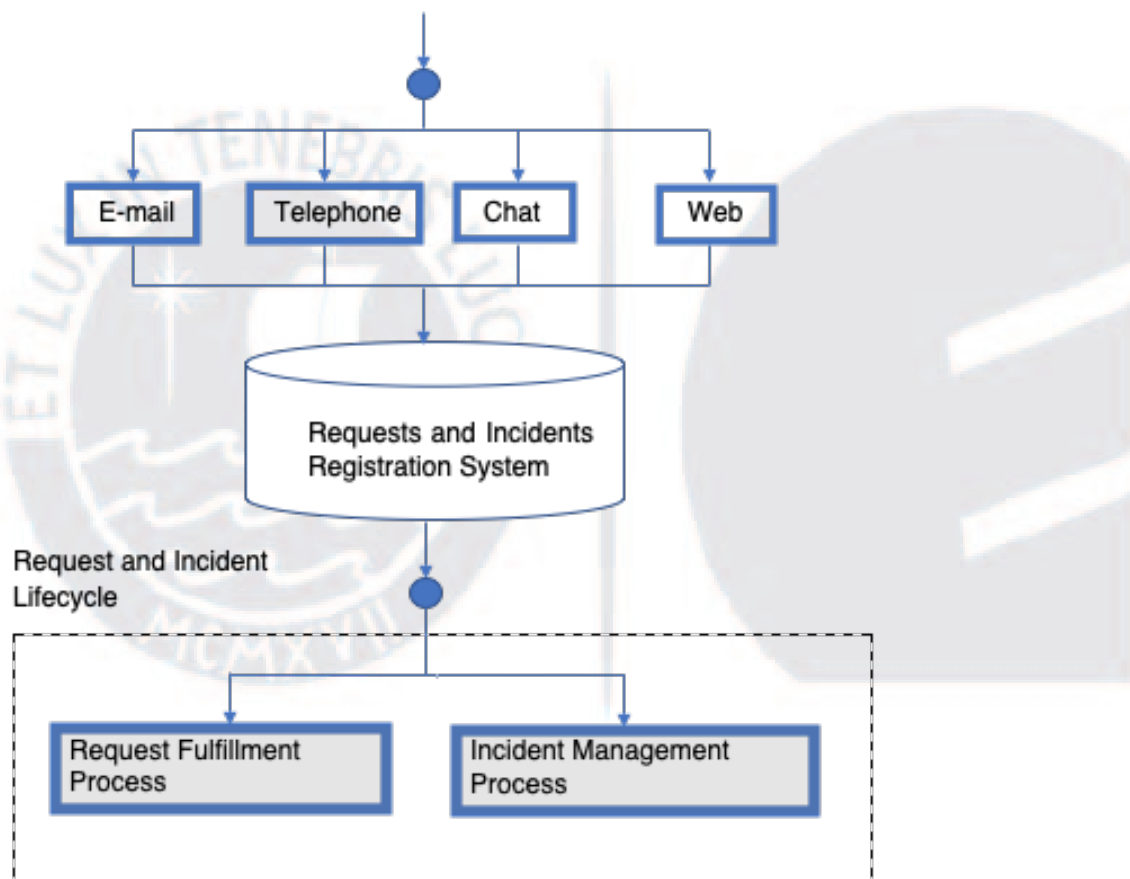


Figure 23. Scope of service desk.

Adapted from *ITIL v3 Fundamentos*, by F. Cestari Filho, 2011, Rio de Janeiro, Brazil: RNP/ESR.

3.2.4. Performance measurement system of Service Desk

The importance of performance measurement system. It is impossible to improve business performance without measurement and effective management (Brown, 1999). The performance measurement system, as its name suggests, is system that supports the

performance measurement process. The system allows managers to track the implementation process and to compare the actual performance with the objectives (Wettstein, 2002). After identifying the area of attention, the organization can be more aggressive in improving their plan. As Artley and Stroh said, “if you don’t know where you are, then you can’t know where you’re going and you certainly can’t get to where you want to be” (2001, p. 5). Performance Measurement Systems are in general tools that inform the organization where they stand in a certain process and point the direction toward where they want to be.

Performance indicator. This is not a new terminology and always accompanies with performance measurement. Lohman, Fortuin, and Wouters mention the performance indicator in their definition of performance measurement as “the activity of measuring performance using PIs [performance indicators]” (2004, p. 268). Combined with the definition of Lohman et al. (2004) and the description of performance indicators from Bauer (2004), the definition of performance can be understood as follows: performance indicators are the strategic tools that can assess the performance in achieving specific goals and objectives. However, the performance indicators are not plain tools that measure non-crucial activities and processes. More so, they measure the incorporate context given by targets and strategies. Thus, an organization may have many measurements, but only a few of them qualify as performance indicators (Bauer, 2004).

Leading and lagging indicators. These are two basic types of performance indicators in most of organizations (Neely et al, 2000). Leading indicator is a measure determinant used to drive an outcome (Hamilton & Perez-Quiros, 1996). More simply, it measures “input”. Leading indicators measure implementation, including practices, strategies, and activities, with expectation. An important function of leading indicators is that they are proactive in nature. They can provide early warning by detecting and mitigating potential risks or potential failures before an adverse event occurs (De Cieri, Shea, Donohue, Sheehan, &

Cooper, 2015). Lagging indicator is output measures. Contrary of leading indicators, lagging indicator assess the result and the past changes, such as revenue, business cost, and market share (Ngucha, 2019). Thus, it is of little help of looking ahead, but it allows organizations to confirm the past trend (Manuele, 2009). In general, leading indicators influence future performance, while lagging indicators analyze past performance.

Financial and non-financial indicators. They are the most frequently measurements discussed by organizations. Financial indicators, measurements of traditional accounting framework, gradually cannot meet the requirements by various managers, and stakeholders to monitor the organization's performance (Bogićević, Domanović, & Krstić, 2016). Thus, in order to meet the demand, non-financial indicators have emerged. Market share, customer's satisfaction, product quality, and employee morale are all the typically non-financial indicators. Financial indicators, as mentioned above, measures conventional accounting model, such as profit, price, and investment return rate (Bogićević et al., 2016).

Key Performance Indicators (KPI). They are a set of measurements that reflect the critical strategic factors of organizations (Kang, Zhao, Li, & Horst, 2016). Due to performance measurement system consist of many metrics that can quantify the efficiency and effectiveness (Neely, 1995), the determination of detailed indicators that supports organization's strategic goals within the performance measurement system is directly decide the success of operation. Thus, proper selection and understanding of KPI is necessary for the development and success of a company. Although the selection of KPI will somehow be effected by the industry in which the business operates, for example, a company in real estate industry might use the customers' occupancy rate as the KPI, the management teams should not feel pressures that have to choose the KPI match their industry peers (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2019). The important need is that the requirement of KPI should relevant with the particular company. In addition, the number of KPI is impossible to

specify, because the choice of KPI by each company based on their own unique strategy are different. However, based on the report of PwC (2019), the indicators between four and 10 are the key for most type of companies.

Relationship of performance indicators. The relationship is not independent. They may have mutual relationship (Kang et al., 2016). One of indicators changes always related to others change. For example, if the financial indicators change, then the lagging indicators, measures of past result, will also change. Thus, identifying and understanding the intrinsic relationship and structure is necessary for the managers and the creditors.

Bonnefous and Courtois (2001) and Lynch and Cross (1995) both propose that performance indicator can be divided into different levels. According to Bonnefous and Courtois (2001), there are three different type of indicators: (a) strategic indicators, (b) tactical indicators, and (c) operational indicators. The structure of the level can be simply understood as the figure 24 below. Strategic indicators is on the top and designed to support strategic decision, tactical indicators are settled on the intermediate level designed for managers, and operational indicators at the bottom to support operational activities.



Figure 24. Bonnefous and Courtois's performance pyramid.
Adapted from *Indicateurs de Performance* (p. 3), by C. Bonnefous & A. Courtois, 2001, Paris, France: Hermes Science.

Comparing with the pyramid of Bonnefous and Courtois (2001), the model (Figure 25) of Lynch and Cross (1995) is more detailed. The pyramid consists of 4 levels: (a) departments and work centers, (b) business operating system, (c) business units, and (d) corporate vision. Not only that, but the model also divides the indicator into internal effectiveness and external efficiency. The internal indicator is on the right side of the pyramid and the external indicator is on the left side of the pyramid. The objectives flow from up to down, while reverse flow of measures from bottom to top.



Figure 25. Lynch and Cross's performance pyramid. Retrieved from *Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement* (2.ed., p. 14), by R. Lynch & K. Cross, 1995, Cambridge, England: Blackwell.

3.2.5. Interactive voice response (IVR)

As Smart Action pointed out, this technology is the voice-driven menu system that allows incoming callers based to select pathways to different service levels that can best answer their questions based on the problem they are facing. IVR can do this for dozens, even hundreds, of calls at once, improving the experience for callers and efficiency for organizations (Vonage, 2019). IVR is built on a foundation of automation, helping to increase

profitability and positive outcomes for the bottom line of companies. Reducing cost, increase efficiency, and improving service sufficient are the most outstanding benefits as mention below:

- **Headcount savings:** The IVR will handle certain calls and arrange agents time on the phone. It may not immediately reflect on lower the agent count and cost, but it will provide the organization the option not to hire any new ones. Eventually the headcount may drop, and the organization will have a smaller more specialized group of agents.
- **Recruiting and Training Expense:** With the reduction in hiring, the expense of recruiting and the effort spent on training can be saved.
- **Reduce Operational Expenses:** A typical phone call with an agent costs 50%-80% more than an income call would with an intelligent IVR.
- **First call resolution:** Allowing callers to get information and questions answered on the first time without speaking with a live agent. Thus, the resolution process will be more efficient and less specialized agents will be needed.
- **Reduced Call Transfer Rates:** With a sophisticated and well-tuned IVR, the number of misrouted calls should be significantly reduced.
- **Improved CES (Customers Effort Score):** Customers will be putting in less effort to get their issues resolved. Effortless engagement has proven to be more valuable than offering multiple channels and trying to delight the customer.
- **Empowered Agents:** With the repetitive manual tasks being handled by automation, more complex projects can be transferred to agents. They will be utilizing their critical thinking, empathy, and/or sales skills, which will make them feel more valued by their customers and their employer. Productivity and

efficiency will increase as the automation and agents work together to assist many more happy customers.

- **Reduced Attrition:** Aside from the measurable costs of recruiting and training, there are some fewer tangible costs attached to high attrition. A continual flow of new and inexperienced agents managing customer service issues eventually starts to affect customer experience and long-term customer loyalty. Better automation and empowered agents (mentioned above) gives agents fewer reasons to leave, since they are less likely to feel undervalued in the tasks they perform.

3.2.6. Job (team) specialization

Job specialization is the way of separating overall task of an organization into smaller components according to some logical agreements (Adeyoyin, Agbeze-Unazi, Oyewunmi, Adegun, & Ayodele, 2015). Most organization use multiple bases of decentralization in different area at different level. As cited in Adeyoyin et al., Lennick in 1995 proposed that (a) functional departmentalization, (b) product departmentalization, (c) customer departmentalization, and (d) location departmentalization are four basic types of departmentalization, as follows:

- **Functional departmentalisation.** Functional departmentalisation defines department by functions of different performance. More specific, the teams work by different functions. Groups work for same or similar activities. This specialization will also help the coordination within functional area and improve the efficiency of the specialized teams.
- **Product departmentalisation.** The overall jobs broken down into different product lines. Grouping and arranging activities relate the same products. For example, marketing person and technological person work together for one product or

service. The product specialized allows that managers become more expert in the product industry and specialized teams are closer to the customers.

- Customer departmentalisation. Special types of customers and the certain markets divide the overall workload of an organization. Through such method, the organization can better meet the customer needs and faster response customer's problems.
- Location departmentalisation. Geographic departmentalisation is separate the jobs into the different department based on the geographic sites. Location departmentalisation is beneficial for the multinational organization, since its department already spare worldwide. Each different geographical department can effective and efficient handling issues that arise in their region.

The downside of job specialization tends to require employee can only focus on one task, since specialization requires workers to give up performing other tasks at which they are not as skilled and leave those jobs to others who are better suited for them (Adeyoyin et al., 2015). The assembly Line is specialization example mentioned on "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nation" (Smith, 2010). Individual workers perform specific tasks in the production process on the assembly line. Smith (2010) famously illustrated job specialization workers produced thousands more pins than if each worker made whole pins independently. Smith (2010) explains the increased outcome as workers do not lose time shifting among different tasks and the work process become efficient. In addition, Smith (2010) believes that workers with specialties were more likely to innovate, to create tools or machinery to make their tasks even more efficient. Besides the efficiency, cost saving is another outstanding benefit. Due to the more narrowly defined the job is, the easier it is to develop specialized equipment to assist with the job and training costs should be relatively low (Adeyoyin et al., 2015).

3.2.7. Digitalization

The business value chain is revolutionized through Internet of Things (IoT) technologies (Iansiti & Lakhani, 2014). Industry already entered the fourth industrial revolution through capitalizing digitalization (Cenamor, Sjödin, & Parida, 2017). Digitalization process has many benefits for the business: automation and process optimization allow organization increasing productivity as well as profitability and reducing errors and costs (Hasselblatt, Huikkola, Kohtamäki, & Nickell, 2018). Industry 4.0 expects to improve efficiency by 15% to 20% and generates around 20% more revenue in next five years (Gerbert et al., 2015). These figures illustrate the importance of digital technology to the enterprise in today's B2B (business-to-business) environment. According to Parida, Sjödin, Lenka, & Wincent (2015), digitalization, however, cannot simply draw an equal sign with benefits. Several other influencing factors exist in the digitalization process, as shown in Figure 26.

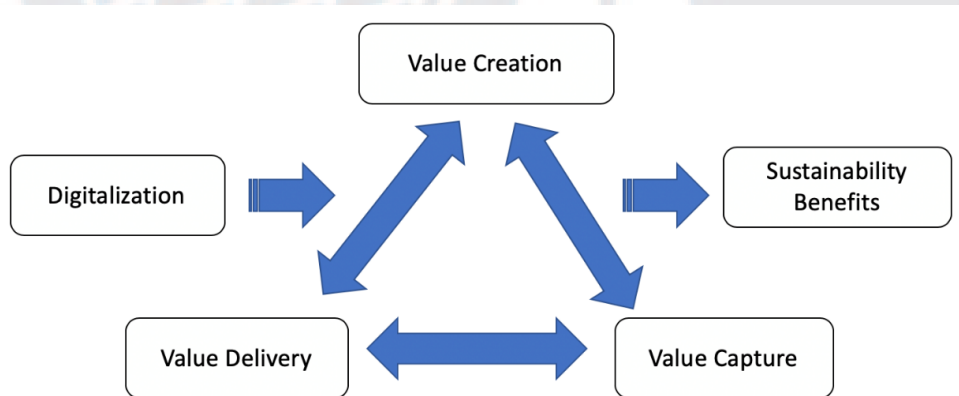


Figure 26. Digitalization process.

Adapted from “Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises,” by V. Parida, D. Sjödin, and W. Reim, 2019, *Sustainability*, 11(2), p. 319.

The process of digitalization is also a process of innovation. The Value creation, value delivery, and value capture are three basic elements of the business innovation model. During the process of innovation, value creation is to clarify what can be offer to customers.

Digitalization enable companies to integrate and expand their products portfolio through IoT

(Internet of Things) technology components (Hasselblatt et al., 2018). As the arriving of industrial 4.0, how to provide value to the customer will undergo significant change in the digital business models (Schallmo, Williams, & Boardman, 2017). Different from the past, customers will also involve in the value creation processes, since collecting, storing, and sharing data are playing a central role (Laudien & Daxböck, 2016). Self-service and database are the representative examples. Thus, with the help of digitalization organization can offer newer and more advanced service. Value delivery is how the processes or activities to deliver the promised value. Digitization allows information flow-related routines to be continuously improved, service activities are integrated, and service processes are effectively monitored (Parida et al., 2015). The term 'value capture' concerns the revenue and financial viability, with particular attention on potential revenue streams and the cost structure. To be able to capture value from digitalization can occur in many ways: decreased costs, higher revenues, or the obtain new revenue streams (Bouwman, Nikou, & Molina-Castillo, 2018). Digitalization can improve internal processes and customer interaction that enable improved cost efficiency leading to a positive effect on performance to continuously review co-creation initiatives so that the extra costs occurring from joint digitalization efforts are weighed in the balance (Kuula, Haapasalo, & Tolonen, 2018).

Therefore, the delay will be less, and positive customer service result will increase, which is significant for service delivering. As noted by Kaufman (2011), "value capture is the process of retaining some percentage of the value provided in every transaction." Every business must to capture certain percentage of the value that created by the revenue, otherwise the business will be stuck in a difficult time and the business cannot function properly. Because digitization can improve a company's productivity and competitiveness, as mentioned above, the return on investment will rise accordingly, which means efficiency of captured value is increased.

3.2.8. Margin management

The Cambridge Dictionary (2019) defines a profit margin as “the difference between the total cost of making and selling something and the price it is sold for, or between the total amount of money a company receives from sales and the total cost of producing all its products and services”. Generally, we use profit margins to determine how successful a business creates money. The profit margin provides a percentage measurement of profit that shows the amount a company earns for each dollar of their sales. Subsequently, we associate lower profit margins with lower profit levels (Min & Wolfenbarger, 2004). Min and Wolfenbarger (2004) defined profit margin as the revenue from sales times the cost of the goods sold divided by the revenue from sales.

Generally, we distinguish between gross profit margin and net profit margin (Kwak & Ibbs, 2000). We calculate a gross profit margin using the total revenue, then we deduct the costs of goods sold (COGS) and divide the difference by the total revenue. Often, the number is then multiplied by 100 to return a percentage, as shown in Figure 27.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Revenue} - \text{COGS}}{\text{Revenue}} \times 100$$

Figure 27. Gross profit margin formula.

The net profit margin is calculated as the gross profit margin, but we deduct not only the COGS from the revenue but also the operating expenses and all other expenses, like taxes and interests. Doing so, we receive the net profit (Khadafi, Heikal and Ummah, 2014). Figure 28 illustrates the formula. Additionally, Toms (2010) describes the separate transaction profit margin, which is described as the profit of a transaction divided by the transaction value.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Profit} \times 100}{\text{Revenue}}$$

Figure 28. Net profit margin formula.

3.2.9. Revenue management in Service-Oriented IT

Sainio and Marjakoski defined a revenue model as an operational description that specifies, how a firm generates, receives and retains revenues from their customers. Based on the discussion of past research they propose the following definitions: “revenue logic is the part of the business model that contains a strategic description of revenue sources and how the business generates profits”, and “the revenue model is the operational description of the basis on which revenue is collected from customers or partners” (2009). Ojala and Tyrväinen. (2012) compare in their case the revenue models of five Software-as-a-Service (SaaS) providers to discuss and determine which revenue model best suits which organizational form, product and delivery channel. Table 10 shows the different revenue models.

Table 10

Overview of Revenue Structures

Firm	Year of Establishment	Product/service	Delivery Channel	Revenue Model (s)
Firm A	1998	- Planning and optimization software for telecom operators	- Public and private cloud	- Renting - Traditional licensing
Firm B	2000	- Gaming platform for the platform	- Public cloud	- Renting
Firm C	2006	- Risk management software for banks	- Private cloud	- Renting - Traditional licensing
Firm D	2008	- Entitlement management software	- Public and private cloud	- Renting - Traditional licensing
Firm E	2006	- Interactive 3D sales software	- Public and private cloud	- Renting

Note. Adapted from “Revenue models in cloud computing,” by A. Ojala & P. Tyrväinen, in *Proceedings of 5th Computer Games, Multimedia & Allied Technology Conference (CGAT 2012)* (p. 116), by E. Prakash, 2012, Singapore: GSTF.

Overall, the author's findings indicate that the SaaS providers that were part of the case study used either software renting or traditional licensing as their principal revenue models (Ojala and Tyrväinen, 2012). Ojala and Tyrväinen (2012) base these findings on the argument that the SaaS providers of the case study see delivering services with a pay-per-use pricing as more difficult than the model of software renting. Specifically, pay-per-use pricing requires technical tools that allow the firm to measure the usage of the software. Moreover, software renting generates steady streams of revenue, which provide financial predictability (Ojala & Tyrväinen, 2012). Finally, Sainio and Marjakoski (2009) describe profit-sharing models that can be used in in forms of cooperation and strategic partnerships (see Chapter 3.2.11).

3.2.10. Cost management in Service-Oriented IT

As previously discussed, costs play an important role in determining the profit margin of a firm. In addition, the fact that the use of digital technology can enable new or increased revenue streams (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018). For example, customers can choose fixed prices, pay-per-use, or hybrid models to facilitate greater value creation through increased customization and shifts in responsibility (Zhou, Chong, & Ngai, 2015). Although the implementation of the new business model might accompany with several potential management risks, a key benefit of digitalization comes from creating transparency in provider-customer relationships by providing real-time data insights (Dellermann, Fliaster, & Kolloch, 2017). Then, more value can be created and provided.

Apart from the cost of implementing the IT service desk, a crucial part of expenses stems from the cost for supporting the infrastructure. Arora and Bandara (2006) provide a case study, where a faculty of an Australian university reduces their cost for service desk operation using amongst other the ITIL methodology. Hochstein, Tamm and Brenner (2005) conducted a total of six case studies in order to investigate how to successfully implement

service-oriented IT management. In doing so, they aim at enhancing the understanding on how to undertake ITIL transformation projects. Based on the analysis of the cases, they propose three benefit categories and eight cost categories for implementing and operating service-oriented IT management processes. Additionally, they discuss and six success factors of implementation projects. They find, that to make sure that the process keeps running according to the ITIL quality standards the following costs incur: (a) cost of process execution, (b) cost of process monitoring and performance measurement and (c) cost of running additional infrastructure. Additionally, they pose that for a successful implementation, amongst other things, the following factors are crucial: (a) viable and measurable project goals, (b) aiming for continuous improvement, implementing broad-based training and enforcing personnel development. Besanko, Dranove, Shanley, and Schaefer (2013) argue that a reason for differences in variations of costs across firms are cost driver. They classify cost drivers into three categories: “(i) cost drivers related to firm size, scope, and cumulative experience, (ii) cost drivers independent of firm size, scope, or cumulative experience and (iii) cost drivers related to organization of the transactions” (Besanko et al., 2013).

According to Pagnoni (1990), managers deploy a decision model to decide between different courses of actions, such as determining the relevant cost and revenues in order to project future expected revenues and costs. This decision model involves four steps, namely (a) problem identification, (b) information gathering, (c) predictions for the future, (d) decision amongst alternatives, and (e) implementation of the decision and continuous improvement. Revenues and costs are considered relevant for the decision in decision amongst alternatives if they occur in the future and differ to the alternative courses of actions. It is important to mention, that historical costs do not influence the decision. However, for the analysis one can include either all revenues or costs occurred or one the relevant (future)

revenues and costs. A comparison between both revenues and cost structures will reveal the difference of for example a reorganization. If the future progression shows an increase in profits, managers will decide for this option (Pagnoni, 1990).

Similar analyses can be done for equipment replacement decisions. As a financial solution to a costing problem the purchase of new equipment involves an assessment of sunk costs. Sunk costs are considered as costs that have incurred and can no longer be recovered. Therefore, these costs should only be considered when deciding on a new project or alternative and not in decision-making in ongoing projects. Dreyfus (1960) and Eilon, King and Hutchinson (1966) provide case studies on equipment replacement decisions. To determine the replacement decisions, they take the following parameters into account the purchase price, the resale value and the maintenance costs of the equipment. To assess an alternative financial solution the sunk costs of analyzing, deciding and negotiating on for example what equipment to buy should be taken into account.

3.2.11. Coopetition and cooperative purchasing

To reduce the costs of rental or purchase of new equipment firms consider coopetition solutions. Coopetition is defined as collaboration between competing firms (Ritala, 2012). Based on the concept developed by Brandenburger and Nalebuff (1997) coopetition poses that firms collaborate to increase the total value that is generated in the market to subsequently compete to divide and individually capture this value. Collaboration could allow to charge more for better results and to collect a fair share of the increased revenues (He & Walrand, 2005). Hence, one way to increase revenues can be achieved through increasing the pie by engaging in a cooperative strategy (Besanko et al., 2013).

Past research provides examples of coopetition in the ICT sector (Dittrich & Duysters, 2007; Gueguen, 2009 as cited in Ritala, 2012). Accordingly, a motive for a firm to engage in coopetition can be found in an extension of resources, as due to collaboration firms can

utilize a larger amount of resources (Bengtsson & Kock, 2012). In this line of thought, competitors, in particular within the same industry, are likely to have supplementary and complementary resources (Garrette, Castaner, & Dussauge, 2009).

Another way of benefitting from cooperation can be on the cost side. This can for example be achieved through implementing and engaging in cooperative purchasing. Through sharing resources and collaboration, firms can achieve economies of scale (Das & Teng, 2000). This allows for both collaborating firms to reduce their costs. Additionally, Schontanus and Telgen (2007) described cooperative purchasing as collaboration of at least two firms in the purchasing process. Through this collaboration, the firms achieve prices and goods, that they could have not achieved alone (Lambe, Spekman, & Hunt, 2002).

3.2.12. Termination of employment relationship in Peru

As Toyama (2015) pointed out, the Peruvian Constitution recognizes the protection against arbitrary dismissal after the probation period. In that sense, employees are entitled to employment stability and generally cannot be dismissed at any time or for any circumstance. However, the law established several reasons and circumstances under which the dismissal becomes valid. Those reasons are only related to the conduct or the capacity of the employee.

Fair reasons for a dismissal related to the capacity of the employee include (a) the detriment of physical or mental faculties or the sudden and decisive ineptitude to the performance of the tasks, (b) low capacity performance relative to the average work performance of employees under similar conditions, and (c) the unjustified refusal of the employee to undergo to medical exams previously agreed or stated by law, which are material to the employment agreement, or to comply with prophylactic and healing measures prescribed by a doctor in order to prevent diseases and/or accidents. In case employers want to apply any of these causes, they need first to give the employee a reasonable period of 30 calendar days to demonstrate its capacity or correct its deficiency (Toyama, 2015). In relation

to the fair reasons for a dismissal related to the conduct of the employee, those include (a) serious offenses; (b) criminal conviction for fraud; and (c) disability of the employee. In cases where the company does not have a fair reason for dismissal, the parties can come to a mutual agreement, by which they agree to terminate the employment relationship (Toyama, 2015). Employees who have been unfairly dismissed have the right to receive a severance payment.

3.2.13. Negotiation

To agree on providing services or collaboration with competitors, firms need to negotiate contracts. According to Luecke, negotiation is “the means by which people deal with their differences. ... To negotiate is to seek mutual agreement through dialogue” (2003, p. xi). According to Walton and McKersie (1965), there are two types of negotiation: (a) distributive and (b) integrative. Both types of negotiations are going to be described in the following sections.

Distributive negotiation. In these negotiations, a fixed amount of value is the competition object between the parties, where every gain by one party means a loss to the other. In that sense, persuasion plays a key role here (Luecke, 2003). Thus, the parties are constantly claiming the most value, trying to get as much as possible and not interested in the other side’s needs (Walton & McKersie, 1965). Also, distributive negotiators are focused on guarding information, because the less information the other side have about them, the better will be for their position (Luecke, 2003). According to Weingart, Thompson, Bazerman, and Carroll (1990), the distributive negotiators use threats and emotional games in order to influence the other side to make concessions, and do single issue offers.

Integrative negotiation. It means that the parties integrate their interests into an agreement by which both achieve high joint gains, but also compete to divide the value (Luecke, 2003). Thus, negotiations are focused on creating value and claiming it (Walton &

McKersie, 1965). Also, Luecke (2003) has pointed out that the objectives in an integrative negotiation are two: (a) to create as much value as possible for every party involved in the negotiation, and (b) to claim value for oneself. In other words, the purpose of this type of agreements is a “win-win”, however, in reality this rarely happens. Parties usually need to make trade-offs to get what they value most, giving up what it is not valuable or critical for them. Since in these negotiations are several items on the table, creativity is vital for the satisfaction of everyone, because parties should come up with deals that benefit. However, parties first need to understand and identify their own key interests and those of the other side. In order to achieve a mutual benefit, negotiators need to share information and give reciprocal concessions. This information should be regarding interests and priorities, in order to create tradeoffs that will generate mutual benefits (Weingart et al., 1990). Specifically, integrative negotiators should (a) provide relevant information regarding their circumstances, (b) let the other party know their reasons why they want to make a deal, (c) let the other party know their real interests or business constraints, (d) generally explain their preferences among issues or options, (e) identify own further capabilities or resources that are able to be beneficial to the interests of the other side and that may be added to the agreement, and (f) apply what has been learned in the process with the aim of finding creative solutions that satisfy the interests of both parties as much as possible (Luecke, 2003).

Different studies have confirmed that integrative negotiators create more value than distributive negotiators, because the last ones claim more value, however they are not able to identify tradeoffs that would have created value. By the contrary, integrative negotiators encourage logrolling, which creates value (Kong, Dirks, & Ferrin, 2014; Weingart et al., 1990). Accordingly, recent researchers have found that negotiators who consolidate information regarding the other side’s interests and priorities, revealed during the first half of the negotiation, into multi-issue offers that are integrated in tradeoffs and then expressed in

the second half of the negotiation, achieve very beneficial deals for both parties (Adair & Brett, 2005; Liu & Wilson, 2011; Olekalns & Smith, 2000).

According to Luecke (2003), there is a fundamental framework that any negotiation must have in order to be favorable. This framework is based on knowing (a) the alternative to negotiation, (b) the minimum sill for a negotiated deal, and (c) the other side's willingness regarding how flexible want to be and what tradeoffs are they agreeable to make. This information is included in the concepts of (a) BATNA (best alternative to a negotiated agreement), (b) reservation price, (c) ZOPA (zone of possible agreement), and (d) value creation through trade, in the case of integrative strategies. These concepts, excluding BATNA and value creation, vary depending on the chosen negotiation strategy, i.e. distributive or integrative negotiations (Luecke, 2003). In the following sections those concepts will be explained.

BATNA. It is a concept developed by Roger Fisher and William Ury, an acronym for Best Alternative to a Negotiated Agreement, and it is related to the quality of a negotiator's alternative (Fisher, Ury, & Patton, 2011). As Luecke points out, BATNA is "one's preferred course of action in the absence of a deal. Knowing your BATNA means knowing what you will do or what will happen if you fail to reach agreement in the negotiation at hand" (2003, p. 15). The author also points out that all negotiators always must know their BATNA before any negotiation, in order to get a good position realizing whether a deal is beneficial for them or it is better to walk away. Accordingly, BATNA effectively has various effects in the course of negotiations (Brett & Thompson, 2016). Since BATNA dictates the point at which negotiators can refuse a prejudicial proposal, having a strong BATNA allows them to negotiate for more favorable terms, because they know they have something better to resort in case of no deal. As Pinkley mentioned, having a better BATNA make negotiators set higher objectives (1995). Otherwise, in case of having a weak BATNA, make negotiators be

in a weaker bargaining position than the other side, especially if the other side knows that (Luecke, 2003). In that sense, get to know the other side's BATNA is very important. Knowing oneself and also the opponent's BATNA make negotiators have higher ambitions (Wong, 2014). As Galinsky and Mussweiler (2002) have shown in their researches, if negotiators focus on the other sides' BATNA, they will be more powerful and effective in claiming resources. In this sense, in case of having a weak BATNA, negotiators can adopt the following strategies in order to strengthen their position: (a) improve their BATNA, (b) identify the other side's BATNA, and (c) make the other side's BATNA weaker (Luecke, 2003).

Reservation price. According to Luecke, it is "the least favorable point at which one will accept a deal" (2003, p.23). This concept should be derived from negotiators' BATNA. However, they do not need to be necessarily the same, since the context should be also taken into consideration (Luecke, 2003).

ZOPA. It is the acronym of Zone of Possible Agreement. Luecke defines it as "the set of agreements that potentially satisfy both parties" (2003, p.24). As the author mentioned, this range is determined by the parties' reservation prices. Figure 29 illustrates better this concept.

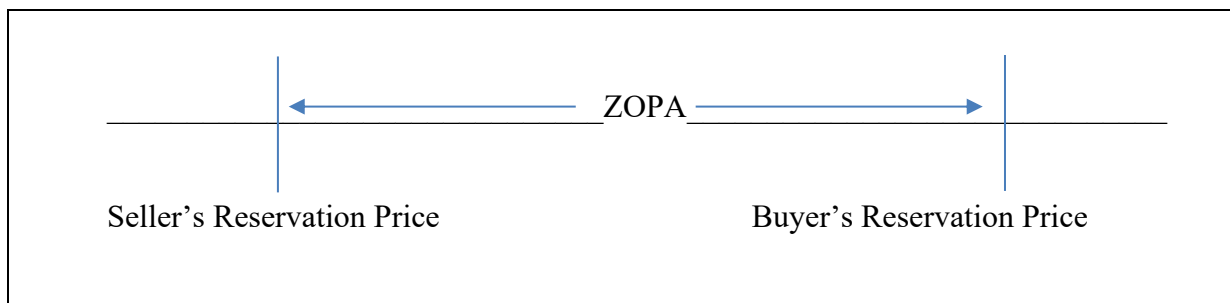


Figure 29. Zone of possible agreement.

Adapted from *Negotiation* (p. 24), by R. Luecke, 2003, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Value creation through trades. As mentioned before, this concept is only applicable in integrated negotiations. According to Luecke, it implies that the parties "can improve their

positions by trading the values at their disposal” (2003, p. 26). In that sense, the negotiating parties create value by getting something they have considered as a priority or highly valuable, in return for something that they value much less but it is valuable for the other side (Luecke, 2003).

All negotiating processes need preparation, in order to strengthen one’s position. Preparation should include understanding the position and interests of one’s side, as well as those of the other side, the environment, and other players that are involved in the deal (Luecke, 2003). According to Luecke (2003), there are nine steps that should be taken in order to get correctly prepared: (a) consider what a good outcome would be for oneself and that for the other side; (b) look for value creation opportunities; (c) identify one’s BATNA and reservation price and do the same for the other side; (d) in case one’s BATNA is not strong, find ways to improve it; (e) find out if the person or team one is dealing with has the authority or powers to make a deal; (f) know the people with whom one is dealing and learn as much as possible about the other side’s people, culture, goals, and how they have framed the issue; (g) in case a future relationship with the other side is important, gather the external standards and criteria relevant to fairness and reasonableness; (h) prepare for flexibility in the process; and (i) alter the agenda and process in one’s favor.

Negotiating with customers. Negotiating with customers means negotiating with a party who represents an important relationship that is hoped to retain over time. Thus, in these cases winning means more than simply claiming the most value. Accordingly, the value that is given to the relationship will moderate extreme value-claiming behavior, because of three reasons: (a) being avaricious brings the risk of losing opportunities for claiming potential value in the future, (b) there is some reciprocity expected, and (c) to build trust (Luecke, 2003). The importance of relationships is highlighted by Kotter when he indicates:

Good working relationships based on some combination of respect, admiration, perceived need, obligation, and friendship are a critical source of power in helping to get things done. Without these relationships, even the best possible idea could be rejected or resisted in an environment where diversity breeds suspicion and interdependence precludes giving orders to most of the relevant players (1985, p. 40).

In these negotiations where the deal and the relationship are intertwined, it is confusing to know the extent that the negotiator can push or give away, that is even worse if one party gives more value to the relationship than the other, who may not even give any value at all. Thus, the danger of been manipulated increases (Ertel, 1999; Leucke, 2003). In order to avoid the situation of been manipulated, Ertel (1999) advised to differentiate between the deal and the relationship. By doing this, negotiators will feel freer to share information, and be more collaborative and creative during the process, achieving more valuable deals, and as a consequence, a stronger and trustful relationship. This Ertel's "better approach" is illustrated in Figure 30. One helpful tool recommended by Ertel is making a list that includes the components of each one and itemizes all the deal and relationship issues (1999). An example of this list is given in Table 11.



Figure 30. The dual-relationship cycle.
Retrieved from "Turning Negotiation into a Corporate Capability," by D. Ertel, 1999, *Harvard Business Review*, May-June, p.64.

Table 11

Categorizing the Issues in a Negotiation

Deal Issues	Relationship Issues
Price at different volume break points	Recognition of mutual long-term goals
Service agreements	Recognition of individual goals and interests
Replacement of obsolete equipment	Future opportunities for collaboration
Disputed resolutions	Continued trust and respect
Termination terms	
Assignment of the vendor's responsibilities under the contract	

Note. Adapted from *Negotiation* (p. 116), by R. Luecke, 2003, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Bargaining power of suppliers. Bargaining power often use as a tool that analyses the competitiveness of an organization. The bargaining power between most supplier and customers is unbalance. Unsurprisingly, in many cases, the bargaining power of suppliers is far lower than that of customers. If the customer has enough market share in an industry, then the customer will have absolute discourse power (Stenbacka & Tombak, 2012). Because whether supplier can get the business of the big customer will determine whether the supplier can survive in this industry. In addition, the technology development is also somehow affecting the bargaining position of the supplier. Any technology that capable of increasing the number of suppliers decrease the power of suppliers (Evans & Neu, 2008). E-Bay and Alibaba are two obvious examples. Their presence has directly affected the number of B2B (business to business) and B2C (business to customer) suppliers in various industries. Therefore, small to medium enterprises [SME] have to face lower service price and give up the bargaining power. The unbalance bargaining power can easily lead to commercial

monopolies (Stenbacka & Tombak, 2012). Therefore, the government needs to introduce a reasonable and complete economic legal system to safeguard the rights and interests of both parties. Only the government's intervention can effectively resolve the problem, which is why many countries have the commercial protection laws for the benefit of both sides.

3.2.14. Employee Reorganization

According to Morgan and Zeffane (2003), trust forms an integral part for a successful transformation to be implemented in an organization. Also, the concept of trust is vital from human resource point of view. During the times of change (restructuring or reorganization), trust of employees for the organization erodes. This change can be related to structure, job descriptions, compensation, or technology. Trust plays an inevitable role for maintaining efficiency and productivity, and keeping employees engaged in the operations of the organization. On the other hand, lack of trust from employees is not only adverse for the performance of the entity but also for the change which is due.

Where does the lack of trust stem from? According to Brown and Cregan (2008), in today's times, employees are cynical of their organizations due to one of the following reasons: their managers, their positions, and/or organizational change. Cynicism is the negative outlook of one's organization based on an experience, individual or peer, leaving an impression of lack of honest, fair and sincere action on the management's part. When organizational change is put under the lens of scope, employee is cynical as the perception towards such a change is that of irrelevant/unnecessary due to incompetence.

According to Morgan and Zeffane (2003), manager-employee play a crucial role to ensure that trust is built and transpired between the two parties at all levels. Trust is built through employee buy-in, also known as employee involvement. Employee buy-in includes the consistent exchange of ideas and consultation from the employees related to workplace changes to make their lives/jobs better. According to Brown and Cregan (2008), this process

calls for the implementation of a participative climate from the manager's part. Now, it is a respective manager's decision whether they want to create an environment of information sharing or decision-making. Each have their own objectives i.e. information sharing is aimed at a fair exchange of opinions, ideas and issues related to operation or functions, and decision-making is aimed at empowering the employee through accountability and responsibility. According to Morgan and Zeffane (2003), the concept of employee buy-in is seen as a democratic and efficient way to build trust. It is also a path often used to communicate the new changes to be brought in the organization. Trust is maintained through consistent communication between the parties related to changes and updates in the process. Employees updated about the acceptance of their ideas are more receptive towards change and often sow the seeds of reorganization among subordinates.

3.2.15. Communication strategy

As pointed out by Klein (1996), for majority of the organizations, any change or transformation is implemented slowly, information is gathered regarding the effects of the change and ultimately, required realignment is done to the changes based on feedback. As mentioned in the employee reorganization, trust is fragile concept from an employee's perspective and the cynicism for the organization does not help the cause. Communication plays a vital role in the implementation of change. Through communications, employees are conveyed the message of the changes supposedly being brought in, their own ideas and opinions are taken into consideration and accordingly, realignment is necessary. The purpose of employee involvement through communications is to maintain trust, productivity, efficiency, and job satisfaction. These are the pillars of an effective communications strategy. Misunderstanding the purpose of the changes leads to rumors and thus, bad attitude/response prevails. If the intended message is not comprehended or misconstrued, it directly affects the

change to be brought in (Klein, 1996). A communication strategy is built through the effective utilization of the following principles (Johansson & Heide, 2008):

- Repetition of the message is directly proportional to higher retention
- Use more than one medium of communication (media) to relay the message
- The best method of communication is face to face
- Use the vertical hierarchical structure as the flow of communication
- The managers/leaders have to actively supervise the relay of information
- Leaders with reason are the torch-bearers of the change in perception
- Keep the message personal as generic information is often forgotten

Johansson and Heide (2008) have provided information about the approach towards communication strategy for an organizational change. There are three approaches i.e. tool, process and social transformation. Communication as a tool focusses on inclusivity of the employees in the organization through constant relay of purpose of the change.

Communication as a process focusses on the receiver's environment of understanding the message. After the message is relayed, what perceptions form in the mind of the receiver, how the message is decoded and what are the after-effects of it, all of this is seen as a process.

And lastly, communication as a social transformation focusses on the consequences of the communication i.e. as the new reality sets in, the importance of communication increases as there is a lot of instability due to the newness of the environment and an effective communication strategy ensures to bring stability and smoothness (Johansson & Heide, 2008).

3.2.16. Evaluation of proposals

According to Arora and Bandara (2006), Solution Selection Method is a process of selection of a solution out of alternatives based on a method which considers: (a) the cost of

the issue, (b) frequency of the issue, (c) cost of solution, and (d) time to implement the solution. Based on this method, the steps to be followed are:

1. Identification of the solution and summary: the total number of alternatives are considered related to each problem solved and they are noted together. For each solution, the time it took to implement i.e. short or long term, and the feasibility to implement these solutions were considered.
2. Identifying the strongest solution: a solution formula is developed keeping in mind the budgetary concerns of a firm. The sum of the scores assigned is considered.
3. Selecting the solution: Based on the fact that a solution solves more than one issue and generates the maximum value compared to other solutions, will be chosen as the final solution.

For this report, the following criteria is adopted from the study to assess the solutions: time frame, cost, feasibility and the ability to solve more than one issue at a time. To quantify these criteria, a scale comprising of values one to five is used to assign a numerical value to the criterion. Based on this scale, the criteria will be assigned lesser value if the time frame to implement that solution is more, it will be assigned lesser value if the cost to implement that solution is higher, it will be assigned lesser value if the it is not feasible and finally, it will be assigned lesser value if it's ability to solve more than one issue at a time is less. For example, if a solution takes one year to solve while another solution takes six months to solve and the firm is looking for a quick solution, the latter solution will be assigned a greater value. Values will be assigned on the basis of comparison to other solutions and hence, there is no absolute value assigned to any criteria.

3.3. Conclusions

In this chapter literature regarding service contracts and Service Level Agreements were studied because they are the key problem that Canvia is currently facing. Also, because the processes in the service desk unit, especially in Ripley account, are implemented using the ITIL framework, this chapter has also research about the main considerations to keep in mind for the future proposed solutions. Since the goal is to achieve a margin increase, literature has also been focused on margin management, especially in Service-Oriented IT, which led to research about revenues and costs in Service-Oriented IT. Finally, negotiation and communication strategy have been also researched because of the literature found in the previous steps, such as digitalization, cooperation and cooperative purchasing, IVR, among others, indicated that having negotiating and communicative skills is vital for any alternative of solution in this case.

Chapter IV: Qualitative and Quantitative Analysis

While the previous chapter focuses on the literature review in order to locate relevant studies (Osborne, 2008), this chapter focuses on a deeper analysis of the cost structure. As described in the literature review, service desk operations are not only about introducing the service but also about continuing it. To do so, the chapter will first introduce the current revenue, cost and profit structure that Canvia generates for the Ripley account. These structures will in a second step be used to assess how Canvia needs to alter the revenue streams or adjust the cost site in respect to the Ripley account. Ultimately, this chapters aims at providing quantitative possibilities how a 20 percent profit margin can be acquired.

4.1. Quantitative Analysis – Tools and Data Used

In the further report different tools and methodologies that have been described in the literature review will be used. The most important is thereby the ITIL methodology as described in the Literature Review. As Canvia's operations follow the ITIL methodology, also every future implementation will need to deploy it. This affects the assessment of solutions as well as the implementation plan.

Additionally, the logic of the managerial decision model (Pagnoni, 1990) will be used to determine the difference of alternative courses of action, such as a reorganization or a financial solution to the problem. Finally, the assessment of the best solution to implement will be based on the Solution Assessment Matrix introduced in the case by Arora and Bandara (2006) will be used. First, the following parts of this chapter will focus on showing the current costs structure and identifying the cost drivers according to Besanko et al. (2013). Moreover, we will first determine the current profit margin and second identify which changes need to be brought by to achieve the proposed profit margin of 20%. This is done by using the calculation methodology for the profit margin introduced in the prior chapter.

The data that will be used for these calculations have been acquired in client meetings and foremost via data that has been provided by the client. Canvia provided us with an overview of the revenues and costs for the month April, May and June 2019. Additionally, they provided a detailed overview over the costs for employees for the same timeframe. The data needed for further assessment will be provided by Canvia as well. The team was provided with information on the service level, on how the tickets are divided over Ripley Retail and Ripley Bank as well as over different issues. After presenting our proposed solutions, Miguel Campos and Fayol Montano provided additional data that could only be received in direct communication with Ripley.

4.2. Quantitative Analysis – Introduction of Current Structure

All data and information provided is privileged and confidential information that we received from Canvia. According to Hutton and Burnott (2005) this data can be considered as objective measures, which provide sufficient reliability and validity. From the data in Table 12 it becomes obvious that there is a gap to the targeted 20% profit margin with an average profit margin of 8.19% for the months April, May, and June. The flat fee from the service desk contract with Ripley accounts for approximately 144,000 PEN of the revenue.

Additional revenues up to the total of approximately 160,000 PEN monthly are generated through additional services provided, for example relocations or service maintenance support. These additional services provided by Canvia will last until January 2021. In May, Canvia generated additional 52,000 PEN approximately through a migration service.

With an average contribution of 83.61 % to the total cost (lowest 77.63 % in May, highest 88.02 % in April), the cost for employees are the main cost driver. As mentioned before, this situation is a consequence of Canvia's obligation of comply with the SLA agreed with Ripley. Therefore, Table 13 provides a more detailed overview of the fixed components

that are included in employee cost. Employee cost is also composed by variable components, such as overtime.

Table 12

Overview of Revenue, Cost and Profit (in PEN)

	April	May	June
Revenues	168,437	212,376	164,068
Employee Cost	137,704	145,719	133,503
Other Costs	18,749	42,002	20,987
Total Cost	156,453	187,721	154,490
Profit	11,984	24,655	9,578
Margin	7.11%	11.61%	5.84%

Note. Adapted from *Cierre Financiero Abril 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author; *Cierre Financiero Mayo 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author; *Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

Table 13

Employee Cost (in PEN)

Role	April		May		June	
	Count	Cost	Count	Cost	Count	Cost
Jefe de Proyectos & Coordinador de Servicios Service Desk	5	23,631.77	6	25,165.21	6	23,625.01
Administrador de Sistemas	1	664.65	1	953.12	1	517.09
Supervisor de Servicios de Service Desk	1	1,126.07	0	0	0	0
Especialista de Soporte de Service Desk Senior	2	5,253.62	1	2,640.78	2	4,170.61
Especialista de Soporte de Service Desk	46	92,852.09	49	107,560.79	47	91,384.75
Analista de Procesos	1	2,027.58	0	0.00	1	16.08
Total	56	125,555.78	57	136,319.90	57	119,713.54

Note. Adapted from *Cierre Financiero Abril 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author; *Cierre Financiero Mayo 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author; *Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD* (p. 2), by Canvia, 2019, Lima, Peru: Author.

The numbers on cost provided do not add to the number provided in Table 12, as they also include cost for outsourcing of services. Because Miguel Campos changed the setup of the team from working with supervisors to coordinators, we can see a shift there. Supervisors

have been (if paid for a whole month) more expensive than the new coordinators. Differences in the costs in between month result from paid overtime. As previously discussed, additional services in May also resulted in additional employee cost.

4.3. Quantitative Analysis – Possible Adjustments

As previously introduced, Canvia faces the issue that they do not acquire the targeted 20% margin. Moreover, it has been discussed, that the profits derive from revenues minus costs. With the assumption of the flat revenue of 144,000 PEN plus stable additional services they generate 160,000 PEN monthly. To achieve the profit margin, Canvia can only account for costs as high as 128,000 PEN. Table 14 shows two different possibilities to reach this by altering the employee costs.

For possibility one, using the introduced number on the average amount of employee cost, this results in a maximal cost for employees of 107,021 PEN. From this number, the average of 11,779 PEN for outsourcing has to be deducted. Historically, the main amount of costs is allocated towards the Service Desk Employees (excl. Senior). With an average salary of 2,053 PEN for this role, Canvia could afford approximately 46 employees in this role, if the Other Costs can be reduced as well.

Further, for possibility two, using the last available data from June, one can see that approximately 28,000 PEN account for all other roles than the Service Desk Employees (excl. Senior). This results in employee costs of 100,000 PEN. Subsequently, after deducting the amount for the outsourced employees, Canvia could afford approximately 42 employees in this role.

Table 14

Possibilities to Adjust Employee Cost (in PEN)

	Possibility 1	Possibility 2
Revenues	160,000	160,000

Employee Cost	107,021	100,000
Other Cost	20,979	28,000
Total Cost	128,000	128,000
Profit	32,000	32,000
Margin	20%	20%

On the other hand, Canvia could increase its revenues by offering additional services. When using this as a possible solution it is crucial that the costs do not increase relatively, as this would affect the profit margin. Therefore, the firm should seek for an increase of revenue that does minimally affect the related costs.

4.4. Conclusions

Putting the aforementioned together, the main cost driver are the employee costs. Miguel has already brought by some changes, that have positively affected the cost structure. However, the costs need to be further adjusted. The introduced calculations are at this point purely hypothetical. Moreover, we have to keep in mind that the discussed possible adjustments rely on the assumption of steady additional services, that need to be sustained. As a cost deduction of that introduced size is currently not very realistic, the following chapters will focus on solutions that affect both, the revenue side, but also the cost side.

Chapter V: Root-Cause Analysis of the Problem

5.1. Identified Causes

In order to find the root-cause of the problem stated in Chapter II, it will be used the Fishbone Diagram formulated by Dr. Kaoru Ishikawa. As stated by Columbia (2014), this visual analysis tool, shown in Figure 31, allows to systematically visualize cause-and-effect relationships, and also the hierarchy of events. For that purpose, there are some common relevant cause categories such as equipment, process (or methods), people, materials, environment and management.

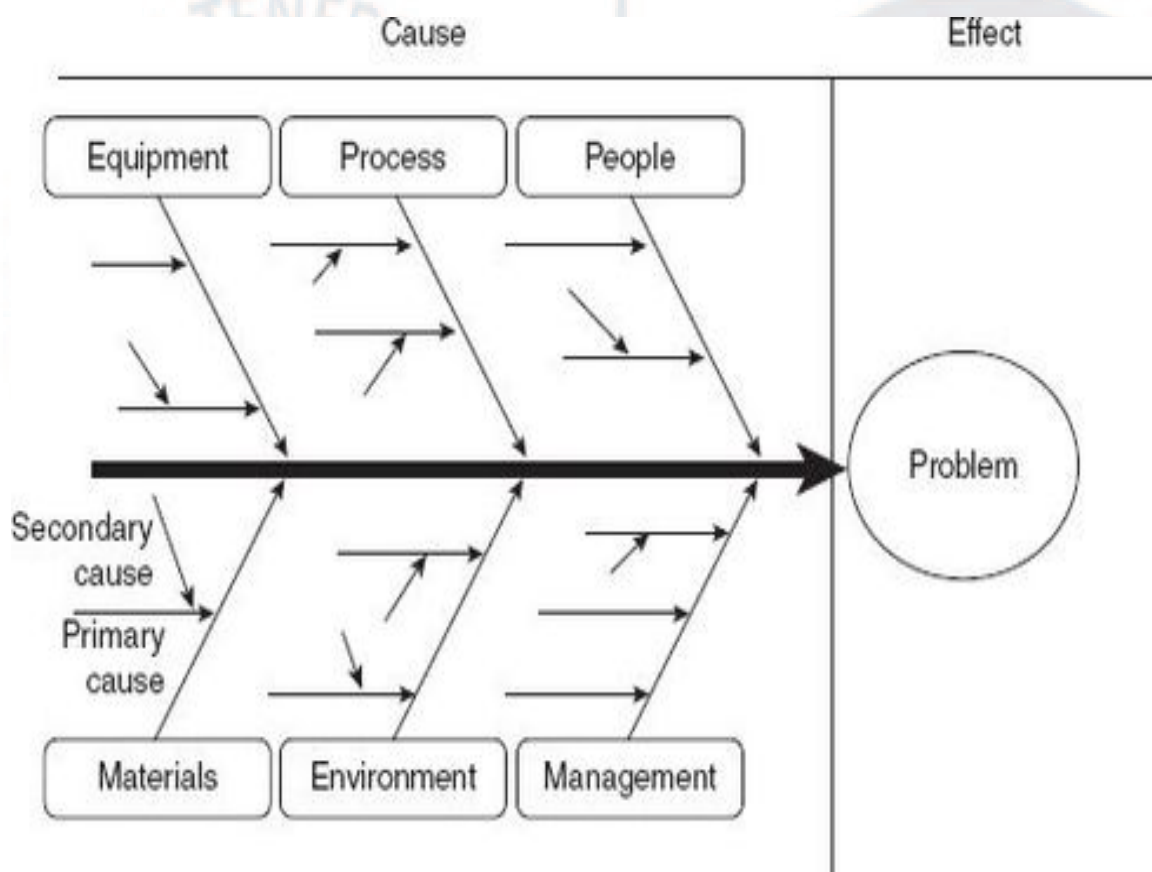


Figure 31. Fishbone diagram sample.

Retrieved from *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (p.354), by D. Columbia, 2014, Thousand Oaks, CA: SAGE.

However, the categories can be modified to suit the specific analysis. In that sense, in this case there have been identified some potential causes in the following categories:

process, people, communication, marketing strategy, environment and management. A list that enunciates the causes that cause the problem to occur is given below.

- No tickets number forecasting
- Inadequate communication between Service Desk unit and the legal area
- Demotivated employees
- Lack of employees training
- Lack of performance controls
- Mishandling by management in relation to the attraction of new customers
- Not charging some additional services to clients because of flexibility
- Negligence by the Legal Area when reviewing contracts derived from other areas
- Inadequate planning of the cost structure
- Lack of negotiating skills or preparation practices prior a negotiation meeting
- Payment to executives of a commission of 40% on the sum of the agreed contract, for each contract they close
- Ripley's organizational culture that is short-term oriented
- Ripley's technological assets
- Canvia's contract signing process

5.2. Main Causes of the Problem

As mentioned before, there are five categories that include the identified causes. Figure 32 shows the Fishbone Diagram applicable to this specific case. Four main causes have been identified after an analysis of the problem. These main causes are: (a) process, specifically Canvia's lack of preparation practices prior negotiations; (b) people, because employees were not motivated, trained or evaluated; (c) communication, which was inadequate between the Service Desk unit and the Legal Area; (d) management, in relation to inadequate planning of cost structure, and the commission payment to executives; (e)

marketing strategy, specifically not charging some additional services to clients because of Canvia's flexibility approach; and (f) environment, because of Ripley's short-term oriented culture and their technological assets. In this section we will explain the main causes that made the problem exists.

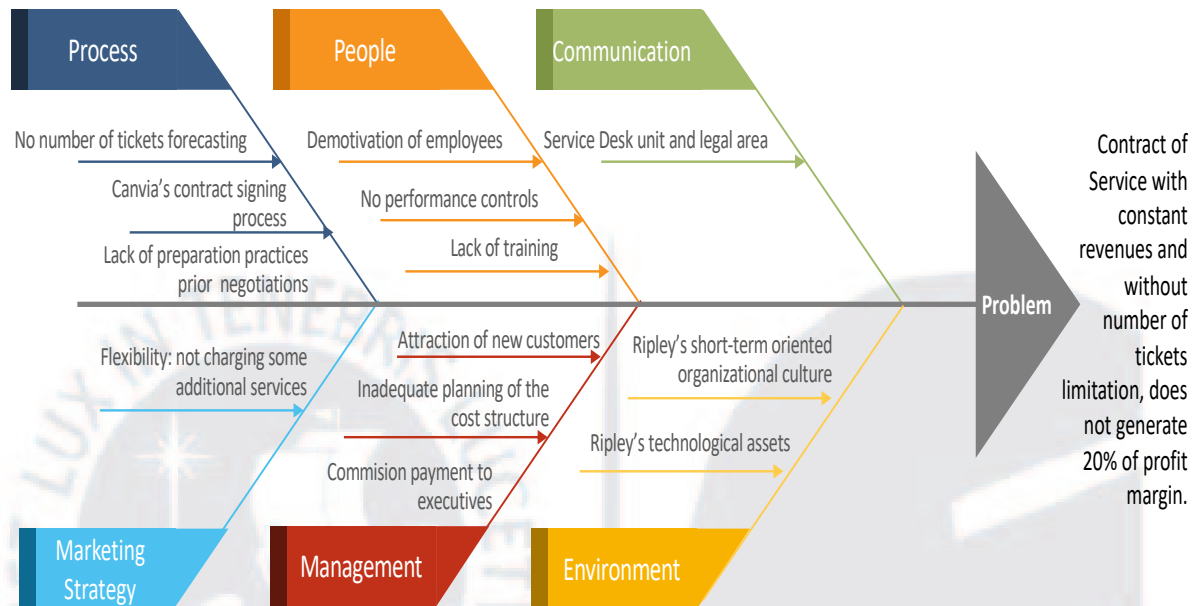


Figure 32. Fishbone diagram analysis.

Adapted from *The SAGE Encyclopedia of Action Research* (p.354), by D. Columbia, 2014, Thousand Oaks, CA: SAGE.

5.2.1. Process

Lack of preparation practices prior negotiations. According to the information provided by Canvia, its representatives do not follow a proper preparation process before a negotiation on behalf of the company. In that sense, executives only focus on closing the deal with the client, making the necessary concessions in order to achieve it. In addition, given that clients in this industry not only request cost quotations from one company, but from several IT firms, which compete to offer the best conditions, price being the most important one often, Canvia executives always try to offer the lowest price offered by similar companies, focusing more on their clients' needs rather than themselves' needs. However, the negative aspect of this approach is that there are high probabilities of closing a deal that is

disadvantageous for the company by not having a clear idea of what are the optimal conditions, as well as the limits, for Canvia's economic situation.

5.2.2. People

Demotivated employees. According to a survey carried out by Canvia for Great Place to Work in 2018, specifically regarding the Service Desk unit, the majority of Canvia's employees did not feel motivated by their leaders. In that sense, employees gave a score of 53 out of 100 in relation to the category "the bosses keep their promises", 63 out of 100 in relation to the category "they offer me training and/or capacitation in order to promote my professional development", 58 out of 100 in relation to the category "bosses show appreciation and recognition for good work and extra effort", 45 out of 100 in relation to the category "employees in this company are paid fairly for the work they do", 41 out of 100 in relation to the category "I feel that I receive a fair share of the profits that this organization obtains", among others. It is widely recognized by several researches that motivation and performance are related (Deci & Gagne, 2005). In that sense, since employees do not feel motivated, their performance probably will be mediocre, which is translated into more costs for the company since Canvia needs to employ more people to get the work done.

No performance controls. According to Canvia's information, employees in the Service Desk unit were not evaluated until May 2019. In that scenario, since they did not receive feedback and were not aware of their weaknesses and strengths, their performance was not the ideal. However, since the implementation of some performance tools and feedback meetings, employees have shown a performance improvement.

5.2.3. Communication

Inadequate communication between the Service Desk unit and the legal area.

According to the information provided by Canvia, the process by which a contract is approved by the company is the following: the contract is negotiated by a group of managers

composed by the commercial manager, the project manager and the pre-sales manager. The progress of the negotiations is given to a committee of senior managers for approval. Finally, the contracts are reviewed by the legal area. However, despite of all these filters and revisions, the contract signed by Canvia and Ripley still lacked several provisions that were necessary and reasonable for Canvia's interest, which are basic to any contract of services.

5.2.4. Management

Inadequate planning of the cost structure. As it is evident, Canvia's team did not negotiate the contract having all the figures cleared, being the most important one the costs. According to Canvia's financial documents, approximately 80% of the income that Canvia receives from Ripley is destined to cover only labor costs. It is important to note that the income that Canvia receives of Ripley is not only as consequence of this contract, but also because of other contracts between the parties. As we stated before, since May 2019 this account is making profits because of some changes in the unit. However, before them the company the amount of money that the company paid for labor costs was higher than the income it received because of this contract.

Commission payment to executives. Canvia's project manager let the consulting team know that the company's representatives, after closing a deal on behalf of the company, receive a commission of 40% on the sum of the agreed contract, for each contract they close. In that sense, regardless the profitability of the contract, the executives receive the commission. This commission payment can generate situations in which executives prefer to close the deal with the client under the conditions that are necessary in order for the client to accept, which are probably not advantageous for Canvia, as for example in this specific case.

5.2.5. Marketing strategy

Not charging some additional services to clients because of flexibility. According to Canvia, one of their marketing strategies is to sell flexibility and partnership, meaning that if

the client needs any additional service that is not agreed in the contract, but it is discretionally accepted by Canvia's decision makers, it will be provided to the client for free. Because of following this philosophy, Canvia's negotiators were not strict enough to negotiate more favorable conditions to the company.

5.2.6. Environment

Ripley's short-term oriented culture and their technological assets. As informed, Ripley has a culture that is short-term oriented, meaning that almost no process or strategy adopted by the company has a long-term objective. In that sense, this culture affects Canvia since many of the problems it faces in relation to Ripley are a consequence of this culture. For example, Ripley, when negotiating with different software providers, does not focus on conditions such as the type of browser that should be used, since the only important thing for them is to hire the one that offers the lowest price. As a consequence, Ripley currently has multiple software programs that require different types of browsers, which significantly hinders the efficient functionality of its assets, generating many incidents that must be resolved by Canvia. This culture is also reflected in the fact that most of Ripley's technological assets are obsolete, being more than 6 years old. Since Ripley is not willing to invest in new assets, the company extends the operational life of its assets as much as possible, which especially nowadays where technology advances faster and faster, brings many difficulties in their functionality, preventing its workers from efficiently completing their work without operational delays.

5.3. Conclusions

This chapter has focused on identifying the root-causes that led to the terribly negotiated service contracts with Ripley. The main root-causes identified are the demotivation that Canvia's employees faced, lack of negotiating skills or adequate preparation practices prior a negotiation meeting, the inadequate planning of cost structure

prior getting involved in a long-term contractual relationship, the marketing strategy that is managed in the Service Desk Unit, which in order to offer flexibility to their customers, they avoid charging fees for some additional services that do not involved a large budget, the inadequate communication between the Service Desk Unit and the Legal Area, among others. In that sense, those areas should be taken into consideration when proposing possible solutions to this unit's problem.



Chapter VI: Assessed Solution Alternatives

6.1. Alternatives to Solve the Problem

The consulting team offers three alternatives to solve the problems faced by Canvia which have raised due to its contract with Ripley. These three alternatives are the best possible solutions which are viable and can help resolve Canvia's issues, not only for this contract but also for similar issues arising in the future. The first alternative is to increase efficiency by cutting costs which will include implementation of various tasks such as adoption of IVR (interactive voice response), formation of specialized teams to handle different issues raised by the Ripley employees respectively, employee incentive program which aims at motivating employees to perform better, process digitalization by providing webpage training to Ripley employees, and lastly the optimum utilization of the Canvia employees present in the Ripley store by changing their job tasks. The second alternative is to consider renting of equipment used by Ripley in their stores/banks such as the cashier machines and hardware (computers/laptops). This is keeping in sight the hardware tickets raised by Ripley and the cost incurred by Canvia to resolve these tickets. This includes renting/lending a rental company's machines to Ripley till the end of the contract in 2021. Again, the purpose is to reduce the number of hardware tickets, because as stated before, several tickets are generated because the hardware used by Ripley is outdated. And lastly, the third alternative is increase in revenue through acquiring of new businesses i.e. providing cloud services, metrics, analysis, and/or monitoring services to Ripley. In addition, Canvia can propose to train new Ripley employees to equip them with the functionality/operationality of the Ripley machines/software.

6.1.1. Increase efficiency, cutting costs

Interactive Voice Response. Popularly known as IVR, it is an automated technology which enables callers to receive self-service without the indulgence of humans (Khudyakov,

Feigin, & Mandelbaum, 2010). The aim of this technology is to limit the rising operational costs of a call-center and simultaneously try to achieve a reduction (Khudyakov et al., 2010). According to Khudyakov et al. (2010), two-thirds of the costs incurred by a call center are directed towards the salaries of the employees. As we see in the case of Canvia, for the 'x' amount incurred towards maintaining a call center to provide services to Ripley, over 80% of the costs are employee costs. As a result, the unit produced no profits. Only in the last few months has the unit been able to earn positive figures and that is due to reduction in the number of personnel and additional services provided to Ripley.

The consulting team proposed to implement the IVR system on the Ripley lines. Currently, due to the absence of such a system, in case of an issue, the following process is followed by Canvia employees:

1. Ripley employee faces an IT related issue and calls the given helpline contact. (In case this is one of the premium Ripley stores, Canvia's employee is present at the site).
2. This call is received by a Service Level 1 employee of Canvia. Service Level 1 is assigned the duty to resolve software issues. This employee raises a ticket and tries to resolve the issue, considering it is a problem which can be resolved by them.
3. In case, the problem is hardware related or other, this ticket is forwarded to Service Level 2. This level is assigned to resolve hardware issues. This level checks the ticket raised by Level 1 and verifies whether obligatory corrective measures have been undertaken.
4. Once all information is gained, the respective employee tries to resolve the issue for the employee. As mentioned earlier, if the Canvia is present in the store, any issue of software or hardware is resolved then and there.

5. In cases of the issue not being resolved by either service level employees, the issue is then forwarded to Service Level 3.
6. Service Level 3 comprises of Ripley employees who are employed to resolve internal issues. These issues can be software or data-driven which need to be protected by Ripley. Thus, these cases are directly handled by Service Level 3.

The above-mentioned process is time-consuming, inefficient and costly. The adoption of the IVR technology will enable a Ripley employee to call the specific team with the specific issue. This will result in resolving tickets accurately and efficiently, saving Canvia operational costs.

Specialized teams. According to Deng and Chandler (2010), service desk is one of the most critical units in the maintenance of information technology. Employees working in the service desk not only focus on resolving issues, but also simultaneously help the employees learn the new systems. In such a scenario, it is inevitable to consider the importance of the knowledge of the IT professional as more the knowledge this individual consumes, the better the output across varied functionalities. According to the same source, when an individual performs a specialized task, their range of activity is limited. This is believed to maximize their productivity and the rate of efficiency increases. This belief is held true for IT professionals too.

Thus, the consulting team proposes to build specialized teams for the Ripley account. In presence of specialized teams, the variety of tasks handled by Canvia's employees will be limited. This means that the professionals can focus on those certain tasks and gain maximum learning in those certain issues. This will help Canvia achieve higher productivity and efficiency. In addition, as mentioned above that we also propose to implement the IVR system, these two recommendations go hand-in-hand. Through the use of IVR, a Ripley employee will ascertain a specific issue/ticket and consequently, this will be handled by the

specialized team. We should not overlook the fact that, this will not only help increase Canvia's efficiency but also Ripley's. Issues directed towards Service Level 3 will directly be handled by them i.e. the tickets raised by the previous two levels would not necessarily have to follow the process of one, then two, and then three. This will break the static nature of this process and inculcate dynamism.

Employee incentive program. Today, businesses operate in a dynamic environment that has a direct influence on how they operate. To keep up with the market competition, it is important to respond quickly to the changing customer demands. Reward management is one of the ways used by organizations in order to attract and retain suitable employees as well as facilitating improvement of their performance. Rewards include systems, programs and practices that motivate the employees and influence their actions.

The purpose of the reward system is to positively reinforce and encourage agents to conform their work habits to a particular standard. Rewards can include awards, recognition, promotions or non-monetary bonuses like vacations. Stephen P. Berkson invented a system to provide incentives to a call center agent by allowing the agent to play a game each time an established performance standard is met. Allowing this, motivates the agent to continue to meet the performance parameter standard so that a game can be played again. The use of tangible rewards in the form of non-cash incentives with a monetary value is becoming increasingly common in many organizations. The overall average effect of all incentive programs in all work settings and on all work tasks was a 22% gain in performance.

Based on the communication with the employees of Canvia who work in the unit of Ripley account, the culture and working conditions at Canvia perfectly align with the industry standards. In some cases, they even exceed the expectations i.e. the flexibility and learning at Canvia is unparalleled. However, the absence of an incentive program is definitely acknowledged by the new project manager Miguel Campos. He believes that an incentive

program not only motivates employees to improve their working habits, it contributes highly towards building a culture of winners and optimum productivity. The incentive program will help Canvia recognize its star performers, who will be rewarded with financial or non-financial incentives. On the other hand, it will help the organization to recognize its inefficient employees. According to Miguel, Canvia is already in the planning phase of implementing an incentive program. The consulting team agrees with Miguel's decision as this system will help identify the members lacking in adhering with the productivity standards and accordingly provide them training.

Employees reorganization. As explained earlier, Ripley has certain premium branches which require presence of an IT professional all round the clock i.e. during the operational hours. This is to make sure that any hardware or software issue is resolved at the earliest, so the operations of that particular branch are not affected. While Canvia employees have been highly useful for Ripley, from Canvia's point of view, the productivity of these employees is quite low as the number of tickets raised by these employees is quite low i.e. the rate of efficiency of these employees is a mere four to five hours out of an eight-hour shift, according to the information provided by Canvia. The consulting team proposes to make some additions in the job descriptions of these employees and provide them infrastructure as to support the team dedicated towards Ripley account.

Web page training. This solution implies the implementation of a web page that has a Frequently Asked Questions list and answers that resolves basic queries related to certain software programs' functioning already identified as frequent, as well as a detailed explanation that is able to avoid the recurring problems when using them. This software programs are chosen precisely for having a high rate of tickets generated for Canvia. As discussed with Canvia, these software programs should be (a) Microsoft, (b) Office, (c) Internet Explorer, and (d) Adobe, due to their incidents rate, since they account 14% of the

total number of tickets (Canvia, 2019c). This solution would reduce the number of tickets generated because of software issues and may reduce also labor costs, since a significant percentage of tickets would be reduced.

Embosadoras training. *Embosadoras* are machines owned by Ripley, which are used by them to print credit or debit cards and gift cards. Canvia can offer Ripley to provide *embosadoras* training to Ripley's employees who manipulate those machines, since according Canvia, *embosadoras* generate approximately 10% of the total number of tickets, and of this 10%, the half is because they do not know how to manipulate them correctly. Lumens is the *embosadoras* supplier of Ripley. Every time an *embosadora* goes wrong, depending on which aspect has been damaged Canvia or Lumens have to fix it. If it is an aspect that Lumens need to fix, Ripley has to pay the company a very high amount of money for the repair service. Thus, training employees about the correct use of *embosadoras* is also interesting to Ripley since they would not have to pay these high costs to Lumens because trained employees will not break the machines. Also, it is interesting to Canvia because the training will also cover those aspects that correspond to Canvia solve, thus, the amount of tickets will be reduced as well. Hence, in this case, the number of tickets will be reduced, which also reduces labor costs, and Canvia receives additional revenues because of this provision of services. It is important to mention that Lumens already provides training services to Ripley's employees regarding some aspects of *embosadoras*, however, there have not been any improvement. It is necessary to identify the reasons why Lumens' training services are failing, and regarding which issues this training is about, in order to establish the scope of this service.

6.1.2. Equipment renting

Canvia resolves hardware issues for Ripley which form a considerable part of the total number of tickets raised. As informed by Canvia, these issues arise mainly due to the age of

the hardware used by Ripley. Older the machine, higher the number of issues with it. According to Canvia, Ripley has a large number of old machines which contribute to the number of tickets raised. Ripley insists on providing new machines only to middle-level management and higher-level management. Also, this is in case the machine is older than 5-6 years. This in turn increases the workload on Canvia and affects the overall productivity of the service desk unit assigned to the Ripley account. Ripley, as any other organization, believes in cost cutting. This means that investing in new hardware is an additional cost they do not want to bear. The replacement of machines would cover only cashier machines, since they account 28% of total tickets, and according to Fayol Montano and Miguel Campos, 50% of those tickets could be reduced if they are replaced. PCs and laptops cannot be replaced until 2021 according to Ripley's information, making this alternative not interesting to Canvia.

As we see from this present situation, asset management in the information technology unit is quite complex. With the ever-changing technology, it is hard to keep with the latest inventions. Companies often invest in evolving technology, only to find their assets being obsolete. Think of it from a financial perspective and this process seems like an expensive solution. However, in recent times, equipment renting has become a new norm of keeping up with the technology (Deschamps, 2019). Here, we discuss the advantages of equipment renting. The first advantage is related to cost. Equipment renting is found to be less expensive as compared to a new asset where a large investment is required. Additionally, the companies do not account for depreciation which opens the opportunity to make other investments. On the other hand, maintenance costs are avoided as the rental company takes care of it. The second advantage is to receive the benefit of latest technology (Deschamps, 2019). The company can enter in a contract with the rental company to change the equipment every 3-4 years. The next advantage is to receive a homogenous product line suitable for the

company which creates software compatibility and makes it easier to get IT support. And lastly, the company do not have to maintain personnel for the management of the IT unit as the rental company takes the responsibility of the equipment.

The consulting team proposes Canvia to help Ripley enter into a rental agreement with its own supplier to take advantage of the rental equipment. This will help Ripley take advantage of the latest technology and on the other hand, the number of issues raised by Ripley will reduce. This will overall help Canvia control the number of tickets raised, tackle its efficiency issues and control its cost.

6.1.3. Business expansion through Ripley

Canvia provides additional services to its clients such as cloud computing, metrics, analysis and data integration. These services form a large range of products offered to clients individually or as a package. Depending on the client's needs, the client chooses to either choose any of the services or a combination. Currently, Canvia provides service desk help to Ripley and has a service level agreement. Other services, when provided by Canvia, also become a part of an SLA. Canvia can expand its range of services provided to Ripley by entering into a new agreement with Ripley or by adding additional clauses to the existing agreements. This will ensure additional revenue for Canvia to offset the costs associated with the Ripley account. Additionally, this will guarantee a steady inflow of finances. Canvia should aim to be a one stop shop for Ripley.

The consulting team proposes to Canvia, specifically Miguel Campos, to coordinate to arrange a meeting with Ripley to pitch their other products. The aim of this meeting should be to get Ripley's attention to the fact that Canvia is looking to bring all the information technology operations under one roof. The objective of the meeting is to reduce the costs of Ripley's IT services, and with it, to increase Canvia's Service Desk Unit revenues, specifically regarding Ripley account.

6.2. Assessment of Alternatives and Proposed Solution

For this report, the following criteria is adopted from the study to assess the solutions: time frame, cost, feasibility and the ability to solve more than one issue at a time. To quantify these criteria, a scale comprising of values 1 to 5 is used to assign a numerical value to the criterion. Based on this scale, the criteria will be assigned lesser value if the time frame to implement that solution is more, it will be assigned lesser value if the cost to implement that solution is higher, it will be assigned lesser value if the it is not feasible and finally, it will be assigned lesser value if it's ability to solve more than one issue at a time is less. For example, if a solution takes one year to solve while another solution takes 6 months to solve and the firm is looking for a quick solution, the latter solution will be assigned a greater value. Values will be assigned on the basis of comparison to other solutions and hence, there is no absolute value assigned to any criteria. Results are shown in Table 15.

Table 15

Assessment of Solutions

Criteria	Increase efficiency, cutting costs - Alternative 1	Equipment renting - Alternative 2	Business expansion through Ripley - Alternative 3
Time Frame	5	3	2
Cost	4	2	3
Feasibility	3	2	2
Ability to solve more than one issue	4	3	3
Total Score	16	10	10

Considering the first alternative as a solution to our problem of cost, efficiency and inability to generate consistent profits, the IVR system will help the Ripley to efficiently

select the problem they are facing related to information technology. This will help Canvia effectively differentiate between different tickets raised from get go. The team specialization will tackle the time issue i.e. the amount of time spent by each service level to solve one issue and adding to the detail of what action is taken. The incentive program will help keep the employees motivated and satisfied with their performance. On the other hand, this will help management to recognize the inefficiency in the employees and train them accordingly. In addition is the training web page and *embosadoras* training. Those trainings will help Ripley employees solve their IT issues through self-help and also empower them in terms of skills and competencies to tackle issues on their own. This will help Canvia save time and cost spent on the Service Desk unit for Ripley account. There seem to be no recognizable disadvantages to this solution.

For the second alternative, the rental of the IT equipment will help Ripley use the latest technology across all their businesses. This will help them keep up to date with the new hardware and software which results in lesser number of issues faced. This will help Ripley and Canvia, both save time compared to what they spend in solving issues. Both the organizations put emphasis on efficiency and productivity. However, the amount of time spent to implement this change is high as to finding a rental company, entering into a contract with them and making those changes company wide. Additionally, this is a costly process for Ripley and considering Ripley is happy with Canvia's service for service desk, they have lesser reasons to let Canvia convince them on this. Canvia cannot assume the costs of this alternative since cashier machines' software is also old and will have to be replaced as well if the hardware is. This new software's price is 300,000 USD, which exceeds by far the costs that Canvia can reduce. These reasons make this alternative less feasible.

For third alternative, Canvia can aim to secure higher revenues through the expansion of their services provided to Ripley. Currently, Canvia only provides service desk services to

Ripley, and other related services such as implementations. But there is an opportunity to provide cloud computing, metrics, analysis and data integration services to Ripley. This will bring all of the information technology services of Ripley under one branch. This will result in higher revenues and ultimately profits for Canvia. What this does is, tackle the cost issues Canvia has with their Ripley account. The overall loss with this SLA can be converted into profits over the remaining period of their contract by balancing the losses with profits.

However, Ripley already is in an agreement to provide them other services with another provide. This makes the feasibility of this future stream of finances less likely. If Ripley agrees to suspend their current agreement, only then this alternative is viable. On the other hand, this alternative does not necessarily tackle the personnel issues of Canvia in terms of efficiency and cost. This alternative only focusses on the revenue side of the Ripley account. It is not able to solve more than one issue.

As seen in the above figure, the highest sum of the considered criteria is secured by alternative one as it is more feasible, cost effective, can be implemented in a lesser time frame and finally, has the ability to solve more than one issue. In the meeting with Miguel Campos, the project manager of Canvia, alternative one was chosen as the final solution. However, not the entire alternative was considered as a viable solution. The reason for that is the inability to convince Ripley to adopt the IVR technology on their system. As mentioned before, Canvia uses Ripley's infrastructure to provide its services. Hence, the implementation of IVR needs to be accepted and implemented by Ripley. Ripley believes in being cost-efficient and the IVR technology is comparatively an expensive option to choose. While Ripley recognizes its own shortcomings in terms of adoption of technology and how it is over all affecting its efficiency, it is taking advantage of the agreement with Canvia. However, the main reason why Ripley denied the IVR implementation was because the company did not like the idea of a machine answering calls from its employees. This means that Ripley is

ready to forgo its time in exchange of the investment in to the IVR technology. Additionally, change in the job description of the employees working in the Ripley stores was not accepted as the infrastructure to be provided to these employees is not viable to Ripley. This means, the mix of the webpage training and *embosadoras* training is the final solution Canvia has chosen.

6.3. Conclusion

In the previous chapters we explained Canvia's problems which come into the picture due to its contract with Ripley of providing Service Desk solutions. We offered three solutions to the team of Canvia to solve their problems. The first solution focuses on reducing the cost of the account and increasing efficiency by implementing the IVR system, creating teams according to specialization, implementing an employee incentive program for the employees involved in the Ripley account, providing webpage training and *embosadoras* training to Ripley employees and lastly, making necessary changes to the job description of Canvia's employees present in the Ripley branches. The second alternative was to rent IT equipment from the renting company to tackle the hardware issues of Ripley and reduce the number of tickets raised to solve them. And the final proposed alternative is to secure more businesses from Ripley. This will help generate more profits for Canvia and accordingly balance the cost associated with this account.

We assessed the alternatives based on the Solution Selection Method which considered the time frame, cost, feasibility and the ability to solve more than one issue for Canvia. This method assigns values based on the scale of one to five and helps in choosing the best solution. Our meeting with Miguel Campos, the project manager of Canvia helped us come to the conclusion that alternative one is the most feasible, time-efficient, cost-effective and inclusive solution. However, certain changes to this solution were made by our client based on their needs and their meetings with Ripley. In that sense, the proposed solutions are

a training web page and *embosadoras* training service. Next, we plan the implementation of this alternative.



Chapter VII: Implementation Plan & Key Success Factors

As explained in the previous chapter, training website and *embosadoras* training services, within the alternative 1 – increase efficiency, cutting costs –, are chosen as the proposed solution. This chapter focuses on developing the following implementation activities, involving a Gantt chart to illustrate. In addition, the key factors that affect the implementation plan will also be discussed and explained in the chapter.

7.1. Activities

As mentioned in last chapter training mix include training web page and *embosadora* usage training. Current progress of implement training web page is already in under the experimental stage. Ripley has already completed the development of the training web page, which is beneficial to Canvia. The step of negotiation with Ripley to invest money on the web page development and implementation can skip. Ripley's current plan is to test training website at three to five outlets. If the training web page can effectively provide employee productivity and reduce the generation of tickets, then Ripley will promote such web page to all outlets. In order to achieve the website training objectives, there are several activities should be completed, as follows:

- Monitor and collect the tickets number of the webpage experimental stores.
During the webpage training experimental, the timely feedback collection is an important activity for the implementation. Since the training method is still in the testing phase, there may exist some loopholes in this method.
- The timely feedback from the people who involved into the training from both Ripley and Canvia. It can help to revise the training implementation. After experimental period, Canvia should do a comparison of the number of tickets with and without web training to determine if the method is valid.

- Collect tickets number for the first three months after overall implemented as the benchmark. As employees become familiar with this training method in the future, they should be able to resolve more problems that are basic. In addition, the web training system after passing the test should be more effective. Therefore, the number of future notes should be less than this benchmark.
- Keep monitor and analyses the tickets number. Tickets directly related to the cost, thus Canvia need to make sure the stable of the tickets number. If any issues raise, they can response at the first time.
- Feedback and update the webpage. When users have the ability to solve the problems noted on the webpage, Canvia's technicians can add more common problem solutions through reporting Ripley the feedback to upgrade the webpage.

Embosadora training is a different situation with web page implementation. As mentioned on chapter VI, every time when the *embosadoras* go wrong, the technical person who from Lumens charges a high amount of money to fix the machine. However, the fixing fee of the machine goes to the banking department cost center, rather Ripley retail. In other word, the cost does not affect the profit of Ripley retail at all. However, solving the tickets generate by *embosadora* is the job of Canvia. Due to the cash flow issue, the implementation of *embosadora* training might meet some challenge. The following tasks below should be done in order to implement the plan.

- Identify what Lumens does not provide the service of train about *embosadoras*. In order to have a better communication with Ripley Bank, before setting up a meeting Canvia side should study the situation now of Ripley Banking with *embosadoras*.
- Communicate with Fernando Chau to settle down to date that meet with the person who response the business of Ripley Banking. The change of talking with

the person who responsible for the business of Ripley band is limited, since the bank business is not the docking department of Canvia and Canvia also do not business dealing with Ripley bank. Canvia can through the introduction of FJ to contact with the leader of Ripley bank, thus they need to seize the opportunity to lay the foundation for possible training and other business dealings in the future.

- Negotiate the and settle down the contract. Once Ripley interests about the proposed training plan, Canvia can start to negotiate about the training convince them to invest money on the training. Once finishing the negotiation, both sides should seat down and sign a contract about the training. Since Canvia can provide the training person, Canvia can gain a new business.
- Hire an analyst in charge of the service and provide trial training. Canvia need to hire the analyst who is going to provide the training. This cooperation is the first cooperation between the two sides, it is necessary to have a mutual grinding and appropriate stage. Therefore, a trial training phase should be provided for better cooperation in the future.
- Formally implement training and testing the training results. After the familiar step, training should begin normally, and the results of the training should be tested to ensure the effectiveness of the training. Thus, the problems of *embosadora* that caused by improper operation can effectively reduce.
- Compare the number of tickets with pre-training. The comparison between the pre and post training is for testing whether the training is worth it. If the ticket number will not decrease as expected, then Canvia side should consider stopping providing service or reduce the providing time for saving cost.

7.2. Implementation - Gantt Chart

The implementation process can be more intuitively represented through a Gantt Chart. The following Gantt chart shows the activities that Canvia and Ripley need to carry out in order to concrete the solutions. Also, it shows the responsible team for each one.



Solution	Activity	Responsibility	Timeframe																							
			2019								2020												2021			
			Aug W34	Aug W35	Sep W36	Sep W37	Sep W38	Sep W39	Sep W40	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	
Training Webpage	Communicate the benefits of using the webpage to all Ripley Stores (meaning the responsible IT manager as well as chief manager of each store)	Miguel Campos																								
	Use feedback to identify key stores to rollout the service first on an exploratory basis	Fayol Montano																								
	Develop and programme the webpage	Canvias responsible business unit																								
	Launch webpage training in key stores	Ripley																								
	Collect, monitor and compare the number of tickets received from the key stores	Fayol and team coordinators																								
	Evaluate timely feedback from the employees who are involved into the training	Fayol Montano																								
	Improve webpage by implementing changes based on feedback received	Canvia business unit																								
	Communicate the changes (improvements) in ticket numbers achieved by the key stores to every Ripley store	Miguel Campos																								
	Negotiate with other Ripley stores based on the improvements in ticket numbers and experiences from key stores	Miguel Campos																								
	Roll out the service across all stores	Ripley																								
	Collect, monitor and compare the number of tickets received from the all stores	Fayol and team coordinators																								
	Analyze possible changes in ticket numbers (especially if different than expected)	Fayol Montano																								
	Evaluate timely feedback from the employees who are involved into the training	Fayol Montano																								
	Improve webpage by implementing changes based on feedback received	Canvia responsible business unit																								
	Continue cycle of continuous improvement through monitoring ticket numbers and receiving feedback	Fayol and team coordinators																								
Embosadora Training	Identify what is included in Lumens training	Fayol Montano																								
	Determine possible gaps in the training schedule that Canvia can exploit by offering the missing training services	Miguel, Fayol and Canvia business unit																								
	In collaboration with Canvias other business units, determine a training schedule to close these gaps, the costs of the service provided, and the resources (staff) needed	Fayol Montano																								
	Communicate with Ripleys IT manager to receive the contact details of the employee/ manager responsible for trainings	Miguel Campos																								
	Schedule a meeting to discuss and negotiate the offering of training services	Miguel Campos																								
	Prepare information on what training is missing and how many tickets are received due to this gap	Fayol Montano																								
	Prepare for the negotiation	Miguel Campos																								
	Negotiate and settle down a contract for the training services	Miguel Campos																								
	Finalize the training schedule	Fayol & responsible business unit																								
	Schedule a meeting to provide the first training to a limited amount of Ripleys employees	Fayol Montano																								
	Provide first training	Responsible business unit																								
	Evaluate feedback and improve the training schedule	Fayol & responsible business unit																								
	Formally implement the training	Ripley																								
	Collect, monitor and compare the number of tickets received for incidents regarding embosadoras	Fayol and team coordinator of Level 2 responsible for embosadoras																								
	Determine if further training is needed	Miguel and Fayol																								

Figure 33. Gantt chart.

7.3. Key Success Factors

Key success factors are the attributes that are particularly required by the task environment (Jorge Alberto Sousa de Vasconcellos E Sá, & Hambrick, D., 1989). In different tasks, there will be different Key Success Factors. In general, three proposed solutions have three different situations. In order to better organized, this chapter below separate the key success factors into two categories that risks and enablers. Here are several identified key success factors that Canvia should be aware of.

7.3.1. Risks

Issues on value delivery for embosadora training. The value cycle framework noted on the literature section has three elements, value creation, value delivery, and value capture. In the solution of training operator of *embosadoras*, value creation that help Ripley banking reduce the repair cost of *embosadoras*. Value delivery, however, might meet some challenges. When the trainers provide training to *embosadoras*, many factors can generate a negative emotions and uniform opinions. For example, inappropriate verbal and non-verbal expression. When the Ripley hired professionals to train *embosadoras* operators, it meant that the company indirectly denied their professional ability. No one wants to be denied, same for the user of *embosadoras*. They may still stick to their operational methods and question trainers. This will greatly reduce the result of the training program.

Risks on webpage training value creation. Although web training can theoretically improve productivity of Ripley, no one can guarantee that this project will follow the expected track. There are many factors can directly or indirectly cause the training failure. The unstrict manage of implementation strategy is a possible example. If no one monitor and manage people to use the webpage, the employees may still work as usual. They are used to a way of working, and only a few of people will take the initiative to embrace changes. Thus, without a strict management, the training will become a decoration.

Risks on the value capture of webpage training. As the implementation of the webpage training, more employee will start resolve the problem through the webpage self-learning. Which is a good sign for Canvia, because some basic problems will fix by themselves. On the other hand, as more people trying to fix the issues, the probability of complicating problems because of inappropriate solutions is also rising. Once the basic problem become complicated, it cannot be solved by the instruction on the webpage. Technicians who from Canvia still have to solve it and may spend more time one ticket. This result is what Canvia does not want to see and accept.

Risks of negotiation with Ripley Bank. As mentioned on the literature review, before the negotiation one of the important preparations is to understand their best alternative to a negotiation agreement (BATNA). However, Canvia's BATNA is weak, which means the negotiation status of Canvia is passive from the beginning. As a supplier, it may lose the bargaining power to get a contact with Ripley bank.

7.3.2. Enablers

Provide enough value to Ripley Bank. *Embosadoras* machines are only used for two years. From the perspective of service level, *embosadoras* should not cause so many problems if operated properly. In addition, as mentioned on the chapter VI, every time *embosadoras*' go wrong regarding aspects not covered by Canvia, a technician from Lumens needs to repair the machine. The problem of *embosadoras* is about not only the extra maintenance costs but also the life of those. If the service life of *embosadora* is shorten, then Ripley Bank has to spend a high amount of money to purchase new *embosadoras*. Moreover, the issue of *embosadoras* also leads to a decrease in production efficiency of Ripley.

Good work environment. People in this unit know each other and keep a good relationship with the manager and leaders. As mentioned on the literature review, trust forms an integral part for a successful transformation to be implemented in an organization.

Therefore, with the help of a positive relationship the management team can better manage the process of change.

Experimental stage of the webpage training. Ripley has already started the webpage training project and already in testing stage. From the prospective of Canvia, Canvia saves many steps, such as negotiation, to complete the project and achieve the results that operate the webpage in every Ripley outlet store. In two months later, if everything works well, the project will be promoted after passing the test phase.

The introduction to Ripley Bank response person. Because Miguel Campos, who is the Project Manager of Canvia's Service Desk unit, maintain a good relationship with Fernando Chau, who responses the business of Ripley retail, Fernando is willing to introduce Miguel to the Ripley Bank's response person and discuss about the *embosadoras* training. With the introduction, Canvia can directly contact with Ripley Bank without any challenges. As the first step of the *embosadora* training solution, the introduction directly promotes the progress of the project.

7.4. Conclusion

Web page training and *embosadoras* training are the proposed solutions. Based on these alternatives, this chapter details the implementation activities for each scenario. What's more, the timeline of the implementation also shows on the chart.

In term of web page training, which is currently the most advanced solution among three alternatives. It is now in the trial operation phase. As long as there are no major leaks during the trial operation, the project will soon be available in all Ripley stores. The objective of activities is not only to guarantee the training will be promote but also to focus on improving the practicality and efficiency of the web page. The step of feedback and improvement the web page is the activities to improve the practicality.

In regard to *embosadoras* training, the first activities are the key for the entire implantation plan. Especially, the negotiation and communication part will directly decide the pass or fail of the solution. Then, the rest of the activities aim to better implement this training process. For example, offering trial training is for providing a mutual adaptation time and testing the training result is for maintaining the efficiency of the training process. The last activity that compares pre and post ticket numbers is to prevent the unexpected result from injuring the company's interests. In case of any negative results for the ticket number, the company should stop providing the training. If the contract is signed and the service cannot be stopped, the frequency of training should also be reduced.

The activities and the timeline are presented on the Gantt Chart. The length of the timeline for the chart is from September 2019 to January 2021, because the termination date of the contract between Ripley and Canvia is January 2021. All the solutions and activities proposed are for helping Canvia to spend the contract with a positive margin. There are a total of 17 months on the Gantt chart; most of the activities will be done in several months, only the activities related with maintaining efficiency or monitoring productivity will operate for a long run. For example, the feedback and improvement for both organization structure and webpage training will be implemented more than one year.

The key success factors divide into two aspects, enablers and risks. Enablers consist of (a) providing enough to Ripley banking, (b) good work environment, (c) experimental stage of the webpage training, and (d) the introduction to Ripley bank response person. Due to all of these resources and advantages, the feasibility of three solutions can enjoy a great increase. On the other hand, several potential risks may also make the plan ruin: (a) issues on value delivery for *embosadoras* training, (b) risks on webpage training value creation, (c) risks on the value capture of webpage training, (d) risks of negotiation with Ripley Bank. Although

these risks may not occur, managements need to realize, consider, and prepare the risks to better implement the activities plan.



Chapter VIII: Expected Outcomes

The objective of this consultancy is to increase the margin of the Ripley account in the Canvia's Service Desk unit. For these purposes, various solutions have been proposed, which have been already accepted by the client. These solutions are (a) the implementation of a web page that solves frequently asked questions from users that are related to software programs, (b) provision of training services to Ripley employees regarding the correct use of *embosadoras*, and (c) employees' reorganization. The benefits that are expected to be achieved by implementing the mentioned solutions will be explained below.

8.1. Benefits of Implementing a Training Web Page

This solution suggests the implementation of a web page that resolves queries related to certain software programs' functioning already identified as frequent, as well as a detailed explanation of the recurring problems when using them, which as mentioned are software programs chosen precisely for having a high rate of tickets generated for Canvia. Both operational and financial benefits have been identified as a result of the implementation of this option. Regarding the operational benefits, the number of unnecessary tickets received by Canvia will be reduced, as users can resolve their doubts or problems on basic matters that can be easily solved or avoidable by them, in relation to the use of certain software programs. Of the 14% of total tickets that these problems represent, it has been estimated with Miguel Campos that 10% of those tickets can be reduced if Ripley's employees adapt and use this web page. Hence, 400 tickets can be reduced, bearing in mind that the average total number of tickets are 4,000.

Second, the financial benefits are obtained as a result of the operational benefits, since as already mentioned, having a high number of tickets means that a greater number of employees are needed in order to comply with the SLA. By reducing the number of tickets, therefore, a smaller number of workers will be necessary. In that sense, taking into account

that the labor costs assumed by the unit are extremely high, as fewer employees or man-hours are needed, Canvia will avoid paying overtime. It has also been agreed that the costs of implementing this web site will be borne by Ripley, thus no implementation costs for Canvia are included in this alternative. Assuming that 1 employee solves 100 tickets per month approximately (because number of tickets fluctuate between 4,000 and 5,000 per month, and there are 54 employees in the unit), this means that 4 employees can be let go, which represent 8,000 PEN of savings. The following table describes the description of the expected outcomes and goals of the implementation of this solution.

Table 16

Expected Outcomes of Implementing a Training Web Page

Expected Outcomes	Indicator	Current Performance	Goal	Timeframe
Decrease 10% of tickets	Total number of tickets	4,000	3,600	September 2019 – January 2021
Reduction of labor costs	Total labor costs	133,503 PEN	125,500 PEN	October 2019 – January 2021

8.2. Benefits of Implementing Embosadoras' Usage Training

This solution lies in providing these services to those Ripley's employees who are responsible for handling *embosadoras*. The training will focus on those aspects not covered by the services provided by the company Lumens. The benefits that will be obtained after implementing this solution are operational and financial. In relation to operational benefits, Ripley workers will be trained on the main causes of the generation of tickets related to *embosadoras*. Thus, when training and indicating to the employees how they should use, correctly, these machines, they will stop making mistakes when handling them that generate incidents, and as a consequence, the generation of tickets as well. Since *embosadoras* issues represent 10% of total tickets, according to Miguel Campos' team, 50% of those tickets can be reduced in case of implementing this service. In relation to the financial benefits, as

mentioned above, due to the decrease in the number of tickets, a smaller number of man-hours will be required in order to comply with the SLA. Therefore, labor costs will be reduced either by reduction in overtime pay or employees reduction. Also, depending on the agreement reached by Ripley and Canvia, it is expected that the provision of these services will be paid to Canvia for the monthly amount of 5,000 PEN, excluding taxes, which implies that Canvia has a full-time analyst dedicated exclusively to that work. This service provision can last one or two months, depending on the agreement reached with Ripley. It is worth mentioning that it will be necessary to hire an analyst during the term agreed upon, who will provide the training service.

Subsequently, given that Ripley is constantly changing personnel, training services may continue to be provided by Canvia until January 2021, but it is estimated that only for 5 days per month, depending on the negotiations with Ripley. For these services it will not be necessary to hire additional workers, since it can be covered by current Canvia's personnel. It is expected that Ripley will pay Canvia the amount of 833.33 PEN for these services. The following table describes the description of the expected outcomes and goals of the implementation of this solution.

Table 17

Expected Outcomes of Implementing Embosadoras' Usage Training

Expected Outcomes	Indicator	Current Performance	Goal	Timeframe
Decrease 5% of tickets	Total number of tickets	4,000	3,800	November 2019 – January 2021
Reduction of labor costs	Total labor costs	133,503 PEN	131,503 PEN	December 2019 – January 2019
Increasing Flat Revenues	Total Revenues	159,750 PEN	164,750.00 PEN 160,583.33 PEN	November 2019 December 2019 – January 2019

Chapter IX: Conclusions and Recommendations

9.1. Conclusions

This is a consulting report developed for an information technology service provider Canvia which is based in Lima, Peru. This report explains the problem faced by Canvia in terms of its Service Level Agreement with Ripley Group. Consequently, this report provides a quantitative analysis of the tools and methodologies used to provide a solution to Canvia's problem. Based on our collaborative brainstorming, we developed three alternatives to the solution.

Canvia helps its clients achieve technological advancements through digital transformation by providing support in terms of digital service, service desk, business operations and cloud computing. Canvia is involved in providing help desk and face to face support to its clients for service desk, it provides software development and software testing services, it provides digitalization services which include paperless solutions, banking processes, electronic collection and others; and finally it provides cloud computing services which enables companies to access their data virtually without investing and maintaining their own servers.

For the employees at Canvia who are involved in providing service desk tasks, working in this company has been a great learning process. The culture of Canvia focusses on learning, developing, flexibility and career progression. Canvia believes in hiring skilled employees with an IT background and supports them through their journey.

As a consultant, this was an excellent learning experience to understand an information technology company and what are its operations and functionalities. One of the most important aspects of this project is to work with a team to understand a company's problem and provide them with an accurate solution. As this report mentions the importance of communication, it is the same tool which is embedded and inculcated in this report to

exchange ideas and opinions, constant relaying of the progress and the effects of the action and ultimately come together to build an incredible partnership of a consultant and client.

This report is also a result of the consistent help received from Canvia.

Canvia puts an incredible emphasis on relationship building and management and this was known from the very first meeting with the client, the project manager of Ripley account, Mr. Miguel Campos. Canvia believes in providing optimum services and productivity with less focus on its profits as it believes in satisfying the client at any rate possible. Canvia not only ranks highly not only in the service desk services but also in the latest technology by keeping up to date through its research and development unit. What we learn from this report is the importance of a Service Level Agreement. Canvia's SLA with Ripley is where the entire problem started from and it is inevitable that relationship-based contracts might help the company secure clients but exclusion of important details as seen in this report can cost companies like Canvia a huge amount of finances.

This report is a fine example of how different businesses operate and how they face different problems which require unique solutions based on the characteristics of their business. Here we provided three alternatives to solve Canvia's problem. Based on their needs and feasibility, they chose the best possible solution. The problem for Canvia is their service contract and since no amendments can be done to it, Canvia is stuck with its obligation to provide services to Ripley. After reviewing the agreement, we conclude that Canvia and all other service providers should at no cost enter into an agreement to secure a high-end client. Such an action can prove to be financially draining for the company. The efficiency of the company is affected, and it is forced to invest in resources which can prove to be costly. On the other hand, the personnel directly involved in the Ripley account are happy with the culture and working environment at Canvia, however they are aware that

incentives are an important step to take. However, they too agree that corrective steps need to be taken to ensure that the account produces positive results.

Particularly, the team has arrived at the conclusion that the goal cannot be met considering only Canvia's total flat revenues. Table 18 shows the margin that can be achieved in case of implementing the solutions proposed in this report for the first month of providing *embosadoras* training services. Table 19 shows the margin that can be achieved after this first month. In the first scenario the margin would be 11.07%, and after that the margin would be 10.02%. The previous scenario was 3.46%. However, normally Canvia has other businesses with Ripley every month that make them receive additional revenues. Nevertheless, in this case we cannot assume those services as permanent because of lack of continuity or long-term contract. Hence, it is possible for Canvia to achieve the goal of 20% of profit margin adding those additional services to the equation.

Table 18

Canvia's Results During First Month of Solutions Implementation

	PEN
Total Flat Revenues	164,750
Employee Cost	125,500
Other Costs	21,000
Total Cost	146,500
Profit	18,250
Margin	11.07%

Table 19

Canvia's Results After First Month of Solutions Implementation

	PEN
Total Flat Revenues	160,583
Employee Cost	123,500
Other Costs	21,000
Total Cost	146,500
Profit	16,083
Margin	10.02%

9.2. Recommendations

Out of the three alternatives provided, Canvia chose alternative one i.e. developing web page training and providing *embosadoras* training. Currently, Canvia is working with Ripley to provide webpage training at Ripley's key stores. The condition to the implementation of the webpage training at a large scale is the benefits of it to reduce the number of tickets and also, increase the productivity of Ripley employees. To ensure that the webpage training solution is effectively implemented, we recommend monitoring the number of tickets generate by the stores where the experimental webpage training is adopted. This also includes taking consistent feedback from Ripley employees about their comfort with the training. The feedback and monitoring should be followed up for three months period so that a good sample size is developed to review its effects on the efficiency, productivity, cost and profits.

Based on the service level agreement, any *embosadora* issues faced by Ripley are to be resolved by Canvia at any cost. This service is provided by the company named Lumens, however in cases of emergency and incase the personnel handling the *embosadoras* are not well versed with the issue, Canvia has to step in. At present due to cost issues, no party is ready to take a risk on providing *embosadora* training at large scale. Thus, we recommend hiring an analyst to provide *embosadora* training. This training will follow the same pattern as the webpage training, where the number of tickets generated will be monitored, feedback from the employees will be taken into consideration. If expected results are not generated, this trial period should end, and an alternative should be considered.

The aim of our consulting is to help Canvia generate 20% of profit margin consistently month-on-month from its Ripley account. However, with the solution provided and accepted this should not be possible. With the calculations and the implementation plan generated, Canvia should be able to reduce the number of tickets generated from Ripley

which will help it increase its efficiency and reduce its costs. At present, Canvia has invested more in providing services to Ripley than the profit it generates. The operational costs are too high along with the employee costs and this problem will be resolved through this report. In order to achieve 20% of profit margin every month, Canvia should continue offering and providing additional services to Ripley, such as implementations, and also exploring the possibility of offering cloud, metrics and analytics services, among others, in the near future to Ripley. In that sense, the commercial relationship with Ripley will be maintained and Canvia will receive profits from Ripley during the upcoming years. However, it is necessary to keep in mind the root causes that generated this current situation, in order to avoid them and improve the current contractual process: (a) high commissions to executives only because of closing a deal should be deleted and changed for commissions according to the profits generated by the specific business; (b) the contract negotiation process must be improved, Canvia's representatives should be well prepared before any negotiation meeting, according to the negotiation theory explained in this report; (c) the contract signing process should be improved, being the contract revised by the relevant business areas for the specific contract; (d) more coordination between the legal area and the commercial area, in order to have a legal area capable of detect potential economic disadvantages of contracts; (e) Canvia can be flexible not because offering free additional services to clients, but offering quick response to every clients' queries.

It is also recommended also to reorganize Canvia's employees, since some downtimes were detected in the unit, adding more functions to those employees who are solving less tickets than their coworkers. The implementation of the reorganization should be implemented at last, expect the activity of preparations, such as drafting reorganization plan and informing the upcoming changes. Internal restructure is inclusive changeable, because the functional team can be changed by other solutions. For example, there could be a team

responsible for the *embosadoras* training. If the *embosadoras* training project negotiators do not get a deal with Ripley Bank, then the team will not exist. When other two alternatives settle down, the activities of reorganization will implement more efficiency.

Lastly, the most important aspect of these changes are the employees of Canvia. With a massive change in their own company and at the client's end, it is important to communicate and provide them all the information which might help them understand the issue better. There is no room for resistance at this point and this can be avoided by employee involvement and employee buy-in.



References

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2005). The negotiation dance: Time, culture, and behavioral sequences in negotiation. *Organization Science*, 16(1), 33–51.
- Adeyoyin, S., Agbeze-Unazi, F., Oyewunmi, O., Adegun, A., & Ayodele, R. (2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction Among the Staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy and Practice*. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1295>
- Advent International. (2019a). *Peru - Advent International*. Retrieved from <https://www.adventinternational.com/global-reach/peru/>
- Advent International. (2019b). *About Advent - Advent International*. Retrieved from <https://www.adventinternational.com/about/>
- Arias Schreiber, M. (2006). *Exégesis del Código Civil peruano de 1984. Colección completa (Tomo 1)*. Lima: Gaceta Jurídica.
- Arora, A., & Bandara, W. (2006). IT service desk process improvement-A narrative style case study. *PACIS 2006 Proceedings*, 78. Retrieved from <https://eprints.qut.edu.au/25464/>
- Artley, W., & Stroh, S. (2001). *The Performance-Based Management Handbook, Vol. 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System*. Westwood Village, CA: Performance-Based Management Special Interest Group.
- Banco Ripley Peru. (2019a) *¿Quiénes somos en Banco Ripley?* Retrieved from <https://www.bancoripley.com.pe/conocenos.html>
- Banco Ripley Peru. (2019b). *Tarjetas Ripley*. Retrieved from <https://www.bancoripley.com.pe>
- Bauer, K. (2004). KPIs-The Metrics That Drive Performance Management. *DM Review*, 14(9), 63-64.

- Beltrán, J. (2003). Tomo IX. In *Código civil comentado por los 100 mejores especialistas*. Lima, Peru: Gaceta Jurídica.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Bernstein, J. (2000). *Information Technology in Peru - Government Policies*. Retrieved from <http://www.jsbernstein.com/initeb/govt.html>
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6th ed.). United States of America: John Wiley & Sons.
- BMC Software (2019). *ITIL Incident Management: Best Practices & Process Flow - BMC Software*. Retrieved from <https://www.bmc.com/guides/itil-incident-management.html>
- Bogićević, J., Domanović, V., & Krstić, B. (2016). The role of financial and non-financial performance indicators in enterprise sustainability evaluation. *Ekonomika*, 62(3), 1-13.
- Bohórquez, J., & Parra, J. (2014). *Análisis, diseño y plan de implementación de la mesa de servicios de la empresa Huawei utilizando ITIL V3* (Bachelor thesis), Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador. Retrieved from <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/handle/21000/9464>
- Bonnefous, C., & Courtois, A. (2001). *Indicateurs de performance*. Paris, France: Hermes Science.
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F.J., & de Reuver, M. (2018). The Impact of Digitalization on Business Models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105–124. doi:10.1108/dprg-07-2017-0039
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1997). *Co-opetition*. New York, NY: Doubleday.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 68-79.

- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: a conceptual model. *Management Accounting Research*, 20, 283–295.
- Brown, M. (1999). *Baldrige Award Winning Quality: How to Interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria* (9th ed.). Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667–686. doi:10.1002/hrm.20239
- Cacioppe, R. (1999). Using team - individual reward and recognition strategies to drive organizational success. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(6), 322-331. doi: 10.1108/01437739910292634
- Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus. (2019). Profit Margin. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/profit-margin>
- Canvia & Ripley. (2017). *Contrato de Prestación de Servicios*. Lima, Peru: Author.
- Canvia. (2019a). *Bienvenido a Canvia*. Lima, Peru: Author.
- Canvia. (2019b). *Cambiamos paradigmas*. Retrieved from <https://www.canvia.com/>
- Canvia. (2019c). *Comité Semanal de Gestión de Problemas – Seguimiento*. Lima, Peru: Author.
- Canvia. (2019d). *Cierre Financiero Junio 2019 Ripley SD*. Lima, Peru: Author.
- Canvia. (2019e). *Cierre Financiero Abril 2019 Ripley SD*. Lima, Peru: Author.
- Canvia. (2019f). *Cierre Financiero Mayo 2019 Ripley SD*. Lima, Peru: Author.
- Cenamor, J., Rönnerberg Sjödin, D., & Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. *International Journal of Production Economics*, 192, 54–65. doi:10.1016/j.ijpe.2016.12.033
- Cestari, F. (2011). *ITIL v3 Fundamentos*. Rio de Janeiro, Brazil: RNP/ESR

- Columbia, D. (2014). *Fishbone diagram*. In D. Coghlan & M. Brydon-Miller (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE. doi: 10.4135/9781446294406.n144
- Conde-Zhingre, L., Quezada- Sarmiento, P., & Hernandez, W. (2019). Architecture Proposal of Help Desk based on the framework ITIL 3.0. *2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. doi: 10.23919/CISTI.2019.8760832
- Confiep. (2019, April). *Estas son las profesiones técnicas más requeridas en el Perú*. Retrieved from <https://www.confiep.org.pe/noticias/innovacion-noticias/estas-son-las-profesiones-tecnicas-mas-requeridas-en-el-peru/>
- Corrêa, S., & Méxas, M. (2018). Implementation of the Service Center according to best practices recommended by ITIL (the case of HU-UFJF). *IEEE Latin America Transactions*, 16(6) 1809-1816. doi: 10.1109/TLA.2018.8444403
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3rd ed. rev.). Lima, Peru: Pearson.
- Das, T., & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- De Cieri, H., Shea, T., Donohue, R., Sheehan C., & Cooper, B. (2015). *Leading indicators of occupational health and safety: A report on a survey of Australia Nursing and Midwifery Federation (Victorian Branch) members*. Retrieved from [http://assets.careerspot.com.au/files/news/0714-045-R5%20Report%20on%20Survey%20of%20ANMF%20Members%20\(4\).pdf](http://assets.careerspot.com.au/files/news/0714-045-R5%20Report%20on%20Survey%20of%20ANMF%20Members%20(4).pdf)
- Dellermann, D., Fliaster, A., & Kolloch, M. (2017). Innovation risk in digital business models: The German energy sector. *Journal of Business Strategy*, 38(5), 35–43. doi:10.1108/jbs-07-2016-0078

- Demanda y escasez laboral: ¿Qué profesionales y técnicos necesita el mercado? (2016, September 28). *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/demanda-escasez-laboral-profesionales-tecnicos-necesita-mercado-147937>
- Deng, X., & Chandler, J., (2010, December). Learning in Enterprise System Support: Specialization, Task Type and Network Characteristics. *Proceedings of 2010 International Conferences on Information Systems (ICIS)*. Paper 241. Retrieved from http://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/241
- Deschamps, M. (2019). *Computer equipment rental: advantages and disadvantages!* Retrieved from <https://www.wisper.io/en/computer-equipment-rental-advantages-and-disadvantages/>
- Dreyfus, S. (1960). A generalized equipment replacement study. *Journal of the Society for Industrial and Applied Mathematics*, 8(3), 425-435.
- Eilon, S., King, J., & Hutchinson, D. (1966). A study in equipment replacement. *Journal of the Operational Research Society*, 17(1), 59-71.
- En Perú está todo por hacer en materia de transformación digital. (2018, June 17). *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/tecnologia/peru-materia-transformacion-digital-236184>
- Ertel, D. (1999). Turning Negotiation into a Corporate Capability. *Harvard Business Review*, May-June, 55.
- Evans, G., & Neu, C. (2008). The use of strategic forces to understand competitive advantages provided by information technology. *Journal of International Technology and Information Management*, 17(2), 137-152.
- Falsey, T. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements: A Survey and Guide for Corporate Communicators and Management*. New York, NY: Quorum Books.

- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York, NY: Penguin.
- Fitzgerald, L. & Moon, P. (1996). *Performance Measurement in Service Businesses: Making it Work*. London, England: CIMA.
- Focus Economics. (2019). *Peru Economic Outlook*. Retrieved from <https://www.focus-economics.com/countries/peru>
- Ford, J., & Ford, L. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87(4), 99-103.
- Freitas, M. (2010). *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI: preparatório para certificação ITIL V3 Foundation*. Rio de Janeiro, Brazil: Brasport.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. doi:10.1002/job.322
- Galinsky, A., & Mussweiler, T. (2002). Disconnecting outcomes and evaluations: The role of negotiator focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1131–1140.
- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2009). Horizontal Alliances as an Alternative to Autonomous Production: Product Expansion Mode Choice in the Worldwide Aircraft Industry 1945-2000. *Strategic Management Journal*, 30(8), 885-894.
- Gerbert, P., Lorenz, M., Rießmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015, April 09). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54-89. Retrieved from https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx

- GMD ahora es Canvia y ofrece Innovación Rápida. (2018, November 9). *CIO Perú*.
Retrieved from <https://cioperu.pe/articulo/26573/gmd-ahora-es-canvia-y-ofrece-innovacion-rapida/>
- Gorissen, L., Vrancken, K., & Manshoven, S. (2016). Transition Thinking and Business Model Innovation—Towards a Transformative Business Model and New Role for the Reuse Centers of Limburg, Belgium. *Sustainability*, 8(2), 112.
doi:10.3390/su8020112
- Gueguen, G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 135-153. doi:10.1504/ijesb.2009.024109
- Hamilton, J. & Perez-Quiros, G. (1996). What do the leading indicators lead? *Journal of Business*, 69(1), 27-49.
- Hanna, A., & Rance, S. (2011). *ITIL glossary and abbreviations*. Retrieved from https://www.axelos.com/corporate/media/files/glossaries/itil_2011_glossary_gb-v1-0.pdf
- Hasselblatt, M., Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Nickell, D. (2018). Modeling manufacturer's capabilities for the Internet of Things. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33, 822-836. doi:10.1108/jbim-11-2015-0225
- He, L., & Walrand, J. (2006). Pricing and revenue sharing strategies for Internet service providers. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications*, 24(5), 942-951. doi:10.1109/jsac.2006.872875
- Hochstein, A., Tamm, G., & Brenner, W. (2005). Service oriented IT management: benefit, cost and success factors. *ECIS 2005 Proceedings*, 98.
- Holton, E. F., & Burnett, M. F. (2005). The basics of quantitative research. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 29-44.

- Iansiti, M., & Lakhani, K. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 45(2), 90–99.
- Jaquette, J., & Lowenthal, A. (2018, January 30). Peru's Biggest Political Challenges Today. *Pacific Council on International Policy*. Retrieved from <https://www.pacificcouncil.org/newsroom/peru%E2%80%99s-biggest-political-challenges-today>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288–305. doi:10.1108/13563280810893661
- Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016). A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*, 54(21), 6333-6350.
- Kaufman, J. (2011). *The personal MBA: A world-class business education in a single volume*. London, England: Penguin UK.
- Khadafi, M., Heikal, M., & Ummah, A. (2014). Influence analysis of return on assets (ROA), return on equity (ROE), net profit margin (NPM), debt to equity ratio (DER), and current ratio (CR), against corporate profit growth in automotive in Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(12), 101-114. doi: 10.6007/IJARBS/v4-i12/1331
- Khudyakov, P., Feigin, P., & Mandelbaum, A. (2010). Designing a call center with an IVR (Interactive Voice Response). *Queueing Systems*, 66(3), 215–237. doi:10.1007/s11134-010-9193-y
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46. doi:10.1108/09534819610113720

- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46.
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235–1255.
- Kotter, J. (1985). *Power and Influence*. New York: NY: Free Press.
- Kuula, S., Haapasalo, H., & Tolonen, A. (2018). Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services. *Service Business*, 12, 779–808. doi:10.1007/s11628-018-0380-y
- Kwak, Y., & Ibbs, C. (2000). Calculating project management's return on investment. *Project Management Journal*, 31(2), 38-47.
- La demanda de profesionales técnicos se incrementa cada año. (2018, December 4). *RPP*. Retrieved from <https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/la-demanda-de-profesionales-tecnicos-se-incrementa-cada-ano-noticia-1167293>
- Lambe, C., Spekman, R., & Hunt, S. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 141–58.
- Larson, K. (1998). The role of service level agreements in IT service delivery. *Information Management & Computer Security*, 6(3), 128–132. doi:10.1108/09685229810225029
- Laudien, S.M., & Daxböck, B. (2016). The influence of the industrial internet of things on business model design: A qualitative-empirical analysis. *International Journal of Innovation Management*, 20(08), 1-28. doi:10.1142/s1363919616400144
- Leon Barandiaran, J. (1993). *Tratado de Derecho Civil. Tomo V*. Lima, Peru: WG.

- Libélula Comunicación, Ambiente y Desarrollo. (2013, October). *Updating Peru on the REDD Desk*. Retrieved from https://theredddesk.org/sites/default/files/peru_readiness_overview_-_esp.pdf
- Liu, M., & Wilson, S. (2011). The effects of interaction goals on negotiation tactics and outcomes: A dyad-level analysis across two cultures. *Communication Research*, 38(2), 248–277.
- Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European journal of operational research*, 156(2), 267-286. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00918-9](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00918-9)
- Luecke, R. (2003). *Negotiation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lynch, R. & Cross K. (1995). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* (2nd ed.). Cambridge, England: Blackwell
- Lynch, R., & Cross, K. (1991). *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London, England: Mandarin.
- Manuele, F. (2009). Leading & lagging indicators. *Professional Safety*, 54(12), 28.
- Mendoza, M. (2018, June 13). Un tercio de las empresas invierte más del 10% en tecnología. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/negocios/tercio-empresas-invierte-10-tecnologia-noticia-527515>
- Miller, S. (2019). *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*. In Salem Press Encyclopedia, Amenia, NY: Salem Press.
- Min, S., & Wolfinbarger, M. (2005). Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. *Journal of Business Research*, 58(8), 1030-1039.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, Mission, Values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.

- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55–75.
- Muro, M. (2003). Tomo IX. In *Código civil comentado por los 100 mejores especialistas*. Lima, Peru: Gaceta Jurídica.
- Neely, A. (1995). Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119–1145. doi:10.1108/01443570010343708
- Ngucha, M. (2019, January 14). *Leading & lagging indicators*. Retrieved from <https://www.integratesustainability.com.au/wp-content/uploads/2019/01/ISPL-Insight-Leading-Lagging-Indicators.pdf>
- Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2012). Revenue models in cloud computing. In E. Prakash (Ed.). *Proceedings of 5th Computer Games, Multimedia & Allied Technology Conference (CGAT 2012)* (pp. 114-119). Singapore: GSTF.
- Olekalns, M., & Smith, P. (2000). Understanding optimal outcomes: The role of strategy sequences in competitive negotiations. *Human Communication Research*, 26(4), 527–557.
- Osborne, J. (2008). *Best practices in quantitative methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. doi: <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- Pagnoni, A. (1990). Choosing a Course of Action: Operational Decision Making. In A. Pagnoni (Ed.). *Project Engineering* (pp. 185-218). Springer, Berlin: Heidelberg.
- Parida, V., Sjödin, D., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Research-Technology Management*, 58(5), 35–44.
doi:10.5437/08956308x5805360
- Pinkley, R. L. (1995). The impact of knowledge regarding alternatives to settlement in a dyadic negotiation: Whose knowledge counts? *Journal of Applied Psychology*, 80, 403–417.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2019). *Guide to key performance indicators*. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. doi: 10.1108/JMTM-01-2018-0020
- Rebaza, A. (2003). Tomo IX. In *Código civil comentado por los 100 mejores especialistas*. Lima, Peru: Gaceta Jurídica.
- Ripley Inversionistas. (2019a). *Ripley Corp March 2019*. Retrieved from <http://ripleyinversionistas.cl/wp-content/uploads/2019/03/Presentaci%C3%B3n-Corporativa-Conferencia-Larrain-Vial-Marzo-19-ENG-v2.pdf>
- Ripley Inversionistas. (2019b). *Company*. Retrieved from <https://ripleyinversionistas.cl/en/compania>

- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- Sainio, L., & Marjakoski, E. (2009). The logic of revenue logic? Strategic and operational levels of pricing in the context of software business. *Technovation*, 29(5), 368–378. doi: 10.1016/j.technovation.2008.10.009
- Schotanus, F., & Telgen, J. (2007). Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 53-68.
- SmartAction. (2019). *Guide to IVR 2.0*. Retrieved from https://www.smartaction.ai/wpcontent/uploads/2017/02/Building_a_Business_Case_for_IVR.pdf
- Smith, A. (2010). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Charleston, SC: Biblibazaar.
- Stenbacka, R., & Tombak, M. (2012). Make and buy: Balancing bargaining power. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(2), 391–402. doi: 10.1016/j.jebo.2011.12.001
- Toms, J. (2010). Calculating profit: A historical perspective on the development of capitalism. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 205-221.
- Toyama, J. (2015). *El Derecho Individual del Trabajo en el Perú: Un enfoque teórico-práctico* (1ª ed.). Lima, Peru: Gaceta Jurídica.
- UNdata. (2015). *Peru – Country Profile*. Retrieved from http://data.un.org/CountryProfile.aspx/_Images/CountryProfile.aspx?crName=Peru
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2019). *Peru*. Retrieved from <http://uis.unesco.org/country/PE>

- Van Bon, J., de Jong, A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., van der Veen, A., & Verheijen, T. (2008). *Continual Service Improvement Based on ITIL V3 – A Management Guide*. Norwich, England: Van Haren.
- Vonage. (2019). *What Is IVR, and How Does It Boost Profitability?* Retrieved from <https://www.vonage.com/assets/documents/perspectives/what-is-ivr-and-how-does-it-boost-profitability.pdf>
- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor relations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Weingart, L., Thompson, L., Bazerman, M., & Carroll, J. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7–31.
- Weingart, L., Thompson, L., Bazerman, M., & Carroll, J. (1990). Tactical behavior and negotiation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 1(1), 7–31.
- Wettstein, T. (2002). *Gesamtheitliches performance measurement* (Doctoral thesis), Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland. Retrieved from <http://doc.rero.ch/record/2630>
- Wong, R. (2014). Same power but different goals: Does knowledge of opponents' power affect negotiators' aspiration in power-asymmetric negotiations? *Global Journal of Business Research*, 8(3), 77–89.
- World Economic Forum. (2018, October 16). *The Global Competitiveness Report 2018*. Retrieved from <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Worldometers. (2019). *Peru Population*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/world-population/peru-population/>
- Wotruba, T., Chonko, L., & Loe, T. (2001). The impact of ethics code familiarity on manager behavior. *Journal of Business Ethics*, 33(1), 59-69.

Zancul, E., Takey, S., Barquet, A., Kuwabara, L., Cauchick Miguel, P.A., & Rozenfeld, H.

(2016). Business process support for IoT based product-service systems (PSS).

Business Process Management Journal, 22(2), 305–323. doi:10.1108/bpmj-05-2015-0078

Zhou, L., Chong, A., & Ngai, E. (2015). Supply chain management in the era of the Internet

of Things. *International Journal of Production Economics*, 159, 1–3.



Appendices

Appendix A: Service Contract with Ripley Retail

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Conste por el presente documento el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales que celebran:

- **TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.** con RUC N° 20337564373, con domicilio en Calle Las Begonias N° 545, distrito de San Isidro, representado por sus Apoderados, señor Jorge Luis Sifuentes Castillo, identificado con DNI N° 09953441, y el señor Óscar Liñán Morales, identificado con C.E. N° 001003368, ambos con poderes inscritos en la partida electrónica N° 3021251 del Registro de Personas Jurídicas de Lima; quien para los efectos de este Contrato se denominará **TIENDA RIPLEY**, y de la otra parte,
- **GMD S.A.**, identificada con RUC N° 20100153751, con domicilio en Avenida Petit Thouars N° 4951, piso 3, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por su Apoderado señor Hugo González Castañeda, identificado con D.N.I. N° 10221434, según poderes que obran inscritos en la Partida Electrónica N° 00870919 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima, a quien en adelante se le denominará **EL PROVEEDOR**.

Pare efectos del presente Contrato, **TIENDA RIPLEY** y **EL PROVEEDOR** serán denominados conjuntamente como las "Partes". El presente Contrato se celebra con arreglo en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1 **EL PROVEEDOR** es una sociedad constituida y en existencia bajo las leyes de la República de Perú, que tiene como objeto social dedicarse a la provisión de servicios de outsourcing, entre otros servicios relacionados con la informática.
- 1.2 **TIENDA RIPLEY** es una empresa de derecho privado, constituida al amparo de las leyes de la República del Perú, que se dedica, entre otras actividades, a la venta retail de artículos textiles, calzados y accesorios para hombres, mujeres y niños, electrónicos y para el hogar, así como productos de tocador y perfumería.
- 1.3 Con fecha 13/10/2016, **TIENDA RIPLEY** otorgó a **EL PROVEEDOR** la Buena Pro del Concurso de servicios de mesa de ayuda, soporte técnico e implementaciones asociados al Centro de Atención a Usuarios - CAU (el "Concurso") realizado por **TIENDA RIPLEY**, con la finalidad de que el segundo preste a favor del primero los servicios descritos en las Bases del Concurso, las cuales se adjuntan al presente Contrato como Anexo 1, el mismo que formará parte integrante del mismo.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por medio de la suscripción del presente Contrato, **EL PROVEEDOR** se obliga a prestar a **TIENDA RIPLEY** los servicios de mesa de ayuda, soporte técnico e implementaciones asociadas al Centro de Atención a Usuarios - CAU (en adelante "El Servicio"), cuyo alcance, detalles y mecánicas operativas se encuentran establecidos en el **Anexo 1** del presente Contrato.



1



Los Anexos que debidamente firmados por las partes, se consideran formar parte integrante del presente contrato para todos los efectos legales, se detallan a continuación:

- Anexo N°1: Bases del Concurso
- Anexo N°2: Propuesta de Servicios de **EL PROVEEDOR**
- Anexo N°3: Retribución y Modo de Pago.
- Anexo N° 4: Plan de Transición.

Por su parte, **TIENDA RIPLEY** se obliga a pagar a **EL PROVEEDOR**, como contraprestación del servicio prestado, la retribución establecida en la cláusula siguiente, en la forma, modo y plazo indicado.

TERCERA: RETRIBUCIÓN Y MODO DE PAGO

La retribución mensual que **TIENDA RIPLEY** pagará a **EL PROVEEDOR** por la prestación del Servicio contratado es la señalada en el Anexo 3, que forma parte integrante del presente Contrato.

Todas las retribuciones mensuales estarán afectas al sistema de detracciones vigente, acorde a la norma aplicable, y durante toda la vigencia del presente Contrato.

Todos los pagos a que hace referencia dicho Anexo deberán ser efectuados por **TIENDA RIPLEY** a los sesenta (60) días calendario, diferidos a fin de mes, contados a partir de la fecha de presentación de las facturas respectivas, mediante depósito en la cuenta bancaria o en el lugar que **EL PROVEEDOR** oportunamente indique.

Finalmente, las Partes dejan expresa constancia que cada uno de los pagos que se realicen en virtud a la suscripción del presente Instrumento, serán realizados por **TIENDA RIPLEY** únicamente cuando hayan manifestado indubitablemente su conformidad expresa con los mismos, tomando en cuenta la calidad e idoneidad del servicio prestado dentro de los cinco (05) primeros días útiles del mes siguiente de prestado el Servicio, transcurrido dicho plazo se entenderá que el servicio está aprobado.

En caso **EL PROVEEDOR** sea emisor electrónico de comprobantes de pago, deberá entregar la factura electrónica o comprobante de pago (Archivo XML), enviada a SUNAT así como el respectivo Archivo PDF a la siguiente casilla:

dte 20337564373@paperless.pe

Dicha casilla podrá ser modificada en cualquier momento por **TIENDA RIPLEY**, para lo cual procederá a emitir un comunicado publicado en sus instalaciones. **EL PROVEEDOR** se compromete a verificar la casilla correspondiente a la cual deberá enviar la documentación acotada.

El comprobante electrónico deberá entregarse luego que SUNAT haya otorgado el carácter de **ACEPTADO** al comprobante electrónico emitido.

Para la recepción del comprobante de pago electrónico, la documentación sustentatoria que respalde su emisión deberá remitirse por correo electrónico al área usuaria que solicitó la adquisición de bienes o la prestación de servicios, según sea el caso.



2



Asimismo, todo comprobante electrónico entregado después de las 18:00 horas será considerado como entregado al día hábil siguiente.

Los comprobantes electrónicos entregados los días viernes después de las 13:00 horas serán considerados como entregados el día útil siguiente.

Para la recepción del comprobante electrónico éste deberá contener obligatoriamente la siguiente información:

- Nro. de Orden De Compra emitida a Ud. por **TIENDA RIPLEY**
- Nro. de Recepción de la Orden de Compra

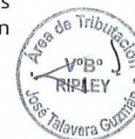
CUARTA: PLAZO

El Contrato tendrá una vigencia de 48 (cuarenta y ocho) meses contados a partir de la fecha de suscripción del presente documento y podrá ser renovado de manera automática por el mismo periodo, siempre y cuando ninguna de las partes manifieste su intención de dar término al contrato por medio escrito con a lo menos 30 días de anticipación a la fecha de término del contrato.

Sin perjuicio de lo anterior, **TIENDA RIPLEY** podrá resolver el presente Contrato en cualquier momento, mediante el envío de una comunicación escrita a **EL PROVEEDOR** con por lo menos sesenta(60) días de anticipación a la fecha efectiva de resolución. **EL PROVEEDOR** colaborará durante dicho plazo, en el proceso de traslado de la operación hacia donde se disponga (internalización o hacia otro proveedor). Las condiciones de la resolución pactadas en la presente cláusula no afectan los pagos que cualquiera de las señaladas deba efectuar por los servicios efectivamente prestados hasta la fecha anterior a la de la resolución, así como las obligaciones pendientes por parte de **EL PROVEEDOR**, las mismas que permanecerán plenamente exigibles hasta verificar su cabal cumplimiento.

QUINTA: CONDICIONES DEL SERVICIO

- 5.1 La descripción detallada del Servicio figura en el **Anexo 1** del presente Contrato. El Servicio incluye de manera enunciativa, lo siguiente:
- 5.1.1. Mesa de ayuda
 - 5.1.2. Soporte técnico en terreno
 - 5.1.3. Implementaciones masivas por cambios, mudanzas, aperturas, reparaciones, campañas y/o despliegues
 - 5.1.4. Gestión de activos e inventarios
 - 5.1.5. Herramientas de gestión de incidentes. Peticiones, inventarios y CMDB
- 5.2 En el **Anexo 1** se detallarán los tipos de servicio que **EL PROVEEDOR** se obliga a prestar, bajo responsabilidad. Las condiciones técnicas del servicio necesarias para tal efecto se definirán de acuerdo con la normativa aplicable.
- 5.3 **EL PROVEEDOR** se compromete a mantener las medidas de seguridad adecuadas que garanticen su confidencialidad y seguridad respecto al servicio a brindar.



3



5.4 **EL PROVEEDOR** se compromete a cumplir con todas las obligaciones laborales a su cargo establecidas en el presente Contrato.

5.5 Cualquier condición adicional será detallado en el Anexo respectivo.

SEXTA: OBLIGACIONES DE TIENDA RIPLEY

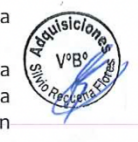
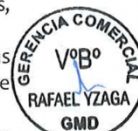
TIENDA RIPLEY se obliga a:

- a) Pagar la retribución pactada según lo señalado en la cláusula tercera;
- b) Proporcionar a **EL PROVEEDOR** las facilidades y brindar la cooperación que éste le solicite para la prestación del Servicio;
- c) No ceder su posición contractual, sus derechos o sus obligaciones derivados del presente Contrato a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de **EL PROVEEDOR**.
- d) Facilitar a **EL PROVEEDOR** la documentación e información necesaria, que se encuentre en su poder, para que ésta empresa pueda cumplir con las obligaciones que le sean exigibles para la prestación del Servicio.;
- e) Los demás que se deriven del Contrato.

SÉTIMA: OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE EL PROVEEDOR

EL PROVEEDOR se obliga a:

- a) Prestar el Servicio en las condiciones establecidas en los Anexos adjuntos al Contrato, con idoneidad y diligencia, y a entera satisfacción de **TIENDA RIPLEY**.
- b) Establecer procedimientos para mitigación de riesgos en la operación de los servicios, los cuales deberán ser comunicados a **TIENDA RIPLEY**.
- c) Mantener vigentes todas y cada una de las autorizaciones y licencias que, vinculadas con el desarrollo de sus actividades, guarden relación con el presente Contrato o que pudieran afectar la efectiva prestación del Servicio.
- d) Cumplir con sus obligaciones laborales respecto del personal que trabaje en la prestación del Servicio.
- e) Ejecutar el servicio de manera íntegra y autónoma, de acuerdo a los procedimientos consensuados con **TIENDA RIPLEY**, bajo su propia cuenta, costo, gasto y riesgo, sin estar sujeto a las instrucciones de **TIENDA RIPLEY**. Para tal efecto, **EL PROVEEDOR** dispondrá de todos los recursos técnicos, logísticos, financieros, humanos, materiales propios, y demás que se requieran para proveer el servicio en forma integral y autónoma.
- f) **EL PROVEEDOR** se valdrá de su personal para prestar el servicio, correspondiéndole la dirección y capacitación de dicho personal.
- g) **EL PROVEEDOR** deberá informar a **TIENDA RIPLEY** sobre la ejecución del Contrato y la persona encargada de realizar las respectivas coordinaciones con **TIENDA RIPLEY**. Esta obligación incluye la de presentar informes periódicos o cualquier otra documentación requerida por **TIENDA RIPLEY** respecto a la ejecución.
- h) Los demás que se deriven del Contrato.



- i) Ejecutar los servicios contratados por cuenta exclusiva de **EL PROVEEDOR**, asumiendo plena responsabilidad por los resultados de tales actividades.
- j) Constituye condición sustancial del presente Contrato, que **EL PROVEEDOR** sólo asigne y desplace a trabajadores con los que mantenga vínculo laboral vigente, los mismos que deberán estar debidamente registrados en la planilla de **EL PROVEEDOR**
- k) Asumir plena responsabilidad por la correcta y oportuna ejecución del Servicio convenido en el presente Contrato, así como por el debido cumplimiento de sus obligaciones formales, legales, administrativas y de cualquier otra índole, siendo de cargo exclusivo de **EL PROVEEDOR** la reparación y/o rectificación de cualquier error en la ejecución de los servicios originado por parte de **EL PROVEEDOR**, así como responder ante **TIENDA RIPLEY** y/o sus clientes, por cualquier obligación de pago que deban asumir como consecuencia de cualquier incumplimiento de obligaciones por parte del personal de **EL PROVEEDOR**, reembolsándoles el íntegro de lo que hubieran pagado por dicho motivo, sin perjuicio del derecho de **TIENDA RIPLEY** de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por los mismos.
- l) **EL PROVEEDOR** se compromete a evitar causar daños durante la prestación del Servicio. Todo daño, pérdida o perjuicio causado por personal de **EL PROVEEDOR** durante la ejecución del servicio deberán ser asumidos por éste a su entera responsabilidad, sin perjuicio del derecho de **TIENDA RIPLEY** de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por los mismos.
- m) Cumplir con todas las obligaciones formales, legales, laborales, administrativas y de cualquier otra índole que le correspondan como empresario, por el desarrollo de las actividades que ejecutará conforme a este Contrato y de los recursos humanos que lo ejecuten, debiendo acreditar ante **TIENDA RIPLEY** el cumplimiento de tales obligaciones a sola solicitud de éste.
- n) En caso que **TIENDA RIPLEY** sea obligado por las autoridades Judiciales o Administrativas a realizar el pago de obligaciones laborales, previsionales y de seguridad social que por Ley le corresponden a **EL PROVEEDOR**, tendrá derecho de repetición contra éste, adquiriendo asimismo los derechos y privilegios del crédito laboral en caso de insolvencia o quiebra de **EL PROVEEDOR**.
- o) Actuar con objetividad técnica y ser responsable por el debido y cabal desempeño de las funciones de su personal conforme al objeto del presente Contrato. En consecuencia, **EL PROVEEDOR** será igualmente responsable por sus propios actos, y los del personal involucrado en la prestación del servicio materia del presente Contrato.
- p) **EL PROVEEDOR** ejercerá completo control sobre su personal, debiendo cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables vigentes, asumiendo directamente el pago de cualquier multa que pudieran imponerles las autoridades, y responsabilizándose por cualquier reclamo o demanda que se pudiera interponer por algún eventual incumplimiento de dichas normas legales.
- q) Si para la presentación de los servicios de **EL PROVEEDOR** es necesario que, ésta desplace a su propio personal temporalmente a diversas unidades productivas de **TIENDA RIPLEY**, **EL PROVEEDOR** deberá de informar a sus trabajadores tal desplazamiento de manera escrita, cumpliendo así con lo previsto en el artículo 6° de la Ley No. 29245, artículo 8° del Decreto Supremo No. 006-2008-TR.
- r) En caso que el personal de **EL PROVEEDOR** deba ausentarse de sus puestos de trabajo por cualquier motivo, de manera tal que se interrumpa y/o afecte la continuidad de las operaciones de **TIENDA RIPLEY**, **EL PROVEEDOR** contará con un plazo máximo de cinco



(05) días útiles para reponer al (los) trabajador(es) ausente(s) y realizar su destaque en las unidades productivas de **TIENDA RIPLEY**.

- s) Ni el personal de **EL PROVEEDOR** ni sus representantes podrán brindar información, testimonios, entrevistas y demás manifestaciones a terceros mediante ningún medio de difusión, incluyendo las redes sociales y/o cualquier otro medio de difusión conocido o por conocerse. Previamente, se requerirá de la autorización formal de los representantes legales de **TIENDA RIPLEY**.

Asimismo, las Partes dejan expresa constancia que **EL PROVEEDOR** es responsable por:

- t) Error u omisión en alguna actividad operativa, de acuerdo a los procedimientos formales indicados por **TIENDA RIPLEY**.
- u) Todos aquellos errores imputables a **EL PROVEEDOR** que generen contingencias a **TIENDA RIPLEY**.
- v) Asimismo, se deja expresamente establecido que, en cualquier caso, la responsabilidad total de **EL PROVEEDOR** para con **TIENDA RIPLEY** con respecto a los Servicios provistos en virtud de este contrato, no podrá exceder del 15% (quince por ciento) del monto total del servicio brindado por **EL PROVEEDOR** en el presente contrato. Siendo así **EL PROVEEDOR** hará entrega de una carta fianza de fiel cumplimiento solidaria, irrevocable, incondicionada, de realización automática y sin beneficio de excusión, extendida a favor de **TIENDA RIPLEY** y otorgada por una institución bancaria de primer orden, a satisfacción de **TIENDA RIPLEY** por el porcentaje indicado, la cual se mantendrá vigente durante el plazo de duración del contrato, y será devuelta una vez concluido el mismo. Esta servirá para garantizar la responsabilidad de **EL PROVEEDOR** en relación con los daños directos derivados de su incumplimiento en la ejecución del contrato. Es responsabilidad exclusiva y directa de **EL PROVEEDOR** mantener vigente la referida Carta Fianza acotada. El incumplimiento de esta obligación generará la resolución automática del presente contrato.

En ese sentido, **EL PROVEEDOR** notificará a **TIENDA RIPLEY** por cualquier riesgo operativo que encontrará en las herramientas provistas por **TIENDA RIPLEY** y/o en los procesos instruidos a **EL PROVEEDOR**.

EL PROVEEDOR, sin perjuicio de su responsabilidad directa, manifiesta disponer, en la fecha de la firma del presente Contrato, de una póliza de seguro de responsabilidad civil general destinada a cubrir los posibles daños y perjuicios que con ocasión o como consecuencia de la prestación del Servicio contratado pudiesen ocasionarse a **TIENDA RIPLEY**, sus empleados o sus bienes, obligándose a mantenerla vigente durante todo el período de duración del presente Contrato, así como a ofrecer evidencia de la misma a **TIENDA RIPLEY** a simple requerimiento de éste, mediante la presentación de un certificado acreditativo de la vigencia de dicha póliza y de su límite de cobertura.

Dado que la efectividad de la cobertura ofrecida por la póliza de seguro de responsabilidad civil general a la que se hace referencia en el párrafo anterior está legalmente condicionada al cumplimiento por **EL PROVEEDOR** de diferentes obligaciones frente a la entidad aseguradora, y



habida cuenta de que para el cumplimiento de tales obligaciones puede resultar necesaria la colaboración de **TIENDA RIPLEY** en cuestiones tales como la acreditación y valoración del daño o perjuicio sufrido, **TIENDA RIPLEY** prestará a **EL PROVEEDOR** dicha colaboración en caso de serle requerida, siempre en términos razonables y sin coste alguno a su cargo.

EL PROVEEDOR se obliga de manera expresa a indemnizar a **TIENDA RIPLEY** por cualquier reclamo, denuncia y/o demanda que le puedan interponer terceros, el personal dependiente, trabajadores, y/o personal contratado por **EL PROVEEDOR**, así como por los daños y perjuicios que pudieran ocasionarle como consecuencia de la ejecución, incumplimiento parcial o total, tardío o defectuoso del Servicio, incluidas pero no limitadas a las denuncias presentadas ante el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y el Poder Judicial.

OCTAVA: DISCREPANCIA E INCUMPLIMIENTO

Si durante el período de Pruebas de Aceptación, detallado como el plan de transición del servicio en punto n°9 "Plan de Transición" del Anexo n°4 se encontrara cualquier discrepancia respecto a lo ofrecido y a las especificaciones solicitadas o en caso **TIENDA RIPLEY** no estuviera conforme con el Servicio debido a algún incumplimiento en los requerimientos acordados por los pactantes en este Contrato lo notificará a **EL PROVEEDOR** por escrito y **TIENDA RIPLEY** no suscribirá el Acta de Aceptación respectiva. En estos casos **EL PROVEEDOR** subsanará o reemplazará la parte defectuosa del Servicio a la brevedad posible y a satisfacción de **TIENDA RIPLEY**.

Asimismo, **EL PROVEEDOR** asume todos los gastos derivados de tal acción correctiva. Luego de realizada la subsanación o reemplazo de los problemas a satisfacción de **TIENDA RIPLEY** y de realizadas las pruebas correspondientes de dicho Servicio conforme a los períodos de prueba a que se refiere el presente Contrato, **TIENDA RIPLEY** suscribirá el Acta de Aceptación, en caso encontrara que la corrección efectuada es válida de acuerdo a los estándares de calidad requeridos, luego de lo cual procederán los pagos respectivos a cargo de **TIENDA RIPLEY**.

Del mismo modo, si por causa fehacientemente acreditada de **TIENDA RIPLEY** el Servicio sufriera algún retraso, será **TIENDA RIPLEY** quien asuma los gastos que este retraso derive en el Servicio. Para este se elaborará un documento denominado "Control de Cambios", el cual especificará el tiempo y costo derivado por dicho retraso. Para ser válido, el Control de Cambios requiere ser aprobado por escrito por parte del Líder del Proyecto de **TIENDA RIPLEY**, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de lo contrario **TIENDA RIPLEY** no estará obligado al pago de estos montos adicionales.

La aprobación de cada Control de cambios, extenderá automáticamente el plazo del proyecto.

NOVENA: PENALIDADES

Sin perjuicio de los demás derechos que asistan a **TIENDA RIPLEY** en virtud de este documento, ambas partes se constituirán en mora automáticamente, sin necesidad de notificación previa en caso de incumplimiento en la ejecución de sus obligaciones.



En caso **EL PROVEEDOR** no complete el Servicio de acuerdo con los términos de este Contrato en el plazo establecido en esta cláusula, **EL PROVEEDOR** quedará obligado a pagar a **TIENDA RIPLEY** una penalidad, ascendente al uno por ciento (1%) del monto de la contraprestación indicada en la Cláusula Tercera por cada día calendario que transcurra hasta el cumplimiento del Servicio.

La penalidad podrá ser descontada de la contraprestación (vía compensación), sin que para ello se requiera de la autorización de **EL PROVEEDOR**.

Las penalidades referentes al incumplimiento de los acuerdos de servicio – SLA, se detallan en el Anexo 1.

El procedimiento para hacer efectivo la penalidad será solicitado por **TIENDA RIPLEY** mediante correo electrónico del gestor del servicio de **TIENDA RIPLEY**, presentado a inicio del proyecto, dirigido al Jefe de Proyecto de **EL PROVEEDOR**, adjuntando sustento de incumplimiento de SLAs; **EL PROVEEDOR** tiene un plazo máximo de 45 días para emitir la nota de crédito a favor de **TIENDA RIPLEY**.

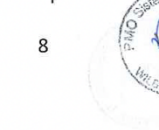
DÉCIMA: RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

Entre **TIENDA RIPLEY** y **EL PROVEEDOR** no existe sino una simple relación civil y comercial derivada del presente Contrato, siendo cada una de ellas responsable por el cumplimiento de las obligaciones laborales, civiles, mercantiles y, en general, cualquier otra derivada de la ley o el pacto para con sus trabajadores y/o personas contratadas y/o subcontratista y su personal y/o terceros contratados, especialmente por el personal que cada una de las Partes asignara para prestar los servicios materia del presente Contrato.

Asimismo, ninguna de las Partes se responsabiliza por el cumplimiento de la otra de sus obligaciones en materia administrativa, tributaria o, en general, por la obtención o renovación de sus autorizaciones, permisos, licencias o similares que sean exigidos por la normatividad legal para el desarrollo de sus actividades y la ejecución del presente Contrato; así como por el cumplimiento de las normas legales aplicables a sus actividades, incluidas las que se desarrollen en ejecución de este Contrato.

En ese sentido, las Partes declaran que cada una de ellas es la única responsable por sus obligaciones civiles, mercantiles, laborales y de cualquier índole que se deriven de la ley o de cualquier pacto con sus trabajadores, empleados y/o personal contratado. Así, las Partes dejan expresa constancia que **TIENDA RIPLEY** no tiene ni tendrá relación laboral alguna con los trabajadores, personal de, y/o contratado para prestar el Servicio por, **EL PROVEEDOR**. Cualquier reclamo del personal de **EL PROVEEDOR** que se dirija contra **TIENDA RIPLEY**, será entendido como responsabilidad exclusiva de **EL PROVEEDOR** independientemente de cualquier decisión que pudiese tomar la Autoridad de Trabajo o la Autoridad Judicial sobre estos asuntos, asumiendo en consecuencia **EL PROVEEDOR** todos los costos que dicha responsabilidad pudiera involucrar.

EL PROVEEDOR se compromete a cumplir con todas las obligaciones y pagos exigidos por las normas legales, leyes sociales y los tributos originados por la relación laboral, que sean aplicables a su personal y/o personal contratado para la prestación del Servicio y libera expresamente a **TIENDA RIPLEY** de cualquier responsabilidad al respecto.



EL PROVEEDOR se obliga a cumplir estrictamente todas las normas legales y administrativas que le corresponden como empleador del personal que utilice para la prestación de los servicios contratados, en especial las normas referidas a obligaciones laborales, tributarias y de seguridad social. En consecuencia, se obliga al pago oportuno de las remuneraciones que correspondan a su personal por concepto de sueldos, salarios, bonificaciones, primas y otros beneficios laborales, así como al pago de sus beneficios sociales, el pago de las aportaciones que correspondan de las cuales es el único responsable, por lo que se compromete a asumir directa e inmediatamente el pago de cualquier sanción o multa que pudiese aplicarse por incumplimiento de estas obligaciones, sin responsabilidad alguna para **TIENDA RIPLEY**. De acuerdo al artículo 4° de la Ley No. 29245, el presente Contrato no afecta ningún derecho laboral, individual o colectivo, de los trabajadores de **EL PROVEEDOR** que sean desplazados al centro de trabajo y/o centro de operaciones de **TIENDA RIPLEY**.

Queda entendido también que serán de cargo de **EL PROVEEDOR**, en general, todas las obligaciones inherentes a su condición de patrono o empleador. En ese sentido, serán de cargo de **EL PROVEEDOR**, todos los sueldos, salarios, gratificaciones, vacaciones, CTS y demás beneficios sociales, aportaciones patronales y pagos a EsSalud, Administradoras de Fondos de Pensiones, ONP y cualquier otra contribución u obligación respecto de su personal que trabaje exclusiva o parcialmente en la prestación de los servicios contratados, según las normas vigentes.

Las Partes acuerdan que en cualquier momento **TIENDA RIPLEY** podrá solicitar a **EL PROVEEDOR** la presentación de la documentación que acredite el cumplimiento de las obligaciones laborales de dicha empresa, a efectos de verificar el cumplimiento de pago de los beneficios del personal. Asimismo, podrá poner en práctica los mecanismos de control y evaluación de la calidad de servicio que estime necesarias, y mientras no se acredite el cumplimiento de estas obligaciones, podrá retener el pago de las facturas correspondientes.

DÉCIMO PRIMERA: SUSPENSIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO

En caso que **EL PROVEEDOR** incumpla el presente Contrato, **TIENDA RIPLEY** podrá ordenar la suspensión de la ejecución del Servicio de manera inmediata, hasta que dicho incumplimiento se corrija a satisfacción de **TIENDA RIPLEY**.

Los costos en los que incurra **TIENDA RIPLEY** como consecuencia de dicho incumplimiento o resolución serán asumidos por **EL PROVEEDOR** en su totalidad, sin perjuicio del derecho de **TIENDA RIPLEY** de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por tal incumplimiento.

Cuando **TIENDA RIPLEY** disponga la suspensión de la ejecución de parte del servicio pactado en este contrato, **EL PROVEEDOR** deberá continuar igualmente con la ejecución de la parte del Servicio no suspendida.

DÉCIMO SEGUNDA: RESOLUCIÓN

TIENDA RIPLEY podrá ponerle término al Contrato en cualquier momento, sin expresión de causa y sin necesidad de declaración judicial o arbitral, mediante el envío de un aviso previo de

sesenta (60) días a la fecha de término, al domicilio de **EL PROVEEDOR**, sin que esto amerite pago o indemnización alguna hacia **EL PROVEEDOR**.

Adicionalmente, las Partes acuerdan expresamente que las obligaciones contenidas en las cláusulas séptima, octava, novena y décima del Contrato tienen la condición de esenciales, por lo que el incumplimiento de cualquiera de ellas permitirá que **TIENDA RIPLEY** pueda resolver el Contrato de acuerdo a lo estipulado en el artículo 1429° del código civil, a excepción de aquellas que impliquen el quebrantamiento de normas laborales, de seguridad o salud en el trabajo o la cesión o subcontratación sin autorización, en tales casos **TIENDA RIPLEY** podrá resolver el contrato de acuerdo a lo estipulado en el artículo 1430° del código civil, bastando para ello comunicar tal decisión a **EL PROVEEDOR** mediante carta notarial. En caso de resolución por cualquiera de las causales antes mencionadas, y sin perjuicio de solicitar la indemnización por daños y perjuicios a que hubiere lugar, **EL PROVEEDOR** deberá pagar una penalidad máxima equivalente al 10% del monto anual del servicio brindado por **EL PROVEEDOR** establecidos en el presente contrato, la misma que será pagada a favor de **TIENDA RIPLEY**, a más tardar, a los diez (10) días hábiles de resuelto el Contrato.

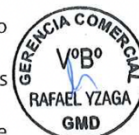
Asimismo, el **EL PROVEEDOR** podrá ponerle término al Contrato en cualquier momento, sin expresión de causa y sin necesidad de declaración judicial o arbitral, mediante un aviso a través de carta enviada al domicilio de **TIENDA RIPLEY** con por lo menos sesenta (60) días de anticipación, sin que esto amerite pago o indemnización alguna hacia **TIENDA RIPLEY** siempre y cuando se cumplan los requerimientos del Retorno del Servicio indicados en el Anexo 1.

Para estos efectos, y sólo de manera enunciativa, constituyen causales de resolución por incumplimiento de las obligaciones a cargo de **EL PROVEEDOR** las siguientes:

1. Por incumplir los compromisos de confidencialidad previstos en el Contrato y/o cualquiera de sus obligaciones previstas.
2. Por no permitir a **TIENDA RIPLEY** y a las personas que ésta designe, efectuar las inspecciones y revisiones necesarias.
3. Por no proporcionar a **TIENDA RIPLEY** toda la información pertinente que este último le solicite sobre la prestación de los servicios materia del Contrato. Siempre que **TIENDA RIPLEY** solicite la información con 24 horas de anticipación como mínimo y en consenso con **EL PROVEEDOR**.

Adicionalmente, **TIENDA RIPLEY** podrá resolver el Contrato en caso que se promueva alguna demanda o solicitud de insolvencia o quiebra contra **EL PROVEEDOR** y la misma no sea contestada en 30 días o sí, a pesar de la oportuna defensa, ésta es declarada en insolvencia o en quiebra a pedido de uno de sus acreedores o ingresara a un proceso concursal aunque éste no suponga la inexigibilidad de sus obligaciones. El mismo derecho le corresponderá a **TIENDA RIPLEY** en el caso que **EL PROVEEDOR** hubiese ingresado a un procedimiento de disolución y liquidación al amparo de la Ley General de Sociedades.

En cualquiera de los casos antes citados la resolución se produce de pleno derecho bastando para ello que **TIENDA RIPLEY** comunique a **EL PROVEEDOR** que quiere valerse de la cláusula resolutoria.



En caso de incurrir en alguna de las causales indicadas en la cláusula pertinente del presente Contrato, **EL PROVEEDOR** estará sujeto a la penalidad que para tal efecto se señale.

DÉCIMO TERCERA: GARANTÍA

EL PROVEEDOR declara y garantiza que la calidad del Servicio a ser prestado se adecuará a las especificaciones contenidas en este Contrato. Los vicios ocultos o fallas que se detecten y afecten al Servicio serán corregidos por **EL PROVEEDOR** sin costo alguno y a la brevedad posible, dentro del periodo de garantía.

EL PROVEEDOR deberá entregar una carta de garantía bancaria por el 5% del monto de la contraprestación anual del servicio indicada en la Cláusula Tercera durante el plazo del contrato en caso está sea solicitada por **TIENDA RIPLEY**.

DÉCIMO CUARTA: CONFIDENCIALIDAD

Se entiende para efectos del presente documento por información o material confidencial de **TIENDA RIPLEY**, lo siguiente:

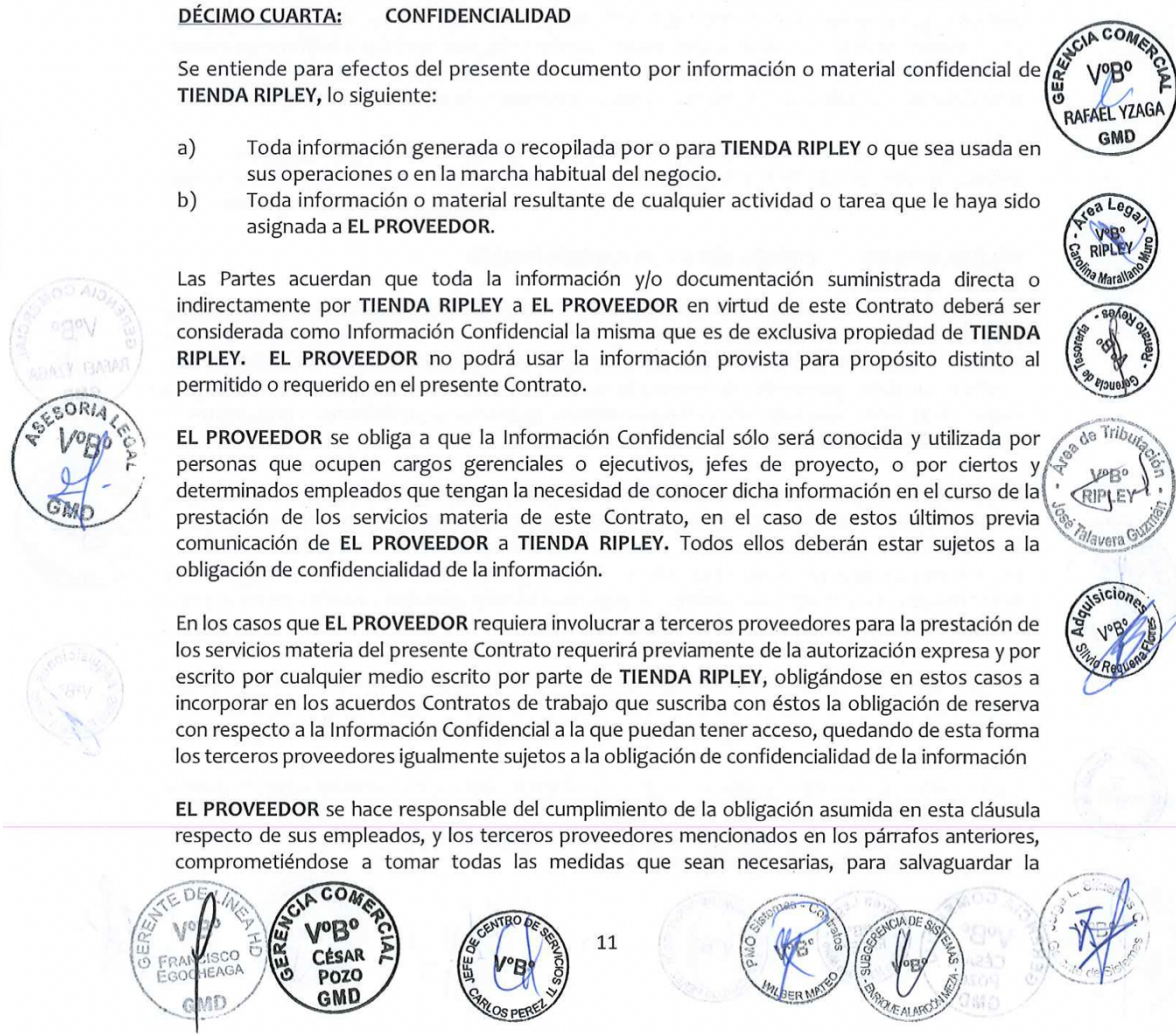
- a) Toda información generada o recopilada por o para **TIENDA RIPLEY** o que sea usada en sus operaciones o en la marcha habitual del negocio.
- b) Toda información o material resultante de cualquier actividad o tarea que le haya sido asignada a **EL PROVEEDOR**.

Las Partes acuerdan que toda la información y/o documentación suministrada directa o indirectamente por **TIENDA RIPLEY** a **EL PROVEEDOR** en virtud de este Contrato deberá ser considerada como Información Confidencial la misma que es de exclusiva propiedad de **TIENDA RIPLEY**. **EL PROVEEDOR** no podrá usar la información provista para propósito distinto al permitido o requerido en el presente Contrato.

EL PROVEEDOR se obliga a que la Información Confidencial sólo será conocida y utilizada por personas que ocupen cargos gerenciales o ejecutivos, jefes de proyecto, o por ciertos y determinados empleados que tengan la necesidad de conocer dicha información en el curso de la prestación de los servicios materia de este Contrato, en el caso de estos últimos previa comunicación de **EL PROVEEDOR** a **TIENDA RIPLEY**. Todos ellos deberán estar sujetos a la obligación de confidencialidad de la información.

En los casos que **EL PROVEEDOR** requiera involucrar a terceros proveedores para la prestación de los servicios materia del presente Contrato requerirá previamente de la autorización expresa y por escrito por cualquier medio escrito por parte de **TIENDA RIPLEY**, obligándose en estos casos a incorporar en los acuerdos Contratos de trabajo que suscriba con éstos la obligación de reserva con respecto a la Información Confidencial a la que puedan tener acceso, quedando de esta forma los terceros proveedores igualmente sujetos a la obligación de confidencialidad de la información

EL PROVEEDOR se hace responsable del cumplimiento de la obligación asumida en esta cláusula respecto de sus empleados, y los terceros proveedores mencionados en los párrafos anteriores, comprometiéndose a tomar todas las medidas que sean necesarias, para salvaguardar la



información confidencial y evitar cualquier divulgación y a indemnizar a **TIENDA RIPLEY** por los daños que pudiera causarle dicho incumplimiento .

EL PROVEEDOR se compromete a avisar oportunamente y por escrito a **TIENDA RIPLEY**, en caso de enterarse de cualquier apropiación ilícita o uso ilegal por parte de cualquier persona de dicha información confidencial

Las restricciones antes señaladas no serán aplicables a aquella Información que:

- a) A la fecha sea o se vuelva de dominio público sin culpa de la parte que hace la divulgación;
- b) Estaba legalmente en posesión de **EL PROVEEDOR** antes de que hubiera sido proporcionada por **TIENDA RIPLEY**.

Si **EL PROVEEDOR** o sus representantes fueren requeridos por un tribunal de justicia o por una autoridad gubernamental, en forma legalmente obligatoria, y por escrito, a revelar la existencia y/o contenido de este acuerdo o de Información Confidencial, ésta se obliga a informar este hecho a **TIENDA RIPLEY** dentro de los dos días de recibido el requerimiento, solicitud o notificación, con la finalidad de que éste pueda tomar las medidas correctivas o de defensa que sean pertinentes.

Las obligaciones de confidencialidad contenidas en la presente cláusula subsistirán entre las partes, aún después de finalizada la ejecución de los servicio, por un plazo de 5 años contados desde dicha fecha y así el presente Contrato haya concluido por cualquier causa o motivo.

DÉCIMO QUINTA: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

TIENDA RIPLEY declara que los datos personales (contenidos en Bancos de Datos Personales), proporcionados a **EL PROVEEDOR**, fueron elaborados contando con el consentimiento de los titulares de los datos personales, quienes autorizaron por tiempo indefinido a **TIENDA RIPLEY**, a utilizar sus datos personales de manera libre, previa, expresa, inequívoca e informada; para entre otros fines efectuar las correspondientes gestiones y actividades conducentes o relacionadas al cumplimiento del presente Contrato.

EL PROVEEDOR reconoce que **TIENDA RIPLEY** es titular y responsable de los datos personales proporcionadas a **EL PROVEEDOR** para el cumplimiento del presente Contrato. Asimismo, **EL PROVEEDOR** reconoce que asume la condición de encargado del tratamiento de los datos personales y declara que ha adoptado los niveles de seguridad apropiados para el resguardo de la información, respetando las medidas de seguridad técnica aplicables a cada categoría y tipo de tratamiento de los Bancos de Datos Personales.

EL PROVEEDOR se compromete a utilizar y/o tratar los datos personales proporcionados por **TIENDA RIPLEY** estrictamente para el cumplimiento de los fines del presente Contrato y no podrá utilizar y/o tratar dichos datos personales para ninguna finalidad distinta a la prevista en el presente Contrato ni transferir los datos personales a ningún tercero, bajo circunstancia alguna; salvo cuando alguna autoridad gubernamental lo solicite, mediante documento formal, para el ejercicio de algunas de sus funciones y/o en caso de subcontratación de terceros proveedores, para efectos de la prestación de los servicios materia del presente Contrato.

En estos últimos casos, **EL PROVEEDOR** deberá:

- Comunicar a **TIENDA RIPLEY** sobre la solicitud remitida por la autoridad gubernamental, para la revelación y/o entrega de los datos personales, entregados por **TIENDA RIPLEY**.
- Comunicar a **TIENDA RIPLEY** sobre la subcontratación de terceros proveedores; para cuyo caso, **EL PROVEEDOR** deberá cursar los convenios de confidencialidad suscritos por los terceros y el personal designado (cuando corresponda); siendo que **EL PROVEEDOR** solo podrá revelar dicha información con el consentimiento expreso y escrito por parte de **TIENDA RIPLEY**

Asimismo, **EL PROVEEDOR** declara que los datos personales proporcionados por **TIENDA RIPLEY** sólo serán conocidos y utilizados por los empleados que tengan la necesidad de conocer dicha información en el curso de la prestación de los servicios que son materia de este Contrato, debiendo éstos someterse a todas las disposiciones de confidencialidad descritas en el presente Contrato.

EL PROVEEDOR reconoce que será responsable por la difusión y/o utilización, de los datos personales proporcionados por **TIENDA RIPLEY** para fines distintos a los establecidos en el presente Contrato, salvo que:

- Cuando la información confidencial, a la fecha sea o se vuelva de dominio público sin culpa de la parte que hace la divulgación.
- Cuando la información se encontraba en los Bancos de Datos personales de titularidad de **EL PROVEEDOR**, antes de que esta haya sido proporcionada por **TIENDA RIPLEY**.

EL PROVEEDOR se compromete a entregar los datos personales proporcionados por **TIENDA RIPLEY** una vez culminado el Contrato.

TIENDA RIPLEY se reserva el derecho de auditar las medidas técnicas de seguridad aplicadas por **EL PROVEEDOR**, en cumplimiento de la Ley de Protección de Datos vigente en Perú, su reglamento, modificatorias y demás normas conexas.

DECIMO SEXTA: PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL PROVEEDOR se compromete irrevocablemente a mantener en reserva la información a la que tenga acceso, en razón de la naturaleza del servicio que brinda, así como a no divulgar el contenido del Contrato.

Las Partes declaran que la información a que se refiere está comprendida dentro del secreto profesional, sujeta a la protección establecida por la Ley de la materia, por lo que la infracción de este compromiso, acarreará las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

DÉCIMO SÉPTIMA: RESTRICCIONES

Las Partes no podrán ceder su posición contractual o ceder en forma alguna sus derechos y/u obligaciones derivados del presente Contrato, a no ser que cuenten con el consentimiento previo y por escrito de la otra parte, salvo lo señalado en la cláusula sexta del presente Instrumento.



DÉCIMO OCTAVA: PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Las Partes convienen que ante la resolución del presente Contrato por cualquier causa, EL PROVEEDOR quedará impedido de utilizar los signos distintivos, nombres, marcas y logotipos de TIENDA RIPLEY de cualquier forma, en documentos promocionales, ventas o servicios; salvo autorización de TIENDA RIPLEY.

DÉCIMO NOVENA: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL PROVEEDOR declara conocer, y se compromete a cumplir con todas las normas vigentes en el Perú relacionadas con las condiciones mínimas de seguridad que deben tenerse en cuenta respecto de la información proporcionada por TIENDA RIPLEY y a su procesamiento.

EL PROVEEDOR asume la responsabilidad de tomar todas las medidas necesarias para garantizar que la información materia del presente Contrato y su procesamiento sea manejada de forma aislada en todo momento y bajo cualquier circunstancia.

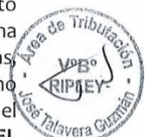
VIGÉSIMA: LAVADO DE ACTIVOS

EL PROVEEDOR certifica a TIENDA RIPLEY que sus recursos no provienen ni se destinan al ejercicio de ninguna actividad ilícita o de actividades de lavado de dineros provenientes de éstas o de actividades relacionadas con la financiación del terrorismo.

EL PROVEEDOR se obliga a realizar todas las actividades encaminadas a asegurar que todos sus socios, administradores, clientes, proveedores, empleados, etc., y los recursos de estos, no se encuentren relacionados o provengan, de actividades ilícitas, particularmente de lavado de activos o financiación del terrorismo. En todo caso, si durante el plazo de vigencia del contrato EL PROVEEDOR, algunos de sus administradores o socios llegaren a resultar inmiscuidos en una investigación de cualquier tipo (penal, administrativa, etc.) relacionada con actividades ilícitas, lavado de dinero o financiamiento del terrorismo, o fuesen incluidos en listas de control como las de la ONU, OFAC, etc., TIENDA RIPLEY tiene el derecho de terminar unilateralmente el contrato sin que por este hecho esté obligado a indemnizar ningún tipo de perjuicio a EL PROVEEDOR.

VIGÉSIMA PRIMERA: LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

Toda controversia derivada de la interpretación, ejecución, resolución, rescisión, eficacia, validez u otro asunto vinculado al presente Contrato, o por cualquier otro motivo o circunstancia relacionada directa o indirectamente con el presente Contrato y con los que por causa de este se celebren, será resuelta directamente por las Partes, para cuyo efecto éstas se comprometen a realizar sus mayores esfuerzos para la solución armónica de sus controversias con base en las reglas de la buena fe y atendiendo a la común intención expresada en el presente Contrato.



Si a pesar de ello las diferencias subsisten, la controversia será sometida en forma exclusiva y excluyente a la decisión inapelable de un tribunal arbitral compuesto de tres miembros, uno nombrado por la parte demandante, el otro nombrado por la parte demandada y los dos árbitros así designados nombrarán de común acuerdo al tercero, quien presidirá el tribunal. Si no existiera acuerdo sobre la designación del tercer árbitro o si cualquiera de las Partes no designara al suyo dentro de los diez (10) días hábiles de ser requerida al efecto, el nombramiento correspondiente se hará a petición de cualquiera de las Partes por el Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima. El arbitraje se llevará a cabo en la ciudad de Lima, se sujetará al Reglamento de Arbitraje del Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima y no podrá exceder de sesenta (60) días desde la instalación del tribunal arbitral, pudiendo los árbitros prorrogar dicho plazo por causas justificadas. El arbitraje será de derecho.

Tanto el pago correspondiente a los árbitros, así como la tasa de administración que cobra el Centro de Arbitraje, será costado en Partes iguales por los contratantes, lo cual se entiende sin perjuicio de la determinación que sobre las costas del arbitraje efectúe el tribunal arbitral.

VIGÉSIMA SEGUNDA: DOMICILIO

Las Partes señalan como sus domicilios, para todo efecto contractual, los indicados en la introducción del presente Contrato, no surtiendo efectos su variación sin una notificación por escrito con cargo a la otra parte con una anticipación de siete (07) días calendario. Sin perjuicio de lo anterior, se deja establecido que **EL PROVEEDOR** podrá efectuar dicha comunicación por escrito.

Las Partes designan y consignan como representantes, domicilios y números de facsímil autorizados para las gestiones, comunicaciones, trámites y demás actos relacionados con la ejecución del Contrato los siguientes:

a) TIENDA RIPLEY

Representante : Enrique Manuel Alarcón Meza
 Cargo : Sub Gerente de Producción
 Domicilio : Calle Las Begonias N° 545 – San Isidro

Representante : Carlos Alfredo Pérez Bustamante
 Cargo : Jefe de Departamento
 Domicilio : Calle Las Begonias N° 545 – San Isidro

b) EL PROVEEDOR

Representante : Hugo González Castañeda
 Cargo : Gerente General
 Domicilio : Av. Petit Thours 4951, Distrito de Miraflores, Lima

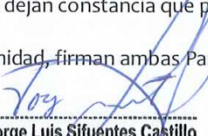
VIGÉSIMA TERCERA.- ANEXOS Y PRIMACÍA DEL CONTRATO

Se deja expresa constancia que el presente Contrato va acompañado de cuatro (04) Anexos, los cuales debidamente firmados por ambas Partes, se entenderán, forman parte integrante



del presente Contrato para cualquier efecto a que hubiere lugar. Sin embargo, ante cualquier discrepancia entre alguna disposición establecida en los referidos Anexos y las del presente Contrato, las Partes dejan constancia que primará el contrato.

En señal de conformidad, firman ambas Partes en Lima, a los siete (7) días del mes de Enero del año 2017.


Jorge Luis Sifuentes Castillo
Gerente de Sistemas
RIPLEY

Jorge Luis Sifuentes Castillo
Tiendas por Departamento Ripley S.A.


OSCAR LIÑÁN

Gerente Corporativo de Administración y Finanzas
Óscar Liñán Morales
Tiendas por Departamento Ripley S.A.


Hugo González Castañeda
EL PROVEEDOR



1. INFORMACIÓN DEL OFERENTE

N°	Información del Oferente	S/N	Detalle
1	Razón Social	S	Folio 3
2	Dirección	S	Folio 3
3	Teléfono	S	Folio 3
4	Representante social	S	Folio 3
5	Principales Ejecutivos (Desde la Gerencia General hasta la Gerencia de Línea responsable del servicio de la Mesa de Ayuda)	S	Folio 6
6	Lista de accionistas	S	Folio 4
7	Persona de contacto	S	Folio 3
8	Correo de contacto	S	Folio 3
9	Teléfono de contacto	S	Folio 3
10	Facturación de servicio de Mesa de Ayuda en Perú (2014 y 2015)	S	Folio 39
11	Facturación de servicio de Mesa de Ayuda en la Región (2014 y 2015)	S	Folio 40
12	Número de empleados en el servicio de Mesa de Ayuda a terceros en Perú (no considerar empleados de otra empresa)	S	Folio 41
13	Número de empleados en el servicio de Mesa de Ayuda a terceros en la Región	S	Folio 42
14	Certificación ISO 27001	S	Folio 35
15	Certificación ISO 20000-1	S	Folio 36
16	Certificado 9001 - En Mesa de Ayuda	S	Folio 37
17	# Personal de Perú Certificado ITIL Expert (Detallar) El alcance de este requerimiento no está referido a tener dedicados al servicio de Ripley los profesionales ITIL EXPERT.	S	Folios del 26 al 33 y 43
18	# Personal de Perú Certificado ITIL (Detallar)	S	Folio 44
19	# Personal de Perú Certificado en productos Microsoft (Detallar y diferenciar en Perú y fuera del Perú)	S	Folio 49
20	# Personal de Perú Certificado en productos Mac (Detallar)	N	---
21	# Clientes actuales con el servicio de Mesa de Ayuda en Perú (Detallar)	S	Folio 51
22	# Clientes actuales con el servicio de Mesa de Ayuda en Perú del sector Banca y Finanzas (Detallar)	S	Folio 55
23	# Clientes actuales con alcance a nivel nacional, más de 7 departamentos (Detallar)	S	Folio 58
24	Su empresa es Great Place To Work, Detallar	S	Folio 60
25	Tiene políticas de retención de Personal? Cual es su ratio de rotación. (Detallar)	S	Folio 61
26	El postor debe contar con una herramienta que le permita ver al Cliente la situación de su servicio en línea. En formato dashboard y tablero de control. (Detallar y revisar el visita)	N	Banco Ripley S.A. brindará la herramienta de gestión de ticket Aranda
27	El postor debe presentar la estructura de su organización que soportará al servicio para Ripley (Detallar)	S	Folio 238
28	Componentes del modelo de servicio que se implementará en (Proceso, Personas, Herramientas/ sistemas, calidad, etc.)	S	Folio 207

[La información se debe complementar con anexos en los indicados como Detallar]



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
1	Soporte técnico en terreno para sus tiendas, agencias, bodegas y oficinas. La licitación considera los siguientes servicios: I) Mesa de ayuda. II) Soporte técnico en terreno. 2) Implementaciones masivas por cambios, mudanzas, aperturas, reparaciones, campañas y/o despliegues. III) Gestión de activos e inventarios III) Herramientas de gestión de incidentes, peticiones, inventarios y CMDB (El servicio solicitado se debe acotar a realizar sólo las funcionalidades disponibles por las herramientas de Ripley (ARANDA), no se solicitará ningún servicio de CMDB que esté fuera de dicho alcance.)	4. ALCANCE.	S	
3	Los servicios deben soportar los siguientes procesos: II) Gestión de Incidentes. II) Gestión de Peticiones. II) Gestión de Problemas. II) Gestión de Cambios. II) Gestión de Proyectos. II) Gestión de Proveedores. II) Gestión de Despliegue. II) Gestión de Disponibilidad.	4. ALCANCE.	S	
4	La función de la Mesa de Ayuda es proveer a los usuarios un punto único de contacto mediante el cual se resuelven y/o canalizan sus necesidades relativas al uso de recursos y servicios de las plataformas tecnológicas existentes en RIPLEY. El servicio de mesa de ayuda debe proveer una atención de soporte de primer nivel a todas las solicitudes entre incidencias y peticiones. Deberá atender, responder, registrar y resolver todas las consultas, problemas, incidentes o requerimientos sobre hardware y software que se presentan a los usuarios de Ripley, los que deberán reportar vía correo electrónico, telefónicamente, web o cualquier canal acordado. El servicio debe estar orientado al usuario final de Ripley, concentrado en una mesa de ayuda de primer nivel la misma que deberá ser administrada y operada por el PROVEEDOR. El OPERENTE deberá proponer un modelo operativo que garantice una mayor eficiencia de la gestión de la mesa de ayuda y que cumpla con el objetivo de disminuir los costos operativos y mantener la continuidad operacional de Ripley.	4.2.1 MESA DE AYUDA	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
5	A. Atención de Primer Nivel a usuarios, se encarga de atender los incidentes y solucionar un porcentaje importante de éstos (según el SLA correspondiente) en el primer contacto y derivar aquellos que requieren mayor profundidad de análisis. B. Atención de Segundo Nivel a usuarios, recibe la solicitud de atención y registros de incidentes no resueltos del nivel anterior que puedan ser resueltos a través de una intervención remota. C. Coordinación y canalización de incidentes a Segundo Nivel en Terreno o Tercer Nivel de Resolutores. D. Coordinación y canalización de todas las actividades asignadas a Soporte en terreno. E. Verificar la calidad del servicio entregado al usuario, mediante encuestas de satisfacción al cliente, a través de llamadas telefónicas y/o correo electrónico. El PROVEEDOR deberá indicar la metodología de aplicación de encuestas que utilizará. F. Elaborar informes estadísticos de los incidentes registrados diaria y mensualmente, incluyendo, pero no limitado a los siguientes reportes. a. Incidentes más frecuentes reportados a la Mesa de Ayuda b. Distribución de reportes abiertos y cerrados c. Distribución de llamadas atendidas y perdidas d. Volumen de llamadas por hora y día. e. Tiempo promedio de resolución de problemáticas. G. Identificar aquellas Tiendas, Oficinas y bodegas que reportan problemas frecuentemente. H. Identificar aquellos elementos que se reportan frecuentemente con fallas. I. Detallar el vencimiento de las licencias de software o garantías de hardware y reportar a Ripley con 30 días de anticipación. J. Informe de eficiencia de resolutores, calculado como la cantidad de reportes cerrados dentro del plazo (SLA) sobre el total de reportes asignados a él. K. Evolución de reportes en el tiempo, control del stock de reportes abiertos. L. Estadística evolutiva de evaluación del servicio por parte de los clientes de Mesa de Ayuda. M. La mesa de ayuda deberá apoyar y asegurar una eficiente gestión del proceso de resolución de las peticiones de ayuda reportadas por los usuarios. N. Adicionalmente el PROVEEDOR deberá generar informes de gestión mensuales detallados que permita a Ripley tomar acciones ya sean correctivas o preventivas, de modo de que los incidentes que se han suscitado en el periodo no se vuelvan a repetir. O. El PROVEEDOR adjudicado deberá trabajar en conjunto la mejora de los procesos internos para la generación de alertas, definición de incidencias y derivación de tickets. P. El PROVEEDOR deberá desarrollar e implementar el portal de auto-registro para los usuarios.	4.2.1.1 Descripción del Servicio - Mesa de Ayuda	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario	
6	<p>Un incidente y/o requerimiento que no pueda ser resuelto por el primer nivel o que implique un nivel de especialización técnica avanzada fuera del alcance del segundo nivel, requiere de la coordinación de la Mesa de ayuda con los distintos actores, proveedores o resolutores para lograr resolver dicho incidente y/o requerimiento.</p> <p>Este servicio deberá registrar, gestionar y administrar la provisión de suministros como también la solución de requerimientos tecnológicos y computacionales de los usuarios. Esto conlleva a solucionar incidentes, dar respuesta a consultas y/o requerimientos y administrar el circuito logístico de servicios de soluciones computacionales a usuarios. El proceso debe considerar al menos las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los requerimientos de los usuarios de Ripley, relacionados con recursos de la tecnología de la información tales como: <ul style="list-style-type: none"> o Comunicaciones <ul style="list-style-type: none"> • Telefonía • Entorno de Datos • Puntos de red: • Internet • Restos: problemas de comunicaciones y conexión a servicios. o Computación <ul style="list-style-type: none"> • Estaciones de Trabajo • Dispositivos de computación, impresoras, memorias, tarjetas de red, etc: • Creación, modificación, eliminación de cuentas usuarios • Acceso de aplicaciones y/o Herramientas en servidores específicos • Reconfiguración o revisión de estaciones de trabajo • Acceso a internet • Instalaciones de aplicación • Instalación de puestos de trabajo • Requerimiento tecnológico múltiples • Problemas de rendimiento de los dispositivos computacionales o Servicios informáticos – sistemas <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de continuidad operativa. • Analizar requerimientos recibidos, tipificar y determinar áreas de soporte que deben participar para la solución. • Completar la información necesaria respecto de la solicitud del usuario según el tipo de requerimiento que permita a los resolutores ejecutar en los plazos convenidos su labor respecto de la solicitud. El procedimiento de liberación de la información y los frentes, si corresponde, deberá estar claramente indicados en documentación de apoyo a la gestión. El resolutor podrá devolver a la mesa un requerimiento que no venga completo. • Retornar a los usuarios cuando han hecho un requerimiento y le faltan los antecedentes definidos según el tipo de requerimiento. • Devolver a los resolutores correspondientes el requerimiento con la información completa y normalizada • Seguimiento de los requerimientos derivados a los resolutores involucrados. • Puntualidad al usuario previo al cierre del ciclo, efectuando encuesta de calidad del servicio. • Actualizar los datos del usuario, de acuerdo a nuevos recursos asignados, si corresponde. <p>El horario de la mesa de ayuda se comprende entre las 07:30 a 22:30 horas considerando atender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas administrativas: lunes a viernes de 08:00 a 19:00 horas • Centro de distribución: Lunes a Sábado de 7:00 a 20:00 horas • Tiendas: Lunes a Domingo de 09:30 a 22:30 horas. <p>Deberá tener presente el soporte a eventos nocturnos realizados por Ripley en sus tiendas. Con una duración hasta las 23:00 horas. Las fechas de realización de estos eventos serán informadas con al menos 36 horas de anticipación.</p> <p>Solo los siguientes eventos están calendarizados y requieren mayor soporte presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día de la madre - 14 días antes del evento y 2 días después. • Día del padre - 7 días antes del evento y 2 días después. • Navidad, a contar del 01 de diciembre hasta el 28 de diciembre. <p>Incorporar en sus esquemas de trabajo la integración con los servicios automáticos de monitoreo (de RIPLY y sus proveedores) como correos y/o llamados telefónicos alertando sobre situaciones de anomalía en los servicios.</p>	4.2.1.2	Gestión de la atención a los Usuarios	S	
		4.2.1.3	Horario de Mesa de Ayuda	S	
		4.2.1.3	Horario de Mesa de Ayuda	S	
		4.2.1.4	Alertas desde Monitoreo	S	








2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario	
10	<p>EL PROVEEDOR deberá disponer a lo menos con las siguientes modalidades de acceso al servicio para el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de Correo Electrónico, exclusivo para uso del servicio. • Anexo Telefónico del CLIENTE, exclusivo para uso del servicio. • Portal Web, exclusivo para uso del servicio. <p>EL PROVEEDOR deberá indicar y considerar en su propuesta el modo en que se derivará el correo electrónico, se ruteará la llamada telefónica y se consultará la solicitud en el portal Web, sobre el acceso al servicio.</p> <p>EL PROVEEDOR podrá considerar nuevas alternativas de contacto a fin de mejorar el servicio, señalando el modo de acceso a este.</p>	4.2.1.5	Acceso al Servicio	S	
11	<p>El servicio de soporte en terreno es aquel que cubre aquellos incidentes o peticiones que no puedan ser resueltos remotamente en el primer nivel y requieren de un especialista en terreno. Los Técnicos de TI deberán contar con el nivel de conocimientos suficientes para diagnosticar y solucionar los problemas reportados en los tiempos estipulados, para lo cual deben cumplir con al menos las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en sistemas computacionales y equipamiento informático. • Configuración y armado de pc. • Conocimiento básico en comunicaciones y redes. • Conocimientos generales en estándares y normas actuales en el área de redes de datos. • Conocimiento y aplicación de procedimientos y estándares de seguridad y protección personal y de información. • Conocimiento de seguridad y salud en el trabajo. • Servicio al cliente. • Capacidad de comunicación efectiva. 	4.2.2	SOPORTE TÉCNICO EN TERRENO	S	








2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
12	<p>El PROVEEDOR es el encargado tanto de los técnicos como de todas las actividades en terreno y deberán ser despachados y coordinados por el Supervisor asignado.</p> <p>Se deberá entregar un informe mensual, el que debe describir los niveles de servicios (SLA) alcanzados, las actividades realizadas, indicando la cantidad de tickets, reemplazos de equipos, partes y piezas reemplazadas, durante la prestación del servicio.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable a través de la mesa de ayuda, del seguimiento y control de esta actividad, llevando el control del ticket correspondiente.</p>	4.2.2.1 Descripción del Servicio – Soporte en Terreno	S	
13	<p>El tiempo de solución del proveedor de equipos, es el determinado según contrato (SLA), El PROVEEDOR deberá monitorear su cumplimiento y mantener información disponible sobre el estado del ticket.</p> <p>Dentro de las actividades a desarrollar como servicio están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Check list diario del equipamiento tecnológico que también incluye los equipos telefónicos. • Recepción y salida de equipos • Pruebas básicas de funcionamiento de HW y Software • Instalación de HW y SW • Respaldo y traspaso de datos • Configuración de cuentas • Configuración de aplicaciones • Lo que se espera de este servicio, es que el proveedor por medio de las herramientas que dispone Ripley y en caso de ser posible (2.2 Disco duro), proceda a recuperar la información de un disco dañado. En caso no sea posible recuperar la información, RIPLEY deberá contratar los servicios especializados de un tercer proveedor especializado. • Reinicio de componentes • Entrega al usuario de equipamiento • Mantenimiento de Documentación del Proceso de instalación • Homologación del HW, SW base y aplicaciones • Registro de incidencias y aviso oportuno a las áreas involucradas • Escalamiento de incidencias • Capacitación a los usuarios finales • Coordinación con proveedores • Movimiento de equipamiento como soporte a mudanzas y remodelaciones • Manos remotas para los servicios de telecomunicaciones <p>Este servicio debe atender todo requerimiento asociado a informática (pc, impresoras, pdt, ripleymáticos, cajas, ofimática, etc.) para lo cual el PROVEEDOR adjudicado, deberán realizar las Capacitaciones correspondientes.</p> <p>El horario de soporte en terreno comprende entre las 07:30 a 20:30 horas considerando atender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas administrativas: Lunes a viernes de 08:00 a 19:00 horas. • Centro de distribución: Lunes a Sábado de 7:00 a 20:00 horas • Tiendas: Lunes a Domingo de 09:30 a 20:30 horas. <p>Se deberá tener presente el soporte a eventos nocturnos realizados por Ripley en sus tiendas, con una duración hasta las 24:00 horas.</p>	4.2.2.1 Descripción del Servicio – Soporte en Terreno	S	
14	<p>Durante el periodo de Navidad y eventos especiales, el horario se extiende hasta las 22:00 horas. La definición de los eventos no está calendarizado y será informado con al menos 48 horas de anticipación. Los únicos eventos agendados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día de la madre – 14 días antes del evento y 2 días después. • Día del padre - 7 días antes del evento y 2 días después. • Navidad, a contar del 10 de diciembre hasta el 28 de diciembre. 	4.2.2.2 Horario de Soporte en Terreno	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
15	<p>EL PROVEEDOR deberá considerar en su servicio las capacidades de planificación y ejecución necesarias para atender las necesidades por mudanzas masivas, aperturas de locales, modificaciones de locales, campañas y/o despliegues masivos. Dentro del marco de las actividades de soporte técnico en terreno. No incluye las implementaciones relacionadas a los servicios de telecomunicaciones y energía.</p>	4.3.3 IMPLEMENTACIONES MASIVAS	S	
16	<p>Al inicio de la operación del servicio, EL PROVEEDOR deberá realizar un inventario físico y lógico detallado de todos los activos tecnológicos, ya sean: dispositivos de redes, interconexión, pcs, teléfono, monitores, notebooks, impresoras, aplicaciones y cualquier otro dispositivo y/o periférico de propiedad del CLIENTE. En dicho inventario, deberá reportarse cada equipo, su hardware, software, ubicación física, estado, marca, modelo y código de serie de cada uno de los componentes. Cada equipo deberá ser rotulado con un número único, que corresponderá al número de activo fijo del CLIENTE. Este inventario deberá ser validado por el CLIENTE.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable de la administración de este inventario y llevará un control licencias, software y hardware instalado en cada posición que conforma la plataforma tecnológica de Ripley. Este control y administración incluye además la toma anual de inventarios físicos y lógico, reportes y control de sus cambios.</p> <p>El servicio solicitado se debe delimitar a la gestión de inventario a la toma de inventario físico y lógico por única vez con la toma del servicio, posterior al mismo se realizará el control y seguimiento lógico de las altas, bajas y modificaciones. Actualmente el control se realiza con el módulo del sistema Aranda, no se solicitará mayor funcionalidad de la ofrecida por la herramienta actual que utiliza Ripley.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable de administrar y mantener el control de licenciamiento de aplicaciones para cada uno de los equipos de computación personal pertenecientes a Ripley, esto quiere decir, que deberán gestionar el número de licencias, la fecha de caducidad de la aplicación y mantener un inventario actualizado de las aplicaciones según perfil de usuario y/o equipo. Como esta gestión implica mantener en tiempo real la cantidad de licencias, el PROVEEDOR deberá informar a lo menos con un mes de anticipación, la fecha de caducidad de la licencia (si aplica), con el propósito que Ripley tome las medidas necesarias con respecto a la situación.</p> <p>Adicionalmente EL PROVEEDOR deberá entregar un informe trimestral con la totalidad del inventario de licencias comparado con el periodo anterior. La frecuencia de la entrega del informe podrá cambiar según requerimientos de RIPLEY y alineado a las políticas de seguridad de la información.</p> <p>RIPLEY provee en el ANEXO 4: INVENTARIO DE EQUIPOS, el inventario estimado de equipos y servidores existentes.</p>	4.2.4 CONTROL DE ACTIVOS E INVENTARIOS	S	
17	<p>EL PROVEEDOR deberá entregar un servicio de gestión a través de herramientas que permitan atender, responder, registrar y resolver todas las consultas, incidentes y/o requerimientos que reporten los usuarios de Ripley. La herramienta debe permitir gestionar los incidentes, las peticiones, los problemas, activos y la CMDB.</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
18	<p>Considerando a lo menos las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro, administración y delegación de incidentes (tickets). • Administración de licencias para generación o eliminación de resolutores. • Administración de inventario de hardware y software. • Consulta remota de reportes para usuarios, como resolutores externos (portal web). • Generar alertas informativas para los usuarios en caso de incidentes masivos que afecten la continuidad operativa. • Generar alertas de ticket con importancia alta, prontas a su vencimiento. • Capacidad de identificar solicitudes de errores que correspondan a un mismo servicio. • Generación de una base de conocimiento con el detalle de los incidentes o problemas generados. Información disponible para Ripley en todo momento y al término del contrato. • Generación de plantillas básica para solicitudes o requerimientos varios (cuentas de usuario, informes técnicos, eliminación de cuentas de aplicativos, etc.) • Seguimiento por parte del usuario, del estado, avance y resolución de ticket generado. • Gestión de Problemas Integrado a la gestión de incidentes • Elaborar informes estadísticos de los incidentes registrados diaria y mensualmente, incluyendo, pero no limitado a los siguientes reportes: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Informe mensual de problemas, errores conocidos y repetitivos del Servicio ▫ Informe mensual de incidentes más frecuentes reportados a la Mesa de Ayuda ▫ Informe mensual de requerimientos del Servicio ▫ Distribución de tickets abiertos y cerrados ▫ Distribución de llamadas atendidas y perdidas ▫ Volumen de llamadas, por hora y día. ▫ Tiempo promedio de resolución de problemas ▫ Identificar aquellas Tiendas, Oficinas y bodegas que reportan problemas frecuentemente. ▫ Identificar aquellos elementos que se reportan frecuentemente con fallas. ▫ Detallar el vencimiento de las licencias de software o garantías de hardware y reportar a Ripley con 30 días de anticipación. ▫ Informe de eficiencia de resolutores, calculado como la cantidad de reportes cerrados dentro del plazo (SLA) sobre el total de reportes asignados a él. ▫ Evolución de reportes en el tiempo, control del stock de reportes abiertos. ▫ Estadística evolutiva de evaluación del servicio por parte de los clientes de Mesa de Ayuda. <p>Este servicio deberá registrar, gestionar y administrar la provisión de suministros y solución de requerimientos tecnológicos y computacionales de los usuarios. Esto conlleva a solucionar reportes, dar respuestas a consultas y/o requerimientos y administrar el circuito logístico de provisión de soluciones computacionales a usuarios.</p> <p>Las especificaciones contenidas en la presente bases definen requerimiento general, funcional y nivel de servicio que debe contemplar la solución propuesta por cada oferente, considerado como el mínimo obligatorio con que deben cumplir todas las propuestas.</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTION	S	
19	<p>Se debe considerar en la propuesta de solución tecnológica a los servicios definidos en las especificaciones técnicas:</p> <p>Incluir todos los dispositivos y/o elementos mínimos necesarios para cumplir con los requerimientos y la continuidad operativa de Ripley.</p> <p>Si el crecimiento vegetativo o el debido a nuevas aperturas de tiendas implica un crecimiento de la mesa de ayuda, de acuerdo a la tabla de cobro que se define, el costo incremental debe ser proporcional al valor ofertado inicialmente. Para todos los efectos, la empresa Contratista deberá asegurar las condiciones operativas de la solución, acondicionada a la nueva dimensión.</p> <p>El contratista deberá considerar en el plazo del contrato, un servicio que asegure la continuidad operacional de las principales operaciones conjuntas de Ripley, visualizando la prestación de servicios de mesa de ayuda, para Ripley Perú, incluido Banco</p> <p>En caso que parte del equipamiento propuesto deba ser instalado en dependencias de Ripley, se deberá indicar el o los requisitos que deben cumplir las dependencias (climatización, sistema eléctrico para alimentación de los equipos y todo lo que estime necesario), lo que debe ser especificado técnicamente, detallando los costos asociados en su oferta. Ripley podrá tomar la decisión propuesta por el OFERENTE o encomendársela a un tercero con las especificaciones entregadas</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTION	S	
21	<p>Deberá indicar cuál será el procedimiento de contacto con los resolutores y de qué manera se coordinare con aquellos que se vayan integrando.</p>	4.2.6 MATRIZ RACI	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
22	<p>En caso de que el contratista reciba por parte del RIPLEY información de carácter confidencial, ésta deberá ser utilizada sólo para los fines de ejecución de la prestación del servicio. Por ello, será obligación del contratista mantener confidencialidad respecto a los datos e información de cualquier clase, que el RIPLEY le proporcione, o bien, a la que tenga acceso, con motivo de la prestación.</p> <p>Adicionalmente, el contratista estará obligado a instruir a sus funcionarios o personal que será parte conformante del recurso humano que ejecutará la prestación, respecto a la obligación de mantener confidencialidad.</p>	5. CONDICIONES DE OPERACIÓN	S	
23	<p>El OFERENTE se compromete a las siguientes responsabilidades en caso se le declare como PROVEEDOR adjudicatario del servicio:</p> <p>6.1 EL OFERENTE será el responsable integral por los servicios contratados, por lo tanto, será el único responsable por el estado y funcionamiento de los servicios estipulados.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
24	<p>6.2 EL OFERENTE deberá asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio, para ello deberá considerar metodologías y procedimientos certificados, personal con experiencia y sistemas de control y monitoreo para medir el desempeño del servicio y genere alarmas en caso de incumplimientos de SLAs.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
25	<p>6.3 EL OFERENTE deberá generar los reportes para el control del servicio, según lo especificado por el Cliente.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
26	<p>6.4 EL OFERENTE deberá detectar, analizar, documentar y brindar soporte para la solución de incidentes y problemas en el servicio.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
27	<p>6.5 EL OFERENTE deberá contar con un protocolo de comunicaciones y escalamientos que asegure la comunicación entre sus áreas comerciales y operativas, y personal de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
28	<p>6.6 EL OFERENTE deberá realizar y registrar el proceso de derivación en caso que le sean asignados ticket de incidentes que no estén dentro de las responsabilidades del grupo de operaciones, las unidades resolutoras según lo indicado en los Procedimientos de Incidencias y Problemas de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
29	<p>6.7 EL OFERENTE deberá identificar, a través de análisis periódicos, el funcionamiento, prácticas, debilidades, etc. en las plataformas y/o servicios, desde un punto de vista funcional que pudiesen impactar en la disponibilidad de información y la continuidad operacional de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
30	<p>6.8 EL OFERENTE deberá apoyar efectivamente las labores de auditoría aprobadas por RIPLEY, permitiendo el acceso a las instalaciones y proporcionando la información que sea requerida en el caso de auditorías y fiscalizaciones de RIPLEY (bajo autorización de RIPLEY) u otros según solicite RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
31	<p>6.9 EL OFERENTE no podrá dar acceso a un tercero al equipamiento, las aplicaciones y/o datos de RIPLEY, salvo autorización escrita del Administrador del Contrato de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
32	<p>6.10 EL OFERENTE deberá proporcionar entrenamiento formal de forma semestral para los recursos que RIPLEY determine.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
33	<p>6.11 EL OFERENTE acepta que el contrato marco, que será entregado en la etapa de consultas, será considerado parte de los requerimientos de las bases del presente proceso.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
34	6.12. EL OFERENTE debe contratar en su planilla, con las mismas condiciones, como mínimo 18 colaboradores que hoy labora en Ripley ejecutando las mismas funciones. Garantizando al 100% del mismo una continuidad de 12 meses. RIPLEY compartirá sus costos y las condiciones promedio en la etapa final del proceso.	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
35	6.13 EL OFERENTE debe mantener personal capacitado en el servicio según el perfil requerido en el Anexo 10.	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
36	7.1.1 Principios: La metodología de acuerdos de niveles de servicio busca maximizar el cumplimiento de los objetivos de cada tercerización: • Flexibilidad • Mejora continua • Alineamiento al negocio 7.1.2 Categoría: Se deben definir acuerdos de niveles de servicio con categoría de principales sobre los cuales se aplicarán las penalidades y niveles de servicio con categoría de secundarios sobre los cuales no se aplicarán penalidades. Para ambos tipos se debe emitir reportes de medición e informes según la periodicidad establecida. De acuerdo a la necesidad de RIPLEY se podrán intercambiar la categoría de principales a secundarios y viceversa para lo cual debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. 7.1.3 Niveles de servicios principales: Se han definido dentro de esta categoría por su impacto en el negocio y/o nivel de estabilidad, los mismos deberán tener las al menos las siguientes definiciones: 7.1.4: El proveedor disminuirá los tickets del 1er y 2do más del 10% de forma anual. 7.1.5: 23. Ripley se compromete a ejecutar un plan de renovación de PCs el cual permitirá reducir la cantidad de tickets RIPLEY podrá variar los porcentajes de penalización según su necesidad, para lo cual debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. RIPLEY podrá intercambiar la categoría de principales a secundarios y viceversa para ello debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. Sobre la ejecución de las penalidades, esta se hará efectiva cada seis meses, durante cada mes se contabilizarán los créditos o débitos. El PROVEEDOR puede recuperar su penalización si el promedio de los siguientes 3 meses está por encima del SLA comprometido siempre y cuando no esté fuera del umbral de tolerancia. Si una medición cae fuera del umbral de tolerancia se ejecutará la penalización en el mes siguiente (ver Gráfico 1). Para garantizar la mejora continua del servicio los SLA mejorarán si el promedio de los 12 últimos meses es superior al comprometido. La mejora será de un 10% de la diferencia entre el SLA comprometido y el promedio de las 12 últimas mediciones.	7.1 Metodología de gestión de acuerdo de niveles de servicio RIPLEY	S	
37	7.2 Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs) RIPLEY establece penalizaciones en caso de incumplimiento de los servicios solicitados. Estas penalizaciones son formuladas en base a la documentación contenida en el RFP, la misma que refleja los servicios que RIPLEY desea contratar. La aplicación de penalidades será a inicio del tercer mes (dos meses de gracia) de implementado el servicio. La penalización se establece en no mayor al 10% de la facturación al mensual. En caso exista una controversia respecto a la aplicación de una penalización esta se deberá revisar en el comité táctico de las instancias de gobierno.	7.2 Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs)	S	
38	7.3 Penalidades: RIPLEY establece penalizaciones en caso de incumplimiento de los servicios solicitados. Estas penalizaciones son formuladas en base a la documentación contenida en el RFP, la misma que refleja los servicios que RIPLEY desea contratar. La aplicación de penalidades será a inicio del tercer mes (dos meses de gracia) de implementado el servicio. La penalización se establece en no mayor al 10% de la facturación al mensual. En caso exista una controversia respecto a la aplicación de una penalización esta se deberá revisar en el comité táctico de las instancias de gobierno.	7.3 Penalidades:	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
40	El PROVEEDOR conjuntamente con RIPLEY deberá establecer los comités de gestión del servicio a nivel operativo, táctico y ejecutivo. Se detallan las principales funciones: Nivel Operativo.- Se reunirá con una frecuencia entre diaria y semanal para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisarán las incidencias, problemas y cambios. Así mismo se revisará cualquier otro punto acordado entre las partes. Nivel Táctico.- Se reunirá con una frecuencia entre quincenal y mensual para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisarán al menos los SLAs, la calidad del servicio, las nuevas órdenes de servicio, las propuestas de cambios al contrato. Así mismo se revisará los temas que no pudieron resolverse a nivel operativo y cualquier otro punto acordado entre las partes. Nivel Ejecutivo.- Se reunirá con una frecuencia entre bimensual y trimestral, para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisará las modificaciones del contrato del servicio a nivel de costos y alcance. Así mismo se revisará los temas que no pudieron resolverse a nivel táctico cualquier otro punto acordado entre las partes.	8. CONSIDERACIONES DE GOBIERNO DEL SERVICIO.	S	
41	EL OFERENTE debe presentar un plan detallado de transición del servicio, el cual no debe exceder de 45 días hasta su toma de control. El PROVEEDOR y RIPLEY deberán ponerse de acuerdo en el plan de transición definitivo a más tardar a los cinco días de adjudicado el servicio. El servicio empezará a facturarse desde la toma de control de la administración y operación del servicio. Se deben establecer claramente las responsabilidades de cada una de las partes. EL OFERENTE debe absorber en su propia parte del personal de RIPLEY que hoy desempeña las funciones relacionadas de acuerdo a lo solicitado en el punto 6.12. Se valorará las mejores condiciones y periodo de retención. El oferente deberá estructurar una Carta Gantt que incluya el mayor nivel de detalle posible, las fases de implementación de la mesa de ayuda e instalación de equipos, las que deben contar con las etapas mínimas a señalar: El proyecto debe contemplar: Mesa de Ayuda • Piloto para evaluación y funcionamiento de herramienta ofrecida. • Proceso de coordinación entre Ripley, el PROVEEDOR del servicio de mesa de ayuda y los otros proveedores. • Capacitación on-site a nueva mesa de ayuda, periodo de transición, conocimiento y aplicación de procedimientos, etc. entre ambas mesas. Plan de Prueba: periodo donde se comprobará el funcionamiento y el accionar de la mesa de ayuda. Marcha Blanca: periodo de funcionamiento en los cuales se alcancen los estándares de servicio establecidos en las presentes bases. Soporte en Terreno • Piloto para evaluación y funcionamiento de herramienta ofrecida. • Capacitación. • Plan de Prueba: periodo donde se comprobará el funcionamiento y el accionar del soporte en terreno. El PROVEEDOR se deberá adaptar a los procesos internos de Gestión de Cambios de RIPLEY a nivel de solicitante, ejecutor y evaluador. El PROVEEDOR debe participar de manera presencial en todos los comités de cambios de RIPLEY. A continuación se muestra el diagrama a alto nivel del proceso. RIPLEY podrá modificar el proceso debiendo para ello comunicar y capacitar al PROVEEDOR con 15 días de anticipación al equipo del PROVEEDOR. El PROVEEDOR debe tener automatizado sus procedimientos internos de gestión de cambio generando reportes en formato dashboard. El proceso de gestión de cambios deberá mantener los catálogos y la CMDB actualizados con cada cambio programado según aplique.	9. PLAN DE TRANSICIÓN	S	
42	El PROVEEDOR deberá tomar todas las medidas necesarias bajo su costo y responsabilidad para dar cumplimiento a la normatividad vigente por los entes reguladores de RIPLEY. A continuación se detallan las cláusulas que se deberán cumplir en el marco del presente servicio. Para el entendimiento de las cláusulas se entenderá la EMPRESA como el PROVEEDOR. RIPLEY se reserva el derecho a modificar y agregar a las mismas según los términos de la normatividad vigente por los entes reguladores ecuan.	10. GESTION DE CAMBIOS	S	
43	El proveedor deberá cumplir la CLÁUSULA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS	11. RETORNO DEL SERVICIO.	S	
44	El proveedor deberá cumplir la CLÁUSULA DE RIESGO OPERACIONAL	12. CUMPLIMIENTO REGULADORIO	S	
45	El proveedor deberá cumplir la CLÁUSULA DE RIESGO OPERACIONAL	12. CUMPLIMIENTO REGULADORIO	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
47	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y PROCESAMIENTO	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
48	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
49	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE PROTECCION DE DATOS PERSONALES	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
50	El OFERENTE deberá cumplir de forma preferente con los siguientes aspectos: • El oferente debe demostrar ser partner de las marcas incluidas en la gestión del servicio.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
51	• El oferente debe de presentar constancias de implementación en el Perú por al menos 02 soluciones similares a las ofertadas, en los últimos 2 años.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
52	• El oferente debe contar mínimo con 3 Ingenieros en Perú, con certificado vigente, en planilla del PROVEEDOR (no subcontratado) en ITIL EXPERT. El alcance de este requerimiento no está referido a tener dedicados al servicio de Ripley los profesionales ITIL EXPERT.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
53	• El oferente debe de contar preferentemente con una Certificación ISO 9001 para el servicio de la mesa de ayuda, que permita asegurar la calidad del servicio que se solicita en las bases. Esta certificación debe ser emitida para la sede de Perú. Acreditación: La acreditación de esto se dará por medio de una Declaración Jurada indicando que cuentan con lo solicitado y adicionar el certificado ISO.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
	• El oferente debe de contar preferentemente con una Certificación ISO 20000 para asegurar la correcta entrega de servicios de TI para atender el servicio en referencia. Esta certificación debe ser emitida para la sede de Perú. Acreditación: La acreditación de esto se dará por medio de una Declaración Jurada indicando que cuentan con lo solicitado y adicionar el certificado ISO.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	



2.1 VALOR AGREGADO

N°	Tipo	Descripción	Valor agregado	S/N	Comentario con cantidad
1	Personas	Capacitación sin Certificación ITIL Foundation	Capacitación sin certificación en ITIL dirigidas al personal de sistemas de Ripley (cupos referenciales 10 vacantes por año)	S	
2	Procesos	Assessment de Procesos ITIL actuales	Consultoría realizada por un Colaborador certificado como ITIL Expert a los siguientes procesos de ITIL: G. de Configuración, G. de Peticiones, G. de Problemas, G. de Configuración, G. de Disponibilidad, G. de Niveles de Servicio. Generación de informe de situación actual (nivel de madurez en ITIL), recomendaciones para madurar el modelo de servicio integrado entre Ripley y GMD.	S	
3	Infraestructura	PoC External Assessment	Consultoría Realizada a una dirección IP pública de Ripley y tres (03) URLs informativas (no transaccionales). Se identificarán y probarán a todo los posibles puntos de ataque en el dispositivo activo, seleccionado, puertos abiertos y servicios disponibles, las fases de la consultoría son las siguientes: Análisis de huellas (Footprinting), Escaneo de Vulnerabilidades, Verificación de Manual de Vulnerabilidades, Pruebas de Penetración y Análisis de Vulnerabilidades	S	



3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Help Desk	Mesa de Ayuda	Tasa de abandono de llamadas	Secundario	N.A.	< 8%	< 10%	# Llamadas contestadas/ # de llamadas totales	Mensual	N.A.		Se considerará 10% de abandono de llamadas con frecuencia mensual
Help Desk	Mesa de Ayuda	Llamadas atendidas antes de los 20 segundos	Principal	< 20 segundos	> 85%	> 80%	# Llamadas contestadas < 20 segundos/ # de llamadas totales	Mensual	5%	S	
Help Desk	Mesa de Ayuda	Resolución de incidentes en primer nivel (de aquellos que son resolubles en primer nivel)	Secundario	N.A.	> 85%	> 80%	# incidentes resueltos en el primer nivel/ Total de incidentes resolubles en el primer nivel	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes críticos	Principal	< 0.5 hora	> 98%	< 95%	# incidentes críticos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes medios	Secundario	< 1 horas	> 98%	< 95%	# incidentes medios respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes medios	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes bajos	Secundario	< 2 horas	> 98%	< 95%	# incidentes bajos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes críticos	Principal	< 1 hora	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	10%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes medios	Principal	< 2 horas	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes bajos	Secundario	< 4 horas	> 95%	< 90%	# incidentes bajos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes críticos	Principal	< 2 hora	> 98%	< 95%	# incidentes críticos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes medios	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# incidentes medios respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes medios	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes bajos	Secundario	< 6 horas	> 98%	< 95%	# incidentes bajos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes críticos	Principal	< 2 hora	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	10%	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes medios	Principal	< 4 horas	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes bajos	Secundario	< 6 horas	> 95%	< 90%	# incidentes bajos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario VIP	Principal	< 0.5 hora	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario avanzado	Secundario	< 2 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario estándar	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario VIP	Principal	< 2 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	10%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario avanzado	Principal	< 4 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario estándar	Secundario	< 6 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario VIP	Principal	< 1 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario avanzado	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario estándar	Secundario	< 6 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario VIP	Principal	< 8 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	10%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario avanzado	Secundario	< 10 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario estándar	Secundario	< 12 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Gestión de Problemas	Gestión	Tiempo de diagnóstico de problemas	Secundario	<4 horas	> 98%	< 95%	# de problemas con diagnóstico dentro del valor definido/Total de problemas en las plataformas del alcance	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Problemas	Gestión	Tiempo de resolución de problemas críticos	Secundario	<48 horas	> 95%	< 93%	# de problemas con diagnóstico dentro del valor definido/Total de problemas en las plataformas del alcance	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Cambios	Gestión	Tiempo de atención de requerimientos de cambios masivos programados (Configuración, accesos, reglas, políticas, mantenimientos)	Secundario	Según programación, mínimo 4 horas	> 95%	< 93%	# Cambios atendidos según planificación / Total de Cambios ejecutados	Bimensual	N.A.	S	
Gestión de Cambios	Gestión	Cambios sin fallas	Principal	N.A.	> 99%	> 98%	# Cambios con fallas / Total de Cambios ejecutados	Bimensual	10%	S	
Gestión de la Demanda	Gestión	Elaboración del plan de implementación por mudanzas masivas, aperturas, modificaciones de local, campañas y/o despliegues masivos	Secundario	Según programación, informadas con 48 horas de anticipación	> 98%	< 95%	# atenciones del diseño y análisis de soluciones según planificación/ Total atenciones de soluciones comprometidas	Bimensual	N.A.	S	
Gestión de la Demanda	Gestión	Atención del proyecto/requerimiento según plan	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	# atenciones de soluciones según planificación/ Total atenciones de soluciones comprometidas	Bimensual	N.A.	S	
Activos e Inventarios	Gestión	Inventario actualizado	Secundario	N.A.	> 99%	< 98%	# de Componentes del inventario/# de Componentes Totales	Bimensual	N.A.	S	
Activos e Inventarios	Gestión	CMDB actualizada	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	# de Componentes en la CMDB/# de Componentes Totales	Bimensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Operación	Gestión	Mantenimiento preventivo según plan anual. El servicio solicitado se debe delimitar al mantenimiento preventivo únicamente sobre las PCs. Mantenimiento lógico de las PC con garantía vigente y Mantenimiento físico y lógico de las PC sin garantía. Esta se realizará una vez al año. El resto de componentes tecnológicos (Cajas, Impresoras, Ripleymáticos, Embocadoras, Routers, etc...) se realizará con otros proveedores sobre el cual solo se debe ejecutar la Gestión de Proveedores (3.2 Mantenimiento preventivo).	Secundario	N.A.	> 95%	< 90%	# de planes ejecutados en fecha/ # de planes ejecutados	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Disponibilidad de la herramienta de la gestión (Reportes, Dashboard, Salud de componentes)	Secundario	N.A.	> 99.0%	> 98%	Minutos de disponibilidad de la herramienta para Ripley/ Minutos total de mes en evaluación	Mensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Registro con calidad de datos	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	Tickets registrados sin error/Tickets registrados de la muestra	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Disponibilidad del servicio de Mesa de Ayuda	Principal	N.A.	> 99.90%	> 99.5%	Minutos de disponibilidad del servicio de Mesa de Ayuda para Ripley/ Minutos total de mes en evaluación	Mensual	10%	S	
Operación	Gestión	Entrega de informes en tiempo y forma (Incidencias, problemas, Cambios, arquitectura y otros indicados en el RFP)	Secundario	Según programación	> 95%	< 90%	# de informes entregados en tiempo y forma/ Total de informes comprometidos	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Satisfacción del cliente (Usuarios críticos)	Secundario	N.A.	> 80%	< 75%	# de usuarios con los resultados esperados/ # de usuarios consultados (Top 2 box)	Bimensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Período	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
---------	----------	--------	-----------	-------	-----	----------------------	---------------	---------	-------------	--------------------	-------------------------

Nota 1. En cada medición de debe retirarse las instancias que no están dentro del SLA por responsabilidad de RIPEX.

Nota 2. Las incidencias críticas no deben pasar del 20% del total.

Nota 3. Las incidencias medias no deben pasar del 30% del total.

Nota 4. Se aplicará un periodo de gracia de 60 días

Nota 5. No aplicará el concepto de Nivel de Servicio Objetivo (SLO)

Nota 6. Acerca de las consideraciones para los SLAs en hora de refrigerio para el Soporte Presencial:

Se acuerda contemplar para el soporte presencial turnos máximos de 12 horas de trabajo más una hora de refrigerio. Se define que el SLA que correrá durante la hora de refrigerio será el SLA On Demand y no el SLA de soporte presencial.



ANEXO 3: Retribución y Modo de Pago

Servicio	# Driver de distribución	Rango Volumen mes	TIENDA				Costo mensual del servicio
			Costo del servicio Año 1	Costo del servicio Año 2	Costo del servicio Año 3	Costo del servicio Año 4	
1. Mesa de Ayuda	Tickets	(Rango Incidencias: [2700-3100] y Rango Peticiones: [800-1100])	230,187.72	230,187.72	230,187.72	230,187.72	19,182.31
2. Soporte en Terreno	Tickets		659,969.64	659,969.64	659,969.64	659,969.64	54,997.47
3. Implementaciones masivas (Anual)	IMAC	[800-1000]	146,911.12	146,911.12	146,911.12	146,911.12	12,242.59
TOTAL			1,037,068.48	1,037,068.48	1,037,068.48	1,037,068.48	86,422.37

Costo en Nuevos Soles sin IGV.



Appendix B: Service Contract with Ripley Bank

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Conste por el presente documento el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales que celebran:

- **BANCO RIPLEY PERÚ S.A.** con RUC N° 20259702411, con domicilio en Avenida Paseo de la República No. 3118, Piso 11, distrito de San Isidro, representado por sus Apoderados, señor René Jaime Farach, identificado con DNI N° 09379092, y el señor André Pellegrin De La Flor, identificado con DNI N° 06638405, ambos con poderes inscritos en la partida electrónica N° 02006820 del Registro de Personas Jurídicas de Lima; quien para los efectos de este Contrato se denominará indistintamente **EL BANCO** o **RIPLEY**, y de la otra parte,
- **GMD S.A.**, identificada con RUC N° 20100153751, con domicilio en Avenida Petit Thouars N° 4951, piso 3, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima, debidamente representada por su Apoderado señor Hugo González Castañeda, identificado con D.N.I. N° 10221434, según poderes que obran inscritos en la Partida Electrónica N° 00870919 del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de Lima, a quien en adelante se le denominará **EL PROVEEDOR**.

Pare efectos del presente Contrato, **EL BANCO** y **EL PROVEEDOR** serán denominados conjuntamente como las "Partes". El presente Contrato se celebra con arreglo en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1 **EL PROVEEDOR** es una sociedad constituida y en existencia bajo las leyes de la República de Perú, que tiene como objeto social dedicarse a la provisión de servicios de outsourcing, entre otros servicios relacionados con la informática.
- 1.2 **EL BANCO** es una empresa del Sistema Financiero Nacional debidamente constituida, que se dedica a prestar servicios financieros.
- 1.3 Con fecha 13/10/2016, **EL BANCO** otorgó a **EL PROVEEDOR** la Buena Pro del Concurso de servicios de mesa de ayuda, soporte técnico e implementaciones asociados al Centro de Atención a Usuarios - CAU (el "Concurso") realizado por **EL BANCO**, con la finalidad de que el segundo preste a favor del primero los servicios descritos en las Bases del Concurso, las cuales se adjuntan al presente Contrato como Anexo 1, el mismo que formará parte integrante del mismo.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO

Por medio de la suscripción del presente Contrato, **EL PROVEEDOR** se obliga a prestar a **EL BANCO** los servicios de mesa de ayuda, soporte técnico e implementaciones asociadas al Centro de Atención a Usuarios - CAU (en adelante "El Servicio"), cuyo alcance, detalles y mecánicas operativas se encuentran establecidos en el **Anexo 1** del presente Contrato.



Los Anexos que debidamente firmados por las partes, se consideran formar parte integrante del presente contrato para todos los efectos legales, se detallan a continuación:

- Anexo N°1: Bases del Concurso
- Anexo N°2: Propuesta de Servicios de **EL PROVEEDOR**
- Anexo N°3: Retribución y Modo de Pago
- Anexo N° 4: Plan de Transición.

Por su parte, **EL BANCO** se obliga a pagar a **EL PROVEEDOR**, como contraprestación del servicio prestado, la retribución establecida en la cláusula siguiente, en la forma, modo y plazo indicado.

TERCERA: RETRIBUCIÓN Y MODO DE PAGO

La retribución mensual que **EL BANCO** pagará a **EL PROVEEDOR** por la prestación del Servicio contratado es la señalada en el Anexo 3, que forma parte integrante del presente Contrato. Todas las retribuciones mensuales estarán afectas al sistema de detracciones vigente, acorde a la norma aplicable, y durante toda la vigencia del presente Contrato.

Todos los pagos a que hace referencia dicho Anexo deberán ser efectuados por **EL BANCO** dentro de los sesenta (60) días calendario, diferidos a fin de mes, contados a partir de la fecha de presentación de las facturas respectivas, mediante depósito en la cuenta bancaria o en el lugar que **EL PROVEEDOR** oportunamente indique.

Finalmente, las Partes dejan expresa constancia que cada uno de los pagos que se realicen en virtud a la suscripción del presente Instrumento, serán realizados por **EL BANCO** únicamente cuando hayan manifestado indubitablemente su conformidad expresa con los mismos, tomando en cuenta la calidad e idoneidad del servicio prestado dentro de los cinco (05) primeros días útiles del mes siguiente de prestado el Servicio, transcurrido dicho plazo se entenderá que el servicio está aprobado.

En caso **EL PROVEEDOR** sea emisor electrónico de comprobantes de pago, deberá entregar la factura electrónica o comprobante de pago (Archivo XML), enviada a SUNAT así como el respectivo Archivo PDF a la siguiente casilla:

dte_20259702411@paperless.pe

Dicha casilla podrá ser modificada en cualquier momento por **EL BANCO**, para lo cual procederá a emitir un comunicado publicado en sus instalaciones. **EL PROVEEDOR** se compromete a verificar la casilla correspondiente a la cual deberá enviar la documentación acotada.

El comprobante electrónico deberá entregarse luego que SUNAT haya otorgado el carácter de **ACEPTADO** al comprobante electrónico emitido.

Para la recepción del comprobante de pago electrónico, la documentación sustentatoria que respalde su emisión deberá remitirse por correo electrónico al área usuaria que solicitó la adquisición de bienes o la prestación de servicios, según sea el caso.



Asimismo, todo comprobante electrónico entregado después de las 18:00 horas será considerado como entregado al día hábil siguiente.

Los comprobantes electrónicos entregados los días viernes después de las 13:00 horas serán considerados como entregados el día útil siguiente.

Para la recepción del comprobante electrónico éste deberá contener obligatoriamente la siguiente información:

- Nro. de Orden De Compra emitida a Ud. por **EL BANCO**
- Nro. de Recepción de la Orden de Compra

CUARTA: PLAZO

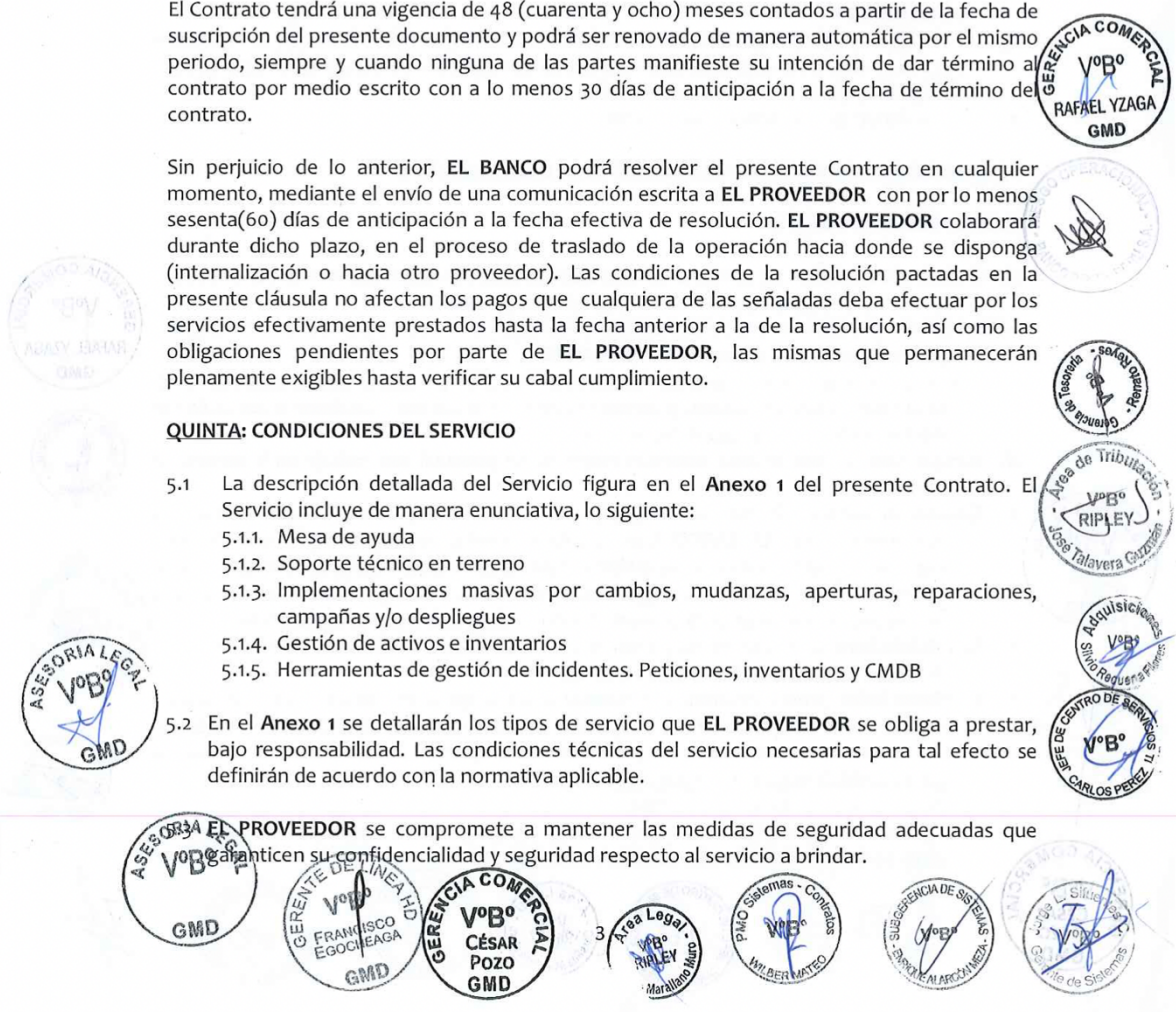
El Contrato tendrá una vigencia de 48 (cuarenta y ocho) meses contados a partir de la fecha de suscripción del presente documento y podrá ser renovado de manera automática por el mismo periodo, siempre y cuando ninguna de las partes manifieste su intención de dar término al contrato por medio escrito con a lo menos 30 días de anticipación a la fecha de término del contrato.

Sin perjuicio de lo anterior, **EL BANCO** podrá resolver el presente Contrato en cualquier momento, mediante el envío de una comunicación escrita a **EL PROVEEDOR** con por lo menos sesenta(60) días de anticipación a la fecha efectiva de resolución. **EL PROVEEDOR** colaborará durante dicho plazo, en el proceso de traslado de la operación hacia donde se disponga (internalización o hacia otro proveedor). Las condiciones de la resolución pactadas en la presente cláusula no afectan los pagos que cualquiera de las señaladas deba efectuar por los servicios efectivamente prestados hasta la fecha anterior a la de la resolución, así como las obligaciones pendientes por parte de **EL PROVEEDOR**, las mismas que permanecerán plenamente exigibles hasta verificar su cabal cumplimiento.

QUINTA: CONDICIONES DEL SERVICIO

- 5.1 La descripción detallada del Servicio figura en el **Anexo 1** del presente Contrato. El Servicio incluye de manera enunciativa, lo siguiente:
- 5.1.1. Mesa de ayuda
 - 5.1.2. Soporte técnico en terreno
 - 5.1.3. Implementaciones masivas por cambios, mudanzas, aperturas, reparaciones, campañas y/o despliegues
 - 5.1.4. Gestión de activos e inventarios
 - 5.1.5. Herramientas de gestión de incidentes. Peticiones, inventarios y CMDB
- 5.2 En el **Anexo 1** se detallarán los tipos de servicio que **EL PROVEEDOR** se obliga a prestar, bajo responsabilidad. Las condiciones técnicas del servicio necesarias para tal efecto se definirán de acuerdo con la normativa aplicable.

EL PROVEEDOR se compromete a mantener las medidas de seguridad adecuadas que garanticen su confidencialidad y seguridad respecto al servicio a brindar.



5.4 **EL PROVEEDOR** se compromete a cumplir con todas las obligaciones laborales a su cargo establecidas en el presente Contrato.

5.5 Cualquier condición adicional será detallado en el Anexo respectivo.

SEXTA: OBLIGACIONES DE EL BANCO

EL BANCO se obliga a:

- a) Pagar la retribución pactada según lo señalado en la cláusula tercera;
- b) Proporcionar a **EL PROVEEDOR** las facilidades y brindar la cooperación que éste le solicite para la prestación del Servicio;
- c) No ceder su posición contractual, sus derechos o sus obligaciones derivados del presente Contrato a terceros sin el consentimiento previo y por escrito de **EL PROVEEDOR**.
- d) Facilitar a **EL PROVEEDOR** la documentación e información necesaria, que se encuentre en su poder, para que ésta empresa pueda cumplir con las obligaciones que le sean exigibles para la prestación del Servicio.;
- e) Los demás que se deriven del Contrato.

SÉTIMA: OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE EL PROVEEDOR

EL PROVEEDOR se obliga a:

- a) Prestar el Servicio en las condiciones establecidas en los Anexos adjuntos al Contrato, con idoneidad y diligencia, y a entera satisfacción de **EL BANCO**.
- b) Establecer procedimientos para mitigación de riesgos en la operación de los servicios, los cuales deberán ser comunicados a **EL BANCO**.
- c) Mantener vigentes todas y cada una de las autorizaciones y licencias que, vinculadas con el desarrollo de sus actividades, guarden relación con el presente Contrato o que pudieran afectar la efectiva prestación del Servicio.
- d) Cumplir con sus obligaciones laborales respecto del personal que trabaje en la prestación del Servicio.
- e) Ejecutar el servicio de manera íntegra y autónoma, de acuerdo a los procedimientos consensuados con **EL BANCO**, bajo su propia cuenta, costo, gasto y riesgo, sin estar sujeto a las instrucciones de **EL BANCO**. Para tal efecto, **EL PROVEEDOR** dispondrá de todos los recursos técnicos, logísticos, financieros, humanos, materiales propios, y demás que se requieran para proveer el servicio en forma íntegra y autónoma.
- f) **EL PROVEEDOR** se valdrá de su personal para prestar el servicio, correspondiéndole la dirección y capacitación de dicho personal.
- g) **EL PROVEEDOR** deberá informar a **EL BANCO** sobre la ejecución del Contrato y la persona encargada de realizar las respectivas coordinaciones con **EL BANCO**. Esta obligación incluye la de presentar informes periódicos o cualquier otra documentación requerida por **EL BANCO** respecto a la ejecución.
- h) Los demás que se deriven del Contrato.
- i) Ejecutar los servicios contratados por cuenta exclusiva de **EL PROVEEDOR**, asumiendo plena responsabilidad por los resultados de tales actividades.



- j) Constituye condición sustancial del presente Contrato, que **EL PROVEEDOR** sólo asigne y desplace a trabajadores con los que mantenga vínculo laboral vigente, los mismos que deberán estar debidamente registrados en la planilla de **EL PROVEEDOR**
 - k) Asumir plena responsabilidad por la correcta y oportuna ejecución del Servicio convenido en el presente Contrato, así como por el debido cumplimiento de sus obligaciones formales, legales, administrativas y de cualquier otra índole, siendo de cargo exclusivo de **EL PROVEEDOR** la reparación y/o rectificación de cualquier error en la ejecución de los servicios originado por parte de **EL PROVEEDOR**, así como responder ante **EL BANCO** y/o sus clientes, por cualquier obligación de pago que deban asumir como consecuencia de cualquier incumplimiento de obligaciones por parte del personal de **EL PROVEEDOR**, reembolsándoles el íntegro de lo que hubieran pagado por dicho motivo, sin perjuicio del derecho de **EL BANCO** de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por los mismos.
 - l) **EL PROVEEDOR** se compromete a evitar causar daños durante la prestación del Servicio. Todo daño, pérdida o perjuicio causado por personal de **EL PROVEEDOR** durante la ejecución del servicio deberán ser asumidos por éste a su entera responsabilidad, sin perjuicio del derecho de **EL BANCO** de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por los mismos.
 - m) Cumplir con todas las obligaciones formales, legales, laborales, administrativas y de cualquier otra índole que le correspondan como empresario, por el desarrollo de las actividades que ejecutará conforme a este Contrato y de los recursos humanos que lo ejecuten, debiendo acreditar ante **EL BANCO** el cumplimiento de tales obligaciones a sola solicitud de éste.
 - n) En caso que **EL BANCO** sea obligado por las autoridades Judiciales o Administrativas a realizar el pago de obligaciones laborales, previsionales y de seguridad social que por Ley le corresponden a **EL PROVEEDOR**, tendrá derecho de repetición contra éste, adquiriendo asimismo los derechos y privilegios del crédito laboral en caso de insolvencia o quiebra de **EL PROVEEDOR**.
 - o) Actuar con objetividad técnica y ser responsable por el debido y cabal desempeño de las funciones de su personal conforme al objeto del presente Contrato. En consecuencia, **EL PROVEEDOR** será igualmente responsable por sus propios actos, y los del personal involucrado en la prestación del servicio materia del presente Contrato.
 - p) **EL PROVEEDOR** ejercerá completo control sobre su personal, debiendo cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables vigentes, asumiendo directamente el pago de cualquier multa que pudieran imponerles las autoridades, y responsabilizándose por cualquier reclamo o demanda que se pudiera interponer por algún eventual incumplimiento de dichas normas legales.
 - q) Si para la presentación de los servicios de **EL PROVEEDOR** es necesario que, ésta desplace a su propio personal temporalmente a diversas unidades productivas de **EL BANCO**, **EL PROVEEDOR** deberá de informar a sus trabajadores tal desplazamiento de manera escrita, cumpliendo así con lo previsto en el artículo 6° de la Ley No. 29245, artículo 8° del Decreto Supremo No. 006-2008-TR.
- r) En caso que el personal de **EL PROVEEDOR** deba ausentarse de sus puestos de trabajo por cualquier motivo, de manera tal que se interrumpa y/o afecte la continuidad de las operaciones de **EL BANCO**, **EL PROVEEDOR** contará con un plazo máximo de cinco (05) días útiles para reponer al (los) trabajador(es) ausente(s) y realizar su destaque en las unidades productivas de **EL BANCO**.



- s) Ni el personal de **EL PROVEEDOR** ni sus representantes podrán brindar información, testimonios, entrevistas y demás manifestaciones a terceros mediante ningún medio de difusión, incluyendo las redes sociales y/o cualquier otro medio de difusión conocido o por conocerse. Previamente, se requerirá de la autorización formal de los representantes legales de **EL BANCO**.

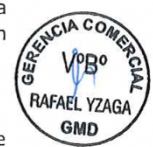
Asimismo, las Partes dejan expresa constancia que **EL PROVEEDOR** es responsable por:

- t) Error u omisión en alguna actividad operativa, de acuerdo a los procedimientos formales indicados por **EL BANCO**.
- u) Todos aquellos errores imputables a **EL PROVEEDOR** que generen contingencias a **EL BANCO**.
- v) Asimismo, se deja expresamente establecido que, en cualquier caso, la responsabilidad total de **EL PROVEEDOR** para con **EL BANCO** con respecto a los Servicios provistos en virtud de este contrato, no podrá exceder del 15% (quince por ciento) del monto total del servicio brindado por **EL PROVEEDOR** en el presente contrato. Siendo así **EL PROVEEDOR** hará entrega de una carta fianza de fiel cumplimiento solidaria, irrevocable, incondicionada, de realización automática y sin beneficio de excusión, extendida a favor de **EL BANCO** y otorgada por una institución bancaria de primer orden, a satisfacción de **EL BANCO** por el porcentaje indicado, la cual se mantendrá vigente durante el plazo de duración del contrato, y será devuelta una vez concluido el mismo. Esta servirá para garantizar la responsabilidad de **EL PROVEEDOR** en relación con los daños directos derivados de su incumplimiento en la ejecución del contrato. Es responsabilidad exclusiva y directa de **EL PROVEEDOR** mantener vigente la referida Carta Fianza acotada. El incumplimiento de esta obligación generará la resolución automática del presente contrato.

En ese sentido, **EL PROVEEDOR** notificará a **EL BANCO** por cualquier riesgo operativo que encontrará en las herramientas provistas por **EL BANCO** y/o en los procesos instruidos a **EL PROVEEDOR**.

EL PROVEEDOR, sin perjuicio de su responsabilidad directa, manifiesta disponer, en la fecha de la firma del presente Contrato, de una póliza de seguro de responsabilidad civil general destinada a cubrir los posibles daños y perjuicios que con ocasión o como consecuencia de la prestación del Servicio contratado pudiesen ocasionarse a **EL BANCO**, sus empleados o sus bienes, obligándose a mantenerla vigente durante todo el período de duración del presente Contrato, así como a ofrecer evidencia de la misma a **EL BANCO** a simple requerimiento de éste, mediante la presentación de un certificado acreditativo de la vigencia de dicha póliza y de su límite de cobertura.

Dado que la efectividad de la cobertura ofrecida por la póliza de seguro de responsabilidad civil general a la que se hace referencia en el párrafo anterior está legalmente condicionada al cumplimiento por **EL PROVEEDOR** de diferentes obligaciones frente a la entidad aseguradora, y habida cuenta de que para el cumplimiento de tales obligaciones puede resultar necesaria la colaboración de **EL BANCO** en cuestiones tales como la acreditación y valoración del daño o perjuicio sufrido, **EL BANCO** prestará a **EL PROVEEDOR** dicha colaboración en caso de serle requerida, siempre en términos razonables y sin coste alguno a su cargo.



EL PROVEEDOR se obliga de manera expresa a indemnizar a **EL BANCO** por cualquier reclamo, denuncia y/o demanda que le puedan interponer terceros, el personal dependiente, trabajadores, y/o personal contratado por **EL PROVEEDOR**, así como por los daños y perjuicios que pudieran ocasionarle como consecuencia de la ejecución, incumplimiento parcial o total, tardío o defectuoso del Servicio, incluidas pero no limitadas a las denuncias presentadas ante el Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y el Poder Judicial.

OCTAVA: DISCREPANCIA E INCUMPLIMIENTO

Si durante el período de Pruebas de Aceptación, detallado como el plan de transición del servicio en punto n°9 "Plan de Transición" del Anexo n°4 se encontrara cualquier discrepancia respecto a lo ofrecido y a las especificaciones solicitadas o en caso **EL BANCO** no estuviera conforme con el Servicio debido a algún incumplimiento en los requerimientos acordados por los pactantes en este Contrato lo notificará a **EL PROVEEDOR** por escrito y **EL BANCO** no suscribirá el Acta de Aceptación respectiva. En estos casos **EL PROVEEDOR** subsanará o reemplazará la parte defectuosa del Servicio a la brevedad posible y a satisfacción de **EL BANCO**.

Asimismo, **EL PROVEEDOR** asume todos los gastos derivados de tal acción correctiva. Luego de realizada la subsanación o reemplazo de los problemas a satisfacción de **EL BANCO** y de realizadas las pruebas correspondientes de dicho Servicio conforme a los períodos de prueba a que se refiere el presente Contrato, **EL BANCO** suscribirá el Acta de Aceptación, en caso encontrara que la corrección efectuada es válida de acuerdo a los estándares de calidad requeridos, luego de lo cual procederán los pagos respectivos a cargo de **EL BANCO**.

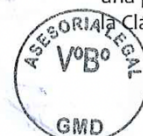
Del mismo modo, si por causa fehacientemente acreditada de **EL BANCO** el Servicio sufriera algún retraso, será **EL BANCO** quien asuma los gastos que este retraso derive en el Servicio. Para este se elaborará un documento denominado "Control de Cambios", el cual especificará el tiempo y costo derivado por dicho retraso. Para ser válido, el Control de Cambios requiere ser aprobado por escrito por parte del Líder del Proyecto de **EL BANCO**, salvo caso fortuito o fuerza mayor, de lo contrario **EL BANCO** no estará obligado al pago de estos montos adicionales.

La aprobación de cada Control de cambios, extenderá automáticamente el plazo del proyecto.

NOVENA: PENALIDADES

Sin perjuicio de los demás derechos que asistan a **EL BANCO** en virtud de este documento, ambas partes se constituirán en mora automáticamente, sin necesidad de notificación previa en caso de incumplimiento en la ejecución de sus obligaciones.

En caso **EL PROVEEDOR** no complete el Servicio de acuerdo con los términos de este Contrato en el plazo establecido en esta cláusula, **EL PROVEEDOR** quedará obligado a pagar a **EL BANCO** una penalidad, ascendente al uno por ciento (1%) del monto de la contraprestación indicada en Cláusula Tercera por cada día calendario que transcurra hasta el cumplimiento del Servicio.



La penalidad podrá ser descontada de la contraprestación (vía compensación), sin que para ello se requiera de la autorización de **EL PROVEEDOR**.

Las penalidades referentes al incumplimiento de los acuerdos de servicio – SLA, se detallan en el Anexo 1.

El procedimiento para hacer efectivo la penalidad será solicitado por **EL BANCO** mediante correo electrónico del gestor del servicio de **EL BANCO**, presentado a inicio del proyecto, dirigido al Jefe de Proyecto de **EL PROVEEDOR**, adjuntando sustento de incumplimiento de SLAs; **EL PROVEEDOR** tiene un plazo máximo de 45 días para emitir la nota de crédito a favor de **EL BANCO**.

DÉCIMA: RELACIÓN ENTRE LAS PARTES

Entre **EL BANCO** y **EL PROVEEDOR** no existe sino una simple relación civil y comercial derivada del presente Contrato, siendo cada una de ellas responsable por el cumplimiento de las obligaciones laborales, civiles, mercantiles y, en general, cualquier otra derivada de la ley o el pacto para con sus trabajadores y/o personas contratadas y/o subcontratista y su personal y/o terceros contratados, especialmente por el personal que cada una de las Partes asignara para prestar los servicios materia del presente Contrato.

Asimismo, ninguna de las Partes se responsabiliza por el cumplimiento de la otra de sus obligaciones en materia administrativa, tributaria o, en general, por la obtención o renovación de sus autorizaciones, permisos, licencias o similares que sean exigidos por la normatividad legal para el desarrollo de sus actividades y la ejecución del presente Contrato; así como por el cumplimiento de las normas legales aplicables a sus actividades, incluidas las que se desarrollen en ejecución de este Contrato.

En ese sentido, las Partes declaran que cada una de ellas es la única responsable por sus obligaciones civiles, mercantiles, laborales y de cualquier índole que se deriven de la ley o de cualquier pacto con sus trabajadores, empleados y/o personal contratado. Así, las Partes dejan expresa constancia que **EL BANCO** no tiene ni tendrá relación laboral alguna con los trabajadores, personal de, y/o contratado para prestar el Servicio por, **EL PROVEEDOR**. Cualquier reclamo del personal de **EL PROVEEDOR** que se dirija contra **EL BANCO**, será entendido como responsabilidad exclusiva de **EL PROVEEDOR** independientemente de cualquier decisión que pudiese tomar la Autoridad de Trabajo o la Autoridad Judicial sobre estos asuntos, asumiendo en consecuencia **EL PROVEEDOR** todos los costos que dicha responsabilidad pudiera involucrar.

EL PROVEEDOR se compromete a cumplir con todas las obligaciones y pagos exigidos por las normas legales, leyes sociales y los tributos originados por la relación laboral, que sean aplicables a su personal y/o personal contratado para la prestación del Servicio y libera expresamente a **EL BANCO** de cualquier responsabilidad al respecto.

EL PROVEEDOR se obliga a cumplir estrictamente todas las normas legales y administrativas que le corresponden como empleador del personal que utilice para la prestación de los servicios contratados, en especial las normas referidas a obligaciones laborales, tributarias y de seguridad social. En consecuencia, se obliga al pago oportuno de las remuneraciones que correspondan a su personal por concepto de sueldos, salarios, bonificaciones, primas y otros



beneficios laborales, así como al pago de sus beneficios sociales, el pago de las aportaciones que correspondan de las cuales es el único responsable, por lo que se compromete a asumir directa e inmediatamente el pago de cualquier sanción o multa que pudiese aplicarse por incumplimiento de estas obligaciones, sin responsabilidad alguna para EL BANCO. De acuerdo al artículo 4° de la Ley No. 29245, el presente Contrato no afecta ningún derecho laboral, individual o colectivo, de los trabajadores de EL PROVEEDOR que sean desplazados al centro de trabajo y/o centro de operaciones de EL BANCO.

Queda entendido también que serán de cargo de EL PROVEEDOR, en general, todas las obligaciones inherentes a su condición de patrono o empleador. En ese sentido, serán de cargo de EL PROVEEDOR, todos los sueldos, salarios, gratificaciones, vacaciones, CTS y demás beneficios sociales, aportaciones patronales y pagos a EsSalud, Administradoras de Fondos de Pensiones, ONP y cualquier otra contribución u obligación respecto de su personal que trabaje exclusiva o parcialmente en la prestación de los servicios contratados, según las normas vigentes.

Las Partes acuerdan que en cualquier momento EL BANCO podrá solicitar a EL PROVEEDOR la presentación de la documentación que acredite el cumplimiento de las obligaciones laborales de dicha empresa, a efectos de verificar el cumplimiento de pago de los beneficios del personal. Asimismo, podrá poner en práctica los mecanismos de control y evaluación de la calidad de servicio que estime necesarias, y mientras no se acredite el cumplimiento de estas obligaciones, podrá retener el pago de las facturas correspondientes.

DÉCIMO PRIMERA: SUSPENSIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL SERVICIO

En caso que EL PROVEEDOR incumpla el presente Contrato, EL BANCO podrá ordenar la suspensión de la ejecución del Servicio de manera inmediata, hasta que dicho incumplimiento se corrija a satisfacción de EL BANCO.

Los costos en los que incurra EL BANCO como consecuencia de dicho incumplimiento o resolución serán asumidos por EL PROVEEDOR en su totalidad, sin perjuicio del derecho de EL BANCO de acudir a la vía correspondiente a solicitar el pago de los daños y perjuicios originados por tal incumplimiento.

Cuando EL BANCO disponga la suspensión de la ejecución de parte del servicio pactado en este contrato, EL PROVEEDOR deberá continuar igualmente con la ejecución de la parte del Servicio no suspendida.

DÉCIMO SEGUNDA: RESOLUCIÓN

EL BANCO podrá ponerle término al Contrato en cualquier momento, sin expresión de causa y sin necesidad de declaración judicial o arbitral, mediante el envío de un aviso previo de sesenta (60) días a la fecha de término, al domicilio de EL PROVEEDOR, sin que esto amerite pago o indemnización alguna hacia EL PROVEEDOR.

Adicionalmente, las Partes acuerdan expresamente que las obligaciones contenidas en las cláusulas séptima, octava, novena y décima del Contrato tienen la condición de esenciales, por lo que el incumplimiento de cualquiera de ellas permitirá que EL BANCO pueda resolver el Contrato



de acuerdo a lo estipulado en el artículo 1429° del código civil, a excepción de aquellas que impliquen el quebrantamiento de normas laborales, de seguridad o salud en el trabajo o la cesión o subcontratación sin autorización, en tales casos **EL BANCO** podrá resolver el contrato de acuerdo a lo estipulado en el artículo 1430° del código civil, bastando para ello comunicar tal decisión a **EL PROVEEDOR** mediante carta notarial. En caso de resolución por cualquiera de las causales antes mencionadas, y sin perjuicio de solicitar la indemnización por daños y perjuicios a que hubiere lugar, **EL PROVEEDOR** deberá pagar una penalidad máxima equivalente al 10% del monto anual del servicio brindado por **EL PROVEEDOR** establecidos en el presente contrato, la misma que será pagada a favor de **EL BANCO**, a más tardar, a los diez (10) días hábiles de resuelto el Contrato.

Asimismo, el **EL PROVEEDOR** podrá ponerle término al Contrato en cualquier momento, sin expresión de causa y sin necesidad de declaración judicial o arbitral, mediante un aviso a través de carta enviada al domicilio de **EL BANCO** con por lo menos sesenta (60) días de anticipación, sin que esto amerite pago o indemnización alguna hacia **EL BANCO** siempre y cuando se cumplan los requerimientos del Retorno del Servicio indicados en el Anexo 1.

Para estos efectos, y sólo de manera enunciativa, constituyen causales de resolución por incumplimiento de las obligaciones a cargo de **EL PROVEEDOR** las siguientes:

1. Por incumplir los compromisos de confidencialidad previstos en el Contrato y/o cualquiera de sus obligaciones previstas.
2. Por no permitir a **EL BANCO** y a las personas que ésta designe, efectuar las inspecciones y revisiones necesarias.
3. Por no proporcionar a **EL BANCO** toda la información pertinente que este último le solicite sobre la prestación de los servicios materia del Contrato. Siempre que **EL BANCO** solicite la información con 24 horas de anticipación como mínimo y en consenso con **EL PROVEEDOR**.

Adicionalmente, **EL BANCO** podrá resolver el Contrato en caso que se promueva alguna demanda o solicitud de insolvencia o quiebra contra **EL PROVEEDOR** y la misma no sea contestada en 30 días o si, a pesar de la oportuna defensa, ésta es declarada en insolvencia o en quiebra a pedido de uno de sus acreedores o ingresara a un proceso concursal aunque éste no suponga la inexigibilidad de sus obligaciones. El mismo derecho le corresponderá a **EL BANCO** en el caso que **EL PROVEEDOR** hubiese ingresado a un procedimiento de disolución y liquidación al amparo de la Ley General de Sociedades.

En cualquiera de los casos antes citados la resolución se produce de pleno derecho bastando para ello que **EL BANCO** comunique a **EL PROVEEDOR** que quiere valerse de la cláusula resolutoria.

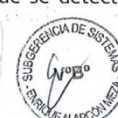
En caso de incurrir en alguna de las causales indicadas en la cláusula pertinente del presente Contrato, **EL PROVEEDOR** estará sujeto a la penalidad que para tal efecto se señala.

DÉCIMO TERCERA: GARANTÍA

EL PROVEEDOR declara y garantiza que la calidad del Servicio a ser prestado se adecuará a las especificaciones contenidas en este Contrato. Los vicios ocultos o fallas que se detecten y



10



afecten al Servicio serán corregidos por **EL PROVEEDOR** sin costo alguno y a la brevedad posible, dentro del periodo de garantía.

EL PROVEEDOR deberá entregar una carta de garantía bancaria por el 5% del monto de la contraprestación anual del servicio indicada en la Cláusula Tercera durante el plazo del contrato en caso está sea solicitada por **EL BANCO**.

DÉCIMO CUARTA: CONFIDENCIALIDAD

Se entiende para efectos del presente documento por información o material confidencial de **EL BANCO**, lo siguiente:

- a) Toda información generada o recopilada por o para **EL BANCO** o que sea usada en sus operaciones o en la marcha habitual del negocio.
- b) Toda información o material resultante de cualquier actividad o tarea que le haya sido asignada a **EL PROVEEDOR**.

Las Partes acuerdan que toda la información y/o documentación suministrada directa o indirectamente por **EL BANCO** a **EL PROVEEDOR** en virtud de este Contrato deberá ser considerada como Información Confidencial la misma que es de exclusiva propiedad de **EL BANCO**. **EL PROVEEDOR** no podrá usar la información provista para propósito distinto al permitido o requerido en el presente Contrato.

EL PROVEEDOR se obliga a que la Información Confidencial sólo será conocida y utilizada por personas que ocupen cargos gerenciales o ejecutivos, jefes de proyecto, o por ciertos y determinados empleados que tengan la necesidad de conocer dicha información en el curso de la prestación de los servicios materia de este Contrato, en el caso de estos últimos previa comunicación de **EL PROVEEDOR** a **EL BANCO**. Todos ellos deberán estar sujetos a la obligación de confidencialidad de la información.

En los casos que **EL PROVEEDOR** requiera involucrar a terceros proveedores para la prestación de los servicios materia del presente Contrato requerirá previamente de la autorización expresa y por escrito por cualquier medio escrito por parte de **EL BANCO**, obligándose en estos casos a incorporar en los acuerdos Contratos de trabajo que suscriba con éstos la obligación de reserva con respecto a la Información Confidencial a la que puedan tener acceso, quedando de esta forma los terceros proveedores igualmente sujetos a la obligación de confidencialidad de la información

EL PROVEEDOR se hace responsable del cumplimiento de la obligación asumida en esta cláusula respecto de sus empleados, y los terceros proveedores mencionados en los párrafos anteriores, comprometiéndose a tomar todas las medidas que sean necesarias, para salvaguardar la información confidencial y evitar cualquier divulgación y a indemnizar a **EL BANCO** por los daños que pudiera causarle dicho incumplimiento.

EL PROVEEDOR se compromete a avisar oportunamente y por escrito a **EL BANCO**, en caso de enterarse de cualquier apropiación ilícita o uso ilegal por parte de cualquier persona de dicha información confidencial

Las restricciones antes señaladas no serán aplicables a aquella Información que:



- a) A la fecha sea o se vuelva de dominio público sin culpa de la parte que hace la divulgación;
- b) Estaba legalmente en posesión de **EL PROVEEDOR** antes de que hubiera sido proporcionada por **EL BANCO**.

Si **EL PROVEEDOR** o sus representantes fueren requeridos por un tribunal de justicia o por una autoridad gubernamental, en forma legalmente obligatoria, y por escrito, a revelar la existencia y/o contenido de este acuerdo o de Información Confidencial, ésta se obliga a informar este hecho a **EL BANCO** dentro de los dos días de recibido el requerimiento, solicitud o notificación, con la finalidad de que éste pueda tomar las medidas correctivas o de defensa que sean pertinentes.

Las obligaciones de confidencialidad contenidas en la presente cláusula subsistirán entre las partes, aún después de finalizada la ejecución de los servicios, por un plazo de 5 años contados desde dicha fecha y así el presente Contrato haya concluido por cualquier causa o motivo.

DÉCIMO QUINTA: CLÁUSULA DE RIESGO OPERACIONAL

Conforme a lo dispuesto por la Resolución SBS No. 037-2008 y la Resolución SBS No. 2116-2009, **EL PROVEEDOR** se obliga a mantener a disposición de **EL BANCO** –representado por su Unidad de Auditoría Interna y/o Compañía Auditora Externa y por su Unidad de Riesgo Operacional-, de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP o la persona que dicha Superintendencia designe, toda la información y documentación que se encuentre relacionada con los servicios que **EL PROVEEDOR** preste en virtud del presente Contrato y que certifique el cumplimiento de la normativa regulatoria vigente.

En este sentido, y en mérito a las normas previamente citadas, **EL PROVEEDOR** se obliga ante **EL BANCO** –su Unidad de Auditoría Interna, Compañía de Auditoría Externa y Unidad de Riesgo Operacional-, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP o al tercero designado por ésta, a:

- Otorgar autorización para el ingreso a sus instalaciones a fin de verificar el cumplimiento cabal de las exigencias regulatorias establecidas en las normas vigentes relacionadas con el servicio contratado, así como para verificar la adecuada prestación del mismo, sin mediar mayor requisito que una comunicación previa para tal efecto.
- Brindar todas las facilidades que sean necesarias para realizar y obtener las pruebas que permitan revisar y certificar el cumplimiento cabal de las exigencias regulatorias establecidas en las normas vigentes relacionadas con el servicio contratado y de la adecuada prestación del mismo, sin mediar mayor requisito que una comunicación previa para tal efecto.
- Proporcionar toda la información y/o documentación que sea requerida en relación al servicio contratado y al cumplimiento de la normativa vigente de la materia, sin mediar mayor requisito que una comunicación previa para tal efecto.
- **EL PROVEEDOR** deberá atender un examen de auditoría independiente contratado por **EL BANCO** con una frecuencia anual, la cual estará en conformidad con el estándar SAS 70 o sus actualizaciones vigentes (SSAE 16) emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).

En caso que una vez realizada la revisión, se establezca que el servicio prestado por **EL PROVEEDOR** no cumple con la normatividad ordenada por la SBS o con los procedimientos internos y/o políticas establecidas por **EL BANCO** en aplicación del Contrato, **EL BANCO** o la SBS



de ser el caso podrá solicitar a **EL PROVEEDOR** que realice la adecuación que sea necesaria, otorgándole un plazo para realizarla, al cual deberá sujetarse estrictamente **EL PROVEEDOR**. Vencido el plazo otorgado, **EL BANCO**, auditores externos o la SBS de ser el caso, podrá realizar nuevamente la inspección del servicio brindado por **EL PROVEEDOR**, sin necesidad de aviso previo. En el supuesto que se establezca que no se ha efectuado la adecuación solicitada, **EL BANCO** podrá resolver automáticamente y de pleno derecho el presente Contrato, de conformidad con lo previsto en el artículo 1430° del Código Civil.

En caso **EL BANCO** incurriera en costos y/o multas establecidas por una resolución o sentencia firme producto de contingencias y/o algún error o falla en las condiciones de la prestación del servicio por causas imputables a **EL PROVEEDOR**, ésta se hará totalmente responsable de dichas penalidades, debiendo **EL BANCO** comunicar tales resoluciones o sentencias a **EL PROVEEDOR** otorgando un plazo de 5 días hábiles para presentar sus descargos, luego de los cuales ambas partes procederán a determinar la imputabilidad de la misma, en un plazo máximo de 5 días.

EL PROVEEDOR se somete expresamente a la legislación que resulte aplicable en virtud de la naturaleza del servicio prestado al **EL BANCO** y a la condición de éste como institución supervisada por la SBS. Asimismo, **EL PROVEEDOR** declara expresamente que viene cumpliendo oportunamente con la normativa sectorial que le pueda resultar aplicable.

EL PROVEEDOR declara conocer de manera integral todos los alcances normativos contemplados en las Resoluciones SBS N° 037-2008, SBS 2115 -2009 y 2116-2009, así como las medidas y/o sanciones por el incumplimiento de los mismos.

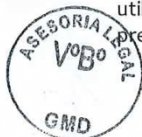
El incumplimiento de las obligaciones que asume **EL PROVEEDOR** en la presente cláusula constituye causal de resolución automática y de pleno derecho del presente Contrato, de conformidad con lo previsto en el artículo 1430° del Código Civil, sin perjuicio de la obligación de **EL PROVEEDOR** de pagar al **EL BANCO** la indemnización correspondiente.

DÉCIMO SEXTA: PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

EL BANCO declara que los datos personales (contenidos en Bancos de Datos Personales), proporcionados a **EL PROVEEDOR**, fueron elaborados contando con el consentimiento de los titulares de los datos personales, quienes autorizaron por tiempo indefinido a **EL BANCO**, a utilizar sus datos personales de manera libre, previa, expresa, inequívoca e informada; para entre otros fines efectuar las correspondientes gestiones y actividades conducentes o relacionadas al cumplimiento del presente Contrato.

EL PROVEEDOR reconoce que **EL BANCO** es titular y responsable de los datos personales proporcionadas a **EL PROVEEDOR** para el cumplimiento del presente Contrato. Asimismo, **EL PROVEEDOR** reconoce que asume la condición de encargado del tratamiento de los datos personales y declara que ha adoptado los niveles de seguridad apropiados para el resguardo de la información, respetando las medidas de seguridad técnica aplicables a cada categoría y tipo de tratamiento de los Bancos de Datos Personales.

EL PROVEEDOR se compromete a utilizar y/o tratar los datos personales proporcionados por **EL BANCO** estrictamente para el cumplimiento de los fines del presente Contrato y no podrá utilizar y/o tratar dichos datos personales para ninguna finalidad distinta a la prevista en el presente Contrato ni transferir los datos personales a ningún tercero, bajo circunstancia



alguna; salvo cuando alguna autoridad gubernamental lo solicite, mediante documento formal, para el ejercicio de algunas de sus funciones y/o en caso de subcontratación de terceros proveedores, para efectos de la prestación de los servicios materia del presente Contrato. En estos últimos casos, **EL PROVEEDOR** deberá:

- Comunicar a **EL BANCO** sobre la solicitud remitida por la autoridad gubernamental, para la revelación y/o entrega de los datos personales, entregados por **EL BANCO**.
- Comunicar a **EL BANCO** sobre la subcontratación de terceros proveedores; para cuyo caso, **EL PROVEEDOR** deberá cursar los convenios de confidencialidad suscritos por los terceros y el personal designado (cuando corresponda); siendo que **EL PROVEEDOR** solo podrá revelar dicha información con el consentimiento expreso y escrito por parte de **EL BANCO**

Asimismo, **EL PROVEEDOR** declara que los datos personales proporcionados por **EL BANCO** sólo serán conocidos y utilizados por los empleados que tengan la necesidad de conocer dicha información en el curso de la prestación de los servicios que son materia de este Contrato, debiendo éstos someterse a todas las disposiciones de confidencialidad descritas en el presente Contrato.

EL PROVEEDOR reconoce que será responsable por la difusión y/o utilización, de los datos personales proporcionados por **EL BANCO** para fines distintos a los establecidos en el presente Contrato, salvo que:

- Cuando la información confidencial, a la fecha sea o se vuelva de dominio público sin culpa de la parte que hace la divulgación.
- Cuando la información se encontraba en los Bancos de Datos personales de titularidad de **EL PROVEEDOR**, antes de que esta haya sido proporcionada por **EL BANCO**.

EL PROVEEDOR se compromete a entregar los datos personales proporcionados por **EL BANCO** una vez culminado el Contrato.

EL BANCO se reserva el derecho de auditar las medidas técnicas de seguridad aplicadas por **EL PROVEEDOR**, en cumplimiento de la Ley de Protección de Datos vigente en Perú, su reglamento, modificatorias y demás normas conexas.

DECIMO SÉTIMA: PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL PROVEEDOR se compromete irrevocablemente a mantener en reserva la información a la que tenga acceso, en razón de la naturaleza del servicio que brinda, así como a no divulgar el contenido del Contrato.

Las Partes declaran que la información a que se refiere está comprendida dentro del secreto profesional, sujeta a la protección establecida por la Ley de la materia, por lo que la infracción de este compromiso, acarreará las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.



DÉCIMO OCTAVA: RESTRICCIONES

Las Partes no podrán ceder su posición contractual o ceder en forma alguna sus derechos y/u obligaciones derivados del presente Contrato, a no ser que cuenten con el consentimiento previo y por escrito de la otra parte, salvo lo señalado en la cláusula sexta del presente Instrumento.

DÉCIMO NOVENA: PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Las Partes convienen que ante la resolución del presente Contrato por cualquier causa, EL **PROVEEDOR** quedará impedido de utilizar los signos distintivos, nombres, marcas y logotipos de **EL BANCO** de cualquier forma, en documentos promocionales, ventas o servicios; salvo autorización de **EL BANCO**.

VIGÉSIMA: SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

EL PROVEEDOR declara conocer, y se compromete a cumplir con todas las normas vigentes en el Perú relacionadas con las condiciones mínimas de seguridad que deben tenerse en cuenta respecto de la información proporcionada por **EL BANCO** y a su procesamiento.

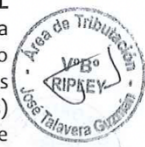
EL PROVEEDOR asume la responsabilidad de tomar todas las medidas necesarias para garantizar que la información materia del presente Contrato y su procesamiento sea manejada de forma aislada en todo momento y bajo cualquier circunstancia.

VIGÉSIMO PRIMERA: PLAN DE CONTINGENCIA – CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

De conformidad con lo dispuesto por la Resolución SBS N° 2116-2009 y la Circular N° G-139-2009-SBS, G-140-2009-SBS y G-165-2012, las mismas que regulan la Gestión del Riesgo Operacional, de la Continuidad del Negocio y de la Seguridad de la Información, respectivamente, **EL PROVEEDOR** se obliga a desarrollar y mantener un Plan de Contingencia, a fin de garantizar la continuidad de los servicios provistos a **EL BANCO** en virtud del presente Contrato, así como asegurar un nivel aceptable de operatividad de dichos Servicios ante fallas en sus activos causadas por eventos internos (virus, errores no esperados en la implementación, entre otros) o externos (fallas en las comunicaciones o energía, incendio, terremoto. Proveedores, entre otros).

EL PROVEEDOR designará un representante ante **EL BANCO**, a efectos de que actúe como coordinador en el Plan de Contingencia, debiendo realizar todas las comunicaciones y/o coordinaciones con **EL BANCO**, en el caso que surja cualquier cambio en los requerimientos de dicho Plan de Continuidad y se asegurará que el Plan del Proveedor sea compatible con los requerimientos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

En tal sentido, para dar cumplimiento a lo señalado en la presente cláusula, **EL PROVEEDOR** deberá reportar los eventos de interrupción de operaciones que impliquen la suspensión de atención al público por un tiempo mayor a (2) dos horas, debiendo cumplir con informar a **EL BANCO** inmediatamente tome conocimiento del evento, así como cumplir con enviar un



15

reporte, como plazo máximo a los 7 (siete) días calendarios posteriores de informado a **EL BANCO** el/ los evento/s, que incluya la razón de la falla, la duración, las medidas tomadas para superar el evento si a la fecha se ha superado el evento.

EL PROVEEDOR queda obligado a realizar por lo menos una prueba anual al PCN relacionado al Servicio aquí contratado, conforme a las exigencias regulatorias establecidas en las normas citadas en la presente cláusulas, quedando facultados los funcionarios de **EL BANCO** a participar en dichas pruebas del PCN. En tal virtud, **EL PROVEEDOR** comunicará a **EL BANCO**, por escrito y con una anticipación que no deberá ser menor a 72 horas previa a la realización de la prueba del PCN, la fecha, hora y lugar de la misma. Esta facultad también permite que **EL BANCO** remita un test de Pruebas propio del PCN relacionado al servicio aquí contratado, el cual debe ser ejecutado por **EL PROVEEDOR** a fin de dar cumplimiento a la regulación de la materia.

Tras la realización de la prueba al PCN relacionado al servicio aquí contratado, **EL PROVEEDOR** deberá enviar el Informe de Resultados que se origine en un plazo no mayor a una (1) semana contada a partir de ejecutada la prueba del PCN. Dicho Informe de resultados deberá ser aprobado por **EL BANCO** y deberá contener como mínimo:

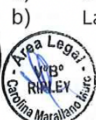
1. Identidad de los participantes en la prueba al PCN.
2. Referencia al servicio prestado por **EL PROVEEDOR** a **EL BANCO**.
3. Alcance de la prueba al PCN.
4. Los servicios, **EL PROVEEDOR**, sistemas y aplicativos comprendidos en la prueba al PCN.
5. Descripción de las actividades realizadas como parte de la prueba al PCN así como una descripción de los resultados obtenidos.
6. Certificado de ejecución de las pruebas del PCN la misma que deberá contener la aprobación de los participantes de la prueba, entre ellos el área funcional y del área encargada de gestionar el PCN en **EL PROVEEDOR**.

De acuerdo a lo estipulado por la circular SBS- G-140-2009 referidos a la Seguridad de la Información, las empresas deben contar con los procedimientos de respaldo regulares y periódicamente validados, las cuales deberán ser coherentes con la estrategia de la Continuidad de Negocios; por lo que **EL PROVEEDOR** se obliga a ejecutar por lo menos una vez al año la restauración y validación de las copias de respaldo de información correspondiente a **EL BANCO**, debiendo emitirse un informe de resultado de dicha actividad. Asimismo, estas copias de respaldo y los procedimientos de restauración deben mantenerse en una ubicación a suficiente distancia del centro principal de procesamiento.

En conformidad con lo indicado en la Circular SBS N° G-164 – 2012, **EL PROVEEDOR** deberá informar de manera inmediata a **EL BANCO** la ocurrencia de algún evento de interrupción a los servicios contratados.

A su vez, **EL PROVEEDOR** deberá remitir a **EL BANCO** un informe detallado, en un plazo máximo de cinco (5) días hábiles ocurrido el evento, donde como mínimo se explique:

- a) Las razones de la falla
- b) La duración



- c) Procesos operativos o servicios afectados, según sea el caso
- d) Las medidas de acción tomadas para superar el evento.
- e) La situación existente a la fecha de reporte y si éste ha sido completamente superado.

VIGÉSIMA SEGUNDA: LAVADO DE ACTIVOS

EL PROVEEDOR certifica a **EL BANCO** que sus recursos no provienen ni se destinan al ejercicio de ninguna actividad ilícita o de actividades de lavado de dineros provenientes de éstas o de actividades relacionadas con la financiación del terrorismo.

EL PROVEEDOR se obliga a realizar todas las actividades encaminadas a asegurar que todos sus socios, administradores, clientes, proveedores, empleados, etc., y los recursos de estos, no se encuentren relacionados o provengan, de actividades ilícitas, particularmente de lavado de activos o financiación del terrorismo. En todo caso, si durante el plazo de vigencia del contrato **EL PROVEEDOR**, algunos de sus administradores o socios llegaren a resultar inmiscuidos en una investigación de cualquier tipo (penal, administrativa, etc.) relacionada con actividades ilícitas, lavado de dinero o financiamiento del terrorismo, o fuesen incluidos en listas de control como las de la ONU, OFAC, etc., **EL BANCO** tiene el derecho de terminar unilateralmente el contrato sin que por este hecho esté obligado a indemnizar ningún tipo de perjuicio a **EL PROVEEDOR**.

VIGÉSIMO TERCERA: LEY APLICABLE Y JURISDICCIÓN

Toda controversia derivada de la interpretación, ejecución, resolución, rescisión, eficacia, validez u otro asunto vinculado al presente Contrato, o por cualquier otro motivo o circunstancia relacionada directa o indirectamente con el presente Contrato y con los que por causa de este se celebren, será resuelta directamente por las Partes, para cuyo efecto éstas se comprometen a realizar sus mayores esfuerzos para la solución armónica de sus controversias con base en las reglas de la buena fe y atendiendo a la común intención expresada en el presente Contrato.

Si a pesar de ello las diferencias subsisten, la controversia será sometida en forma exclusiva y excluyente a la decisión inapelable de un tribunal arbitral compuesto de tres miembros, uno nombrado por la parte demandante, el otro nombrado por la parte demandada y los dos árbitros así designados nombrarán de común acuerdo al tercero, quien presidirá el tribunal. Si no existiera acuerdo sobre la designación del tercer árbitro o si cualquiera de las Partes no designara al suyo dentro de los diez (10) días hábiles de ser requerida al efecto, el nombramiento correspondiente se hará a petición de cualquiera de las Partes por el Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima. El arbitraje se llevará a cabo en la ciudad de Lima, se sujetará al Reglamento de Arbitraje del Centro de Conciliación y Arbitraje Nacional e Internacional de la Cámara de Comercio de Lima y no podrá exceder de sesenta (60) días desde la instalación del tribunal arbitral, pudiendo los árbitros prorrogar dicho plazo por causas justificadas. El arbitraje será de derecho.

Tanto el pago correspondiente a los árbitros, así como la tasa de administración que cobra el Centro de Arbitraje, será costeadado en Partes iguales por los contratantes, lo cual se entiende sin perjuicio de la determinación que sobre las costas del arbitraje efectúe el tribunal arbitral.

VIGÉSIMA CUARTA: DOMICILIO

Las Partes señalan como sus domicilios, para todo efecto contractual, los indicados en la introducción del presente Contrato, no surtiendo efectos su variación sin una notificación por escrito con cargo a la otra parte con una anticipación de siete (07) días calendario. Sin perjuicio de lo anterior, se deja establecido que **EL PROVEEDOR** podrá efectuar dicha comunicación por escrito.

Las Partes designan y consignan como representantes, domicilios y números de facsímil autorizados para las gestiones, comunicaciones, trámites y demás actos relacionados con la ejecución del Contrato los siguientes:

a) EL BANCO

Representante : Enrique Manuel Alarcón Meza
 Cargo : Sub Gerente de Producción
 Domicilio : Paseo de la República N° 3118 – San Isidro

Representante : Carlos Alfredo Pérez Bustamante
 Cargo : Jefe de Departamento
 Domicilio : Paseo de la República N° 3118 – San Isidro


b) EL PROVEEDOR


Representante: Hugo González Castañeda
 Cargo : Gerente General
 Domicilio : Av. Petit Thours 4951, Distrito de Miraflores, Lima

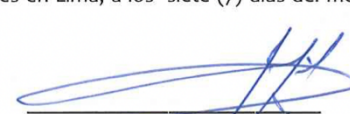
VIGÉSIMA QUINTA.- ANEXOS Y PRIMACÍA DEL CONTRATO


Se deja expresa constancia que el presente Contrato va acompañado de cuatro (04) Anexos, los cuales debidamente firmados por ambas Partes, se entenderán, forman parte integrante del presente Contrato para cualquier efecto a que hubiere lugar. Sin embargo, ante cualquier discrepancia entre alguna disposición establecida en los referidos Anexos y las del presente Contrato, las Partes dejan constancia que primará el contrato.


En señal de conformidad, firman ambas Partes en Lima, a los siete (7) días del mes de Enero del año 2017.



 René Jaime Farach
 Banco Ripley Perú S.A.



 Hugo González Castañeda
 EL PROVEEDOR



 André Pellegrin De La Flor
 Gerente de Operaciones
 BANCO RIPLEY PERÚ S.A.






































1. INFORMACIÓN DEL OFERENTE

N°	Información del Oferente	S/N	Detalle
1	Razón Social	S	Folio 3
2	Dirección	S	Folio 3
3	Teléfono	S	Folio 3
4	Representante social	S	Folio 3
5	Principales Ejecutivos (Desde la Gerencia General hasta la Gerencia de Línea responsable del servicio de la Mesa de Ayuda)	S	Folio 6
6	Lista de accionistas	S	Folio 4
7	Persona de contacto	S	Folio 3
8	Correo de contacto	S	Folio 3
9	Teléfono de contacto	S	Folio 3
10	Facturación de servicio de Mesa de Ayuda en Perú (2014 y 2015)	S	Folio 39
11	Facturación de servicio de Mesa de Ayuda en la Región (2014 y 2015)	S	Folio 40
12	Número de empleados en el servicio de Mesa de Ayuda a terceros en Perú (no considerar empleados de otra empresa)	S	Folio 41
13	Número de empleados en el servicio de Mesa de Ayuda a terceros en la Región	S	Folio 42
14	Certificación ISO 27001	S	Folio 35
15	Certificación ISO 20000-1	S	Folio 36
16	Certificado 9001 - En Mesa de Ayuda	S	Folio 37
17	# Personal de Perú Certificado ITIL Expert (Detallar) El alcance de este requerimiento no está referido a tener dedicados al servicio de Ripley los profesionales ITIL EXPERT.	S	Folios del 26 al 33 y 43
18	# Personal de Perú Certificado ITIL (Detallar)	S	Folio 44
19	# Personal de Perú Certificado en productos Microsoft (Detallar y diferenciar en Perú y fuera del Perú)	S	Folio 49
20	# Personal de Perú Certificado en productos Mac (Detallar)	N	---
21	# Clientes actuales con el servicio de Mesa de Ayuda en Perú (Detallar)	S	Folio 51
22	# Clientes actuales con el servicio de Mesa de Ayuda en Perú del sector Banca y Finanzas (Detallar)	S	Folio 55
23	# Clientes actuales con alcance a nivel nacional, más de 7 departamentos (Detallar)	S	Folio 58
24	Su empresa es Great Place To Work, Detallar	S	Folio 60
25	Tiene políticas de retención de Personal? Cual es su ratio de rotación. (Detallar)	S	Folio 61
26	El postor debe contar con una herramienta que le permita ver al Cliente la situación de su servicio en línea. En formato dashboard y tablero de control. (Detallar y revisar el visita)	N	Banco Ripley S.A. brindará la herramienta de gestion de ticket Aranda
27	El postor debe presentar la estructura de su organización que soportará al servicio para Ripley (Detallar)	S	Folio 238
28	Componentes del modelo de servicio que se implementará en (Proceso, Personas, Herramientas/ sistemas, calidad, etc.)	S	Folio 207

[La información se debe complementar con anexos en los indicados como Detallar]



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
1	Soporte técnico en terreno para sus tiendas, agencias, bodegas y oficinas. La licitación considera los siguientes servicios: I) Mesa de ayuda. II) Soporte técnico en terreno. 2) Implementaciones masivas por cambios, mudanzas, aperturas, reparaciones, campañas y/o despliegues. III) Gestión de activos e inventarios III) Herramientas de gestión de incidentes, peticiones, inventarios y CMDB (El servicio solicitado se debe acotar a realizar sólo las funcionalidades disponibles por las herramientas de Ripley (ARANDA), no se solicitará ningún servicio de CMDB que esté fuera de dicho alcance.)	4. ALCANCE.	S	
3	Los servicios deben soportar los siguientes procesos: II) Gestión de Incidentes. II) Gestión de Peticiones. II) Gestión de Problemas. II) Gestión de Cambios. II) Gestión de Proyectos. II) Gestión de Proveedores. II) Gestión de Despliegue. II) Gestión de Disponibilidad.	4. ALCANCE.	S	
4	La función de la Mesa de Ayuda es proveer a los usuarios un punto único de contacto mediante el cual se resuelven y/o canalizan sus necesidades relativas al uso de recursos y servicios de las plataformas tecnológicas existentes en RIPLEY. El servicio de mesa de ayuda debe proveer una atención de soporte de primer nivel a todas las solicitudes entre incidencias y peticiones. Deberá atender, responder, registrar y resolver todas las consultas, problemas, incidentes o requerimientos sobre hardware y software que se presentan a los usuarios de Ripley, los que deberán reportar vía correo electrónico, telefónicamente, web o cualquier canal acordado. El servicio debe estar orientado al usuario final de Ripley, concentrado en una mesa de ayuda de primer nivel la misma que deberá ser administrada y operada por el PROVEEDOR. El OPERENTE deberá proponer un modelo operativo que garantice una mayor eficiencia de la gestión de la mesa de ayuda y que cumpla con el objetivo de disminuir los costos operativos y mantener la continuidad operacional de Ripley.	4.2.1 MESA DE AYUDA	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
5	A. Atención de Primer Nivel a usuarios, se encarga de atender los incidentes y solucionar un porcentaje importante de éstos (según el SLA correspondiente) en el primer contacto y derivar aquellos que requieren mayor profundidad de análisis. B. Atención de Segundo Nivel a usuarios, recibe la solicitud de atención y registros de incidentes no resueltos del nivel anterior que puedan ser resueltos a través de una intervención remota. C. Coordinación y canalización de incidentes a Segundo Nivel en Terreno o Tercer Nivel de Resolutores. D. Coordinación y canalización de todas las actividades asignadas a Soporte en terreno. E. Verificar la calidad del servicio entregado al usuario, mediante encuestas de satisfacción al cliente, a través de llamadas telefónicas y/o correo electrónico. El PROVEEDOR deberá indicar la metodología de aplicación de encuestas que utilizará. F. Elaborar informes estadísticos de los incidentes registrados diaria y mensualmente, incluyendo, pero no limitado a los siguientes reportes. a. Incidentes más frecuentes reportados a la Mesa de Ayuda b. Distribución de reportes abiertos y cerrados c. Distribución de llamadas atendidas y perdidas d. Volumen de llamadas por hora y día. e. Tiempo promedio de resolución de problemáticas. G. Identificar aquellas Tiendas, Oficinas y bodegas que reportan problemas frecuentemente. H. Identificar aquellos elementos que se reportan frecuentemente con fallas. I. Detallar el vencimiento de las licencias de software o garantías de hardware y reportar a Ripley con 30 días de anticipación. J. Informe de eficiencia de resolutores, calculado como la cantidad de reportes cerrados dentro del plazo (SLA) sobre el total de reportes asignados a él. K. Evolución de reportes en el tiempo, control del stock de reportes abiertos. L. Estadística evolutiva de evaluación del servicio por parte de los clientes de Mesa de Ayuda. M. La mesa de ayuda deberá apoyar y asegurar una eficiente gestión del proceso de resolución de las peticiones de ayuda reportadas por los usuarios. N. Adicionalmente el PROVEEDOR deberá generar informes de gestión mensuales detallados que permita a Ripley tomar acciones ya sean correctivas o preventivas, de modo de que los incidentes que se han suscitado en el periodo no se vuelvan a repetir. O. El PROVEEDOR adjudicado deberá trabajar en conjunto la mejora de los procesos internos para la generación de alertas, definición de incidencias y derivación de tickets. P. El PROVEEDOR deberá desarrollar e implementar el portal de auto-registro para los usuarios.	4.2.1.1 Descripción del Servicio - Mesa de Ayuda	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario	
6	<p>Un incidente y/o requerimiento que no pueda ser resuelto por el primer nivel o que implique un nivel de especialización técnica avanzada fuera del alcance del segundo nivel, requiere de la coordinación de la Mesa de Ayuda con los distintos actores, proveedores o resolutores para lograr resolver dicho incidente y/o requerimiento.</p> <p>Este servicio deberá registrar, gestionar y administrar la provisión de suministros como también la solución de requerimientos tecnológicos y computacionales de los usuarios. Esto conlleva a solucionar incidentes, dar respuesta a consultas y/o requerimientos y administrar el circuito logístico de servicios de soluciones computacionales a usuarios. El proceso debe considerar al menos las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los requerimientos de los usuarios de Ripley, relacionados con recursos de la tecnología de la información tales como: <ul style="list-style-type: none"> o Comunicaciones <ul style="list-style-type: none"> • Telefonía • Entorno de Datos • Puntos de red: • Internet • Restos: problemas de comunicaciones y conexión a servicios. o Computación <ul style="list-style-type: none"> • Estaciones de Trabajo • Dispositivos de computación, impresoras, memorias, tarjetas de red, etc: • Creación, modificación, eliminación de cuentas usuarios • Acceso de aplicaciones y/o Herramientas en servidores específicos • Reconfiguración o revisión de estaciones de trabajo • Acceso a internet • Instalaciones de aplicación • Instalación de puestos de trabajo • Requerimiento tecnológico múltiples • Problemas de rendimiento de los dispositivos computacionales o Servicios informáticos – sistemas <ul style="list-style-type: none"> • Problemas de continuidad operativa. • Analizar requerimientos recibidos, tipificar y determinar áreas de soporte que deben participar para la solución. • Completar la información necesaria respecto de la solicitud del usuario según el tipo de requerimiento que permita a los resolutores ejecutar en los plazos convenidos su labor respecto de la solicitud. El procedimiento de liberación de la información y los frentes, si corresponde, deberá estar claramente indicados en documentación de apoyo a la gestión. El resolutor podrá devolver a la mesa un requerimiento que no venga completo. • Retornar a los usuarios cuando han hecho un requerimiento y le faltan los antecedentes definidos según el tipo de requerimiento. • Devolver a los resolutores correspondientes el requerimiento con la información completa y normalizada • Seguimiento de los requerimientos derivados a los resolutores involucrados. • Puntualidad al usuario previo al cierre del ciclo, efectuando encuesta de calidad del servicio. • Actualizar los datos del usuario, de acuerdo a nuevos recursos asignados, si corresponde. <p>El horario de la mesa de ayuda se comprende entre las 07:30 a 22:30 horas considerando atender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas administrativas: lunes a viernes de 08:00 a 19:00 horas • Centro de distribución: Lunes a Sábado de 7:00 a 20:00 horas • Tiendas: Lunes a Domingo de 09:30 a 22:30 horas. <p>Deberá tener presente el soporte a eventos nocturnos realizados por Ripley en sus tiendas. Con una duración hasta las 23:00 horas. Las fechas de realización de estos eventos serán informadas con al menos 36 horas de anticipación.</p> <p>Solo los siguientes eventos están calendarizados y requieren mayor soporte presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día de la madre - 14 días antes del evento y 2 días después. • Día del padre - 7 días antes del evento y 2 días después. • Navidad, a contar del 01 de diciembre hasta el 28 de diciembre. <p>Incorporar en sus esquemas de trabajo la integración con los servicios automáticos de monitoreo (de RIPLY y sus proveedores) como correos y/o llamados telefónicos alertando sobre situaciones de anomalía en los servicios.</p>	4.2.1.2	Gestión de la atención a los Usuarios	S	
		4.2.1.3	Horario de Mesa de Ayuda	S	
		4.2.1.3	Horario de Mesa de Ayuda	S	
		4.2.1.4	Alertas desde Monitoreo	S	









2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario	
10	<p>EL PROVEEDOR deberá disponer a lo menos con las siguientes modalidades de acceso al servicio para el usuario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canal de Correo Electrónico, exclusivo para uso del servicio. • Anexo Telefónico del CLIENTE, exclusivo para uso del servicio. • Portal Web, exclusivo para uso del servicio. <p>EL PROVEEDOR deberá indicar y considerar en su propuesta el modo en que se derivará el correo electrónico, se ruteará la llamada telefónica y se consultará la solicitud en el portal Web, sobre el acceso al servicio.</p> <p>EL PROVEEDOR podrá considerar nuevas alternativas de contacto a fin de mejorar el servicio, señalando el modo de acceso a este.</p>	4.2.1.5	Acceso al Servicio	S	
11	<p>El servicio de soporte en terreno es aquel que cubre aquellos incidentes o peticiones que no puedan ser resueltos remotamente en el primer nivel y requieren de un especialista en terreno. Los Técnicos de TI deberán contar con el nivel de conocimientos suficientes para diagnosticar y solucionar los problemas reportados en los tiempos estipulados, para lo cual deben cumplir con al menos las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en sistemas computacionales y equipamiento informático. • Configuración y armado de pc. • Conocimiento básico en comunicaciones y redes. • Conocimientos generales en estándares y normas actuales en el área de redes de datos. • Conocimiento y aplicación de procedimientos y estándares de seguridad y protección personal y de información. • Conocimiento de seguridad y salud en el trabajo. • Servicio al cliente. • Capacidad de comunicación efectiva. 	4.2.2	SOPORTE TÉCNICO EN TERRENO	S	









2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
12	<p>El PROVEEDOR es el encargado tanto de los técnicos como de todas las actividades en terreno y deberán ser despachados y coordinados por el Supervisor asignado.</p> <p>Se deberá entregar un informe mensual, el que debe describir los niveles de servicios (SLA) alcanzados, las actividades realizadas, indicando la cantidad de tickets, reemplazos de equipos, partes y piezas reemplazadas, durante la prestación del servicio.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable a través de la mesa de ayuda, del seguimiento y control de esta actividad, llevando el control del ticket correspondiente.</p>	4.2.2.1 Descripción del Servicio – Soporte en Terreno	S	
13	<p>El tiempo de solución del proveedor de equipos, es el determinado según contrato (SLA), El PROVEEDOR deberá monitorear su cumplimiento y mantener información disponible sobre el estado del ticket.</p> <p>Dentro de las actividades a desarrollar como servicio están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Check list diario del equipamiento tecnológico que también incluye los equipos telefónicos. • Recepción y salida de equipos • Pruebas básicas de funcionamiento de HW y Software • Instalación de HW y SW • Respaldo y traspaso de datos • Configuración de cuentas • Configuración de aplicaciones • Lo que se espera de este servicio, es que el proveedor por medio de las herramientas que dispone Ripley y en caso de ser posible (2.2 Disco duro), proceda a recuperar la información de un disco dañado. En caso no sea posible recuperar la información, RIPLEY deberá contratar los servicios especializados de un tercer proveedor especializado. • Reinicio de componentes • Entrega al usuario de equipamiento • Mantenimiento de Documentación del Proceso de instalación • Homologación del HW, SW base y aplicaciones • Registro de incidencias y aviso oportuno a las áreas involucradas • Escalamiento de incidencias • Capacitación a los usuarios finales • Coordinación con proveedores • Movimiento de equipamiento como soporte a mudanzas y remodelaciones • Manos remotas para los servicios de telecomunicaciones <p>Este servicio debe atender todo requerimiento asociado a informática (pc, impresoras, pdt, ripleymáticos, cajas, ofimática, etc.) para lo cual el PROVEEDOR adjudicado, deberán realizar las capacitaciones correspondientes.</p> <p>El horario de soporte en terreno comprende entre las 07:30 a 20:30 horas considerando atender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas administrativas: Lunes a viernes de 08:00 a 19:00 horas. • Centro de distribución: Lunes a Sábado de 7:00 a 20:00 horas • Tiendas: Lunes a Domingo de 09:30 a 20:30 horas. <p>Se deberá tener presente el soporte a eventos nocturnos realizados por Ripley en sus tiendas, con una duración hasta las 24:00 horas.</p>	4.2.2.1 Descripción del Servicio – Soporte en Terreno	S	
14	<p>Durante el periodo de Navidad y eventos especiales, el horario se extiende hasta las 22:00 horas. La definición de los eventos no está calendarizado y será informado con al menos 48 horas de anticipación. Los únicos eventos agendados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día de la madre – 14 días antes del evento y 2 días después. • Día del padre - 7 días antes del evento y 2 días después. • Navidad, a contar del 10 de diciembre hasta el 28 de diciembre. 	4.2.2.2 Horario de Soporte en Terreno	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
15	<p>EL PROVEEDOR deberá considerar en su servicio las capacidades de planificación y ejecución necesarias para atender las necesidades por mudanzas masivas, aperturas de locales, modificaciones de locales, campañas y/o despliegues masivos. Dentro del marco de las actividades de soporte técnico en terreno. No incluye las implementaciones relacionadas a los servicios de telecomunicaciones y energía.</p>	4.3.3 IMPLEMENTACIONES MASIVAS	S	
16	<p>Al inicio de la operación del servicio, EL PROVEEDOR deberá realizar un inventario físico y lógico detallado de todos los activos tecnológicos, ya sean: dispositivos de redes, interconexión, pcs, teléfono, monitores, notebooks, impresoras, aplicaciones y cualquier otro dispositivo y/o periférico de propiedad del CLIENTE. En dicho inventario, deberá reportarse cada equipo, su hardware, software, ubicación física, estado, marca, modelo y código de serie de cada uno de los componentes. Cada equipo deberá ser rotulado con un número único, que corresponderá al número de activo fijo del CLIENTE. Este inventario deberá ser validado por el CLIENTE.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable de la administración de este inventario y llevará un control licencias, software y hardware instalado en cada posición que conforma la plataforma tecnológica de Ripley. Este control y administración incluye además la toma anual de inventarios físicos y lógico, reportes y control de sus cambios.</p> <p>El servicio solicitado se debe delimitar a la gestión de inventario a la toma de inventario físico y lógico por única vez con la toma del servicio, posterior al mismo se realizará el control y seguimiento lógico de las altas, bajas y modificaciones. Actualmente el control se realiza con el módulo del sistema Aranda, no se solicitará mayor funcionalidad de la ofrecida por la herramienta actual que utiliza Ripley.</p> <p>EL PROVEEDOR es responsable de administrar y mantener el control de licenciamiento de aplicaciones para cada uno de los equipos de computación personal pertenecientes a Ripley, esto quiere decir, que deberán gestionar el número de licencias, la fecha de caducidad de la aplicación y mantener un inventario actualizado de las aplicaciones según perfil de usuario y/o equipo. Como esta gestión implica mantener en tiempo real la cantidad de licencias, el PROVEEDOR deberá informar a lo menos con un mes de anticipación, la fecha de caducidad de la licencia (si aplica), con el propósito que Ripley tome las medidas necesarias con respecto a la situación.</p> <p>Adicionalmente EL PROVEEDOR deberá entregar un informe trimestral con la totalidad del inventario de licencias comparado con el periodo anterior. La frecuencia de la entrega del informe podrá cambiar según requerimientos de RIPLEY y alineado a las políticas de seguridad de la información.</p> <p>RIPLEY provee en el ANEXO 4: INVENTARIO DE EQUIPOS, el inventario estimado de equipos y servidores existentes.</p>	4.2.4 CONTROL DE ACTIVOS E INVENTARIOS	S	
17	<p>EL PROVEEDOR deberá entregar un servicio de gestión a través de herramientas que permitan atender, responder, registrar y resolver todas las consultas, incidentes y/o requerimientos que reporten los usuarios de Ripley. La herramienta debe permitir gestionar los incidentes, las peticiones, los problemas, activos y la CMDB.</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN	S	



2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
18	<p>Considerando a lo menos las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro, administración y delegación de incidentes (tickets). • Administración de licencias para generación o eliminación de resolutores. • Administración de inventario de hardware y software. • Consulta remota de reportes para usuarios, como resolutores externos (portal web). • Generar alertas informativas para los usuarios en caso de incidentes masivos que afecten la continuidad operativa. • Generar alertas de ticket con importancia alta, prontas a su vencimiento. • Capacidad de identificar solicitudes de errores que correspondan a un mismo servicio. • Generación de una base de conocimiento con el detalle de los incidentes o problemas generados. Información disponible para Ripley en todo momento y al término del contrato. • Generación de plantillas básica para solicitudes o requerimientos varios (cuentas de usuario, informes técnicos, eliminación de cuentas de aplicativos, etc.) • Seguimiento por parte del usuario, del estado, avance y resolución de ticket generado. • Gestión de Problemas Integrado a la gestión de incidentes • Elaborar informes estadísticos de los incidentes registrados diaria y mensualmente, incluyendo, pero no limitado a los siguientes reportes: <ul style="list-style-type: none"> 1) Informe mensual de problemas, errores conocidos y repetitivos del Servicio 2) Informe mensual de incidentes más frecuentes reportados a la Mesa de Ayuda 3) Informe mensual de requerimientos del Servicio 4) Distribución de tickets abiertos y cerrados 5) Distribución de llamadas atendidas y perdidas 6) Volumen de llamadas, por hora y día. 7) Tiempo promedio de resolución de problemas 8) Identificar aquellas Tiendas, Oficinas y bodegas que reportan problemas frecuentemente. 9) Identificar aquellos elementos que se reportan frecuentemente con fallas. 10) Detallar el vencimiento de las licencias de software o garantías de hardware y reportar a Ripley con 30 días de anticipación. 11) Informe de eficiencia de resolutores, calculado como la cantidad de reportes cerrados dentro del plazo (SLA) sobre el total de reportes asignados a él. 12) Evolución de reportes en el tiempo, control del stock de reportes abiertos. 13) Estadística evolutiva de evaluación del servicio por parte de los clientes de Mesa de Ayuda. <p>Este servicio deberá registrar, gestionar y administrar la provisión de suministros y solución de requerimientos tecnológicos y computacionales de los usuarios. Esto conlleva a solucionar tickets, dar respuestas a consultas y/o requerimientos y administrar el circuito logístico de provisión de soluciones computacionales a usuarios.</p> <p>Las especificaciones contenidas en la presente bases definen requerimiento general, funcional y nivel de servicio que debe contemplar la solución propuesta por cada oferente, considerado como el mínimo obligatorio con que deben cumplir todas las propuestas.</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTION	S	
19	<p>Se debe considerar en la propuesta de solución tecnológica a los servicios definidos en las especificaciones técnicas:</p> <p>Incluir todos los dispositivos y/o elementos mínimos necesarios para cumplir con los requerimientos y la continuidad operativa de Ripley.</p> <p>Si el crecimiento vegetativo o el debido a nuevas aperturas de tiendas implica un crecimiento de la mesa de ayuda, de acuerdo a la tabla de cobro que se define, el costo incremental debe ser proporcional al valor ofertado inicialmente. Para todos los efectos, la empresa Contratista deberá asegurar las condiciones operativas de la solución, acondicionada a la nueva dimensión.</p> <p>El contratista deberá considerar en el plazo del contrato, un servicio que asegure la continuidad operacional de las principales operaciones conjuntas de Ripley, visualizando la prestación de servicios de mesa de ayuda, para Ripley Perú, incluido Banco</p> <p>En caso que parte del equipamiento propuesto deba ser instalado en dependencias de Ripley, se deberá indicar el o los requisitos que deben cumplir las dependencias (climatización, sistema eléctrico para alimentación de los equipos y todo lo que estime necesario), lo que debe ser especificado técnicamente, detallando los costos asociados en su oferta. Ripley podrá tomar la decisión propuesta por el OFERENTE o encomendársela a un tercero con las especificaciones entregadas</p>	4.2.5 HERRAMIENTAS PARA GESTION	S	
20	<p>Deberá indicar cuál será el procedimiento de contacto con los resolutores y de qué manera se coordinará con aquellos que se vayan integrando.</p>	4.2.6 MATRIZ RACI	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
22	<p>En caso de que el contratista reciba por parte del RIPLEY información de carácter confidencial, ésta deberá ser utilizada sólo para los fines de ejecución de la prestación del servicio. Por ello, será obligación del contratista mantener confidencialidad respecto a los datos e información de cualquier clase, que el RIPLEY le proporcione, o bien, a la que tenga acceso, con motivo de la prestación.</p> <p>Adicionalmente, el contratista estará obligado a instruir a sus funcionarios o personal que será parte conformante del recurso humano que ejecutará la prestación, respecto a la obligación de mantener confidencialidad.</p>	5. CONDICIONES DE OPERACIÓN	S	
23	<p>El OFERENTE se compromete a las siguientes responsabilidades en caso se le declare como PROVEEDOR adjudicatario del servicio:</p> <p>6.1 EL OFERENTE será el responsable integral por los servicios contratados, por lo tanto, será el único responsable por el estado y funcionamiento de los servicios estipulados.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
24	<p>6.2 EL OFERENTE deberá asegurar el cumplimiento de los estándares de servicio, para ello deberá considerar metodologías y procedimientos certificados, personal con experiencia y sistemas de control y monitoreo para medir el desempeño del servicio y genere alarmas en caso de incumplimientos de SLAs.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
25	<p>6.3 EL OFERENTE deberá generar los reportes para el control del servicio, según lo especificado por el Cliente.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
26	<p>6.4 EL OFERENTE deberá detectar, analizar, documentar y brindar soporte para la solución de incidentes y problemas en el servicio.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
27	<p>6.5 EL OFERENTE deberá contar con un protocolo de comunicaciones y escalamientos que asegure la comunicación entre sus áreas comerciales y operativas, y personal de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
28	<p>6.6 EL OFERENTE deberá realizar y registrar el proceso de derivación en caso que le sean asignados ticket de incidentes que no estén dentro de las responsabilidades del grupo de operaciones, las unidades resolutoras según lo indicado en los Procedimientos de Incidencias y Problemas de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
29	<p>6.7 EL OFERENTE deberá identificar, a través de análisis periódicos, el funcionamiento, prácticas, debilidades, etc. en las plataformas y/o servicios, desde un punto de vista funcional que pudiesen impactar en la disponibilidad de información y la continuidad operacional de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
30	<p>6.8 EL OFERENTE deberá apoyar efectivamente las labores de auditoría aprobadas por RIPLEY, permitiendo el acceso a las instalaciones y proporcionando la información que sea requerida en el caso de auditorías y fiscalizaciones de RIPLEY (bajo autorización de RIPLEY) u otros según solicite RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
31	<p>6.9 EL OFERENTE no podrá dar acceso a un tercero al equipamiento, las aplicaciones y/o datos de RIPLEY, salvo autorización escrita del Administrador del Contrato de RIPLEY.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
32	<p>6.10 EL OFERENTE deberá proporcionar entrenamiento formal de forma semestral para los recursos que RIPLEY determine.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
33	<p>6.11 EL OFERENTE acepta que el contrato marco, que será entregado en la etapa de consultas, será considerado parte de los requerimientos de las bases del presente proceso.</p>	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
34	6.12. EL OFERENTE debe contratar en su planilla, con las mismas condiciones, como mínimo 18 colaboradores que hoy labora en Ripley ejecutando las mismas funciones. Garantizando al 100% del mismo una continuidad de 12 meses. RIPLEY compartirá sus costos y las condiciones promedio en la etapa final del proceso.	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
35	6.13 EL OFERENTE debe mantener personal capacitado en el servicio según el perfil requerido en el Anexo 10.	6. RESPONSABILIDADES DEL OFERENTE.	S	
36	7.1.1 Principios: La metodología de acuerdos de niveles de servicio busca maximizar el cumplimiento de los objetivos de cada tercerización: • Flexibilidad • Mejora continua • Alineamiento al negocio 7.1.2 Categoría: Se deben definir acuerdos de niveles de servicio con categoría de principales sobre los cuales se aplicarán las penalidades y niveles de servicio con categoría de secundarios sobre los cuales no se aplicarán penalidades. Para ambos tipos se debe emitir reportes de medición e informes según la periodicidad establecida. De acuerdo a la necesidad de RIPLEY se podrán intercambiar la categoría de principales a secundarios y viceversa para lo cual debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. 7.1.3 Niveles de servicios principales: Se han definido dentro de esta categoría por su impacto en el negocio y/o nivel de estabilidad, los mismos deberán tener las al menos las siguientes definiciones: 7.1.4: El proveedor disminuirá los tickets del 1er y 2do más del 10% de forma anual. 7.1.5: 23. Ripley se compromete a ejecutar un plan de renovación de PCs el cual permitirá reducir la cantidad de tickets RIPLEY podrá variar los porcentajes de penalización según su necesidad, para lo cual debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. RIPLEY podrá intercambiar la categoría de principales a secundarios y viceversa para ello debe notificar al PROVEEDOR con 4 meses de anticipación. Sobre la ejecución de las penalidades, esta se hará efectiva cada seis meses, durante cada mes se contabilizarán los créditos o débitos. El PROVEEDOR puede recuperar su penalización si el promedio de los siguientes 3 meses está por encima del SLA comprometido siempre y cuando no esté fuera del umbral de tolerancia. Si una medición cae fuera del umbral de tolerancia se ejecutará la penalización en el mes siguiente (ver Gráfico 1). Para garantizar la mejora continua del servicio los SLA mejorarán si el promedio de los 12 últimos meses es superior al comprometido. La mejora será de un 10% de la diferencia entre el SLA comprometido y el promedio de las 12 últimas mediciones.	7.1 Metodología de gestión de acuerdo de niveles de servicio RIPLEY	S	
37	7.2 Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs) RIPLEY establece penalizaciones en caso de incumplimiento de los servicios solicitados. Estas penalizaciones son formuladas en base a la documentación contenida en el RFP, la misma que refleja los servicios que RIPLEY desea contratar. La aplicación de penalidades será a inicio del tercer mes (dos meses de gracia) de implementado el servicio. La penalización se establece en no mayor al 10% de la facturación al mensual. En caso exista una controversia respecto a la aplicación de una penalización esta se deberá revisar en el comité táctico de las instancias de gobierno.	7.2 Acuerdos de Niveles de Servicios (SLAs)	S	
	7.3 Penalidades:		S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
40	El PROVEEDOR conjuntamente con RIPLEY deberá establecer los comités de gestión del servicio a nivel operativo, táctico y ejecutivo. Se detallan las principales funciones: Nivel Operativo.- Se reunirá con una frecuencia entre diaria y semanal para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisarán las incidencias, problemas y cambios. Así mismo se revisará cualquier otro punto acordado entre las partes. Nivel Táctico.- Se reunirá con una frecuencia entre quincenal y mensual para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisarán al menos los SLAs, la calidad del servicio, las nuevas órdenes de servicio, las propuestas de cambios al contrato. Así mismo se revisará los temas que no pudieron resolverse a nivel operativo y cualquier otro punto acordado entre las partes. Nivel Ejecutivo.- Se reunirá con una frecuencia entre bimensual y trimestral, para revisar, evaluar y tomar decisiones. Ha este nivel se revisará las modificaciones del contrato del servicio a nivel de costos y alcance. Así mismo se revisará los temas que no pudieron resolverse a nivel táctico cualquier otro punto acordado entre las partes.	8. CONSIDERACIONES DE GOBIERNO DEL SERVICIO.	S	
41	EL OFERENTE debe presentar un plan detallado de transición del servicio, el cual no debe exceder de 45 días hasta su toma de control. El PROVEEDOR y RIPLEY deberán ponerse de acuerdo en el plan de transición definitivo a más tardar a los cinco días de adjudicado el servicio. El servicio empezará a facturarse desde la toma de control de la administración y operación del servicio. Se deben establecer claramente las responsabilidades de cada una de las partes. EL OFERENTE debe absorber en su planilla parte del personal de RIPLEY que hoy desempeña las funciones relacionadas de acuerdo a lo solicitado en el punto 6.12. Se valorará las mejores condiciones y periodo de retención. El oferente deberá estructurar una Carta Gantt que incluya el mayor nivel de detalle posible, las fases de implementación de la mesa de ayuda e instalación de equipos, las que deben contar con las etapas mínimas a señalar: El proyecto debe contemplar: Mesa de Ayuda • Piloto para evaluación y funcionamiento de herramienta ofrecida. • Proceso de coordinación entre Ripley, el PROVEEDOR del servicio de mesa de ayuda y los otros proveedores. • Capacitación on-site a nueva mesa de ayuda, periodo de transición, conocimiento y aplicación de procedimientos, etc. entre ambas mesas. Plan de Prueba: periodo donde se comprobará el funcionamiento y el accionar de la mesa de ayuda. Marcha Blanca: periodo de funcionamiento en los cuales se alcancen los estándares de servicio establecidos en las presentes bases. Soporte en Terreno • Piloto para evaluación y funcionamiento de herramienta ofrecida. • Capacitación. • Plan de Prueba: periodo donde se comprobará el funcionamiento y el accionar del soporte en terreno. El PROVEEDOR se deberá adaptar a los procesos internos de Gestión de Cambios de RIPLEY a nivel de solicitante, ejecutor y evaluador. El PROVEEDOR debe participar de manera presencial en todos los comités de cambios de RIPLEY. A continuación se muestra el diagrama a alto nivel del proceso. RIPLEY podrá modificar el proceso debiendo para ello comunicar y capacitar al PROVEEDOR con 15 días de anticipación al equipo del PROVEEDOR. El PROVEEDOR debe tener automatizado sus procedimientos internos de gestión de cambio generando reportes en formato dashboard. El proceso de gestión de cambios deberá mantener los catálogos y la CMDB actualizados con cada cambio programado según aplique.	9. PLAN DE TRANSICIÓN	S	
42	El PROVEEDOR deberá tomar todas las medidas necesarias bajo su costo y responsabilidad para dar cumplimiento a la normatividad vigente por los entes reguladores de RIPLEY. A continuación se detallan las cláusulas que se deberán cumplir en el marco del presente servicio. Para el entendimiento de las cláusulas se entenderá la EMPRESA como el PROVEEDOR. RIPLEY se reserva el derecho a modificar y agregar a las mismas según los términos de la normatividad vigente por los entes reguladores eajan. El proveedor deberá cumplir la CLÁUSULA DE CONTINUIDAD DE NEGOCIOS	10. GESTION DE CAMBIOS	S	
43	El proveedor deberá cumplir la CLÁUSULA DE RIESGO OPERACIONAL	11. RETORNO DEL SERVICIO.	S	
44		12. CUMPLIMIENTO REGULADORIO	S	
45		12. CUMPLIMIENTO REGULADORIO	S	

2. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS

N°	Requerimiento	Tipo	S/N	Comentario
47	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE SEGURIDAD DE INFORMACION Y PROCESAMIENTO	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
48	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE CONFIDENCIALIDAD	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
49	El Proveedor deberá cumplir la CLAUSULA DE PROTECCION DE DATOS PERSONALES	12. CUMPLIMIENTO REGULATORIO	S	
50	El OFERENTE deberá cumplir de forma preferente con los siguientes aspectos: • El oferente debe demostrar ser partner de las marcas incluidas en la gestión del servicio.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
51	• El oferente debe de presentar constancias de implementación en el Perú por al menos 02 soluciones similares a las ofertadas, en los últimos 2 años.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
52	• El oferente debe contar mínimo con 3 Ingenieros en Perú, con certificado vigente, en planilla del PROVEEDOR (no subcontratado) en ITIL EXPERT. El alcance de este requerimiento no está referido a tener dedicados al servicio de Ripley los profesionales ITIL EXPERT.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
53	• El oferente debe de contar preferentemente con una Certificación ISO 9001 para el servicio de la mesa de ayuda, que permita asegurar la calidad del servicio que se solicita en las bases. Esta certificación debe ser emitida para la sede de Perú. Acreditación: La acreditación de esto se dará por medio de una Declaración Jurada indicando que cuentan con lo solicitado y adicionar el certificado ISO.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	
	• El oferente debe de contar preferentemente con una Certificación ISO 20000 para asegurar la correcta entrega de servicios de TI para atender el servicio en referencia. Esta certificación debe ser emitida para la sede de Perú. Acreditación: La acreditación de esto se dará por medio de una Declaración Jurada indicando que cuentan con lo solicitado y adicionar el certificado ISO.	13. PRESENTACIÓN DEL OFERENTE	S	



2.1 VALOR AGREGADO

N°	Tipo	Descripción	Valor agregado	S/N	Comentario con cantidad
1	Personas	Capacitación sin Certificación ITIL Foundation	Capacitación sin certificación en ITIL dirigidas al personal de sistemas de Ripley (cupos referenciales 10 vacantes por año)	S	
2	Procesos	Assesment de Procesos ITIL actuales	Consultoría realizada por un Colaborador certificado como ITIL Expert a los siguientes procesos de ITIL: G. de Configuración, G. de Peticiones, G. de Problemas, G. de Configuración, G. de Disponibilidad, G. de Niveles de Servicio. Generación de informe de situación actual (nivel de madurez en ITIL), recomendaciones para madurar el modelo de servicio integrado entre Ripley y GMD.	S	
3	Infraestructura	PoC External Assesment	Consultoría Realizada a una dirección IP pública de Ripley y tres (03) URLs informativas (no transaccionales). Se identificarán y probarán a todo los posibles puntos de ataque en el dispositivo activo, seleccionado, puertos abiertos y servicios disponibles, las fases de la consultoría son las siguientes: Análisis de huellas (Footprinting), Escaneo de Vulnerabilidades, Verificación de Manual de Vulnerabilidades, Pruebas de Penetración y Análisis de Vulnerabilidades	S	



3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Help Desk	Mesa de Ayuda	Tasa de abandono de llamadas	Secundario	N.A.	< 8%	< 10%	# llamadas contestadas/ # de llamadas totales	Mensual	N.A.		Se considerará 10% de abandono de llamadas con frecuencia mensual
Help Desk	Mesa de Ayuda	Llamadas atendidas antes de los 20 segundos	Principal	< 20 segundos	> 85%	> 80%	# llamadas contestadas < 20 segundos/ # de llamadas totales	Mensual	5%	S	
Help Desk	Mesa de Ayuda	Resolución de incidentes en primer nivel (de aquellos que son resolubles en primer nivel)	Secundario	N.A.	> 85%	> 80%	# incidentes resueltos en el primer nivel/ Total de incidentes resolubles en el primer nivel	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes críticos	Principal	< 0.5 hora	> 98%	< 95%	# incidentes críticos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes medios	Secundario	< 1 horas	> 98%	< 95%	# incidentes medios respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes medios	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de incidentes bajos	Secundario	< 2 horas	> 98%	< 95%	# incidentes bajos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes críticos	Principal	< 1 hora	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	10%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes medios	Principal	< 2 horas	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de incidentes bajos	Secundario	< 4 horas	> 95%	< 90%	# incidentes bajos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes críticos	Principal	< 2 hora	> 98%	< 95%	# incidentes críticos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes medios	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# incidentes medios respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes medios	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de incidentes bajos	Secundario	< 6 horas	> 98%	< 95%	# incidentes bajos respondidos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes críticos	Principal	< 2 hora	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	10%	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes medios	Principal	< 4 horas	> 95%	< 90%	# incidentes críticos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes críticos	Mensual	5%	S	
Gestión de Incidentes	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de incidentes bajos	Secundario	< 6 horas	> 95%	< 90%	# incidentes bajos resueltos dentro del valor definido/ Total de incidentes bajos	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario VIP	Principal	< 0.5 hora	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario avanzado	Secundario	< 2 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de respuesta de usuario estándar	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario VIP	Principal	< 2 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	10%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario avanzado	Principal	< 4 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno Presencial	Tiempo de solución de usuario estándar	Secundario	< 6 horas	> 95%	< 90%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario VIP	Principal	< 1 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	5%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario avanzado	Secundario	< 4 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de respuesta de usuario estándar	Secundario	< 6 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario VIP	Principal	< 8 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	10%	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario avanzado	Secundario	< 10 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Petición	Soporte en Terreno a Demanda	Tiempo de solución de usuario estándar	Secundario	< 12 horas	> 98%	< 95%	# peticiones dentro del valor definido en el tipo/ Total de peticiones del tipo referido	Mensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Gestión de Problemas	Gestión	Tiempo de diagnóstico de problemas	Secundario	<4 horas	> 98%	< 95%	# de problemas con diagnóstico dentro del valor definido/Total de problemas en las plataformas del alcance	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Problemas	Gestión	Tiempo de resolución de problemas críticos	Secundario	<48 horas	> 95%	< 93%	# de problemas con diagnóstico dentro del valor definido/Total de problemas en las plataformas del alcance	Mensual	N.A.	S	
Gestión de Cambios	Gestión	Tiempo de atención de requerimientos de cambios masivos programados (Configuración, accesos, reglas, políticas, mantenimientos)	Secundario	Según programación, mínimo 4 horas	> 95%	< 93%	# Cambios atendidos según planificación / Total de Cambios ejecutados	Bimensual	N.A.	S	
Gestión de Cambios	Gestión	Cambios sin fallas	Principal	N.A.	> 99%	> 98%	# Cambios con fallas / Total de Cambios ejecutados	Bimensual	10%	S	
Gestión de la Demanda	Gestión	Elaboración del plan de implementación por mudanzas masivas, aperturas, modificaciones de local, campañas y/o despliegues masivos	Secundario	Según programación, informadas con 48 horas de anticipación	> 98%	< 95%	# atenciones del diseño y análisis de soluciones según planificación/ Total atenciones de soluciones comprometidas	Bimensual	N.A.	S	
Gestión de la Demanda	Gestión	Atención del proyecto/requerimiento según plan	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	# atenciones de soluciones según planificación/ Total atenciones de soluciones comprometidas	Bimensual	N.A.	S	
Activos e Inventarios	Gestión	Inventario actualizado	Secundario	N.A.	> 99%	< 98%	# de Componentes del inventario/# de Componentes Totales	Bimensual	N.A.	S	
Activos e Inventarios	Gestión	CMDB actualizada	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	# de Componentes en la CMDB/# de Componentes Totales	Bimensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Periodo	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
Operación	Gestión	Mantenimiento preventivo según plan anual. El servicio solicitado se debe delimitar al mantenimiento preventivo únicamente sobre las PCs. Mantenimiento lógico de las PC con garantía vigente y Mantenimiento físico y lógico de las PC sin garantía. Esta se realizará una vez al año. El resto de componentes tecnológicos (Cajas, Impresoras, Ripleymáticos, Embocadoras, Routers, etc...) se realizará con otros proveedores sobre el cual solo se debe ejecutar la Gestión de Proveedores (3.2 Mantenimiento preventivo).	Secundario	N.A.	> 95%	< 90%	# de planes ejecutados en fecha/ # de planes ejecutados	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Disponibilidad de la herramienta de la gestión (Reportes, Dashboard, Salud de componentes)	Secundario	N.A.	> 99.0%	> 98%	Minutos de disponibilidad de la herramienta para Ripley/ Minutos total de mes en evaluación	Mensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Registro con calidad de datos	Secundario	N.A.	> 98%	< 95%	Tickets registrados sin error/Tickets registrados de la muestra	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Disponibilidad del servicio de Mesa de Ayuda	Principal	N.A.	> 99.90%	> 99.5%	Minutos de disponibilidad del servicio de Mesa de Ayuda para Ripley/ Minutos total de mes en evaluación	Mensual	10%	S	
Operación	Gestión	Entrega de informes en tiempo y forma (Incidencias, problemas, Cambios, arquitectura y otros indicados en el RFP)	Secundario	Según programación	> 95%	< 90%	# de informes entregados en tiempo y forma/ Total de informes comprometidos	Bimensual	N.A.	S	
Operación	Gestión	Satisfacción del cliente (Usuarios críticos)	Secundario	N.A.	> 80%	< 75%	# de usuarios con los resultados esperados/ # de usuarios consultados (Top 2 box)	Bimensual	N.A.	S	

3. ACUERDO NIVELES DE SERVICIO

Proceso	Servicio	Nombre	Categoría	Valor	SLA	Umbral de tolerancia	Formula * 100	Período	% Penalidad	Cumplimiento (S/N)	Comentario en caso de N
---------	----------	--------	-----------	-------	-----	----------------------	---------------	---------	-------------	--------------------	-------------------------

Nota 1. En cada medición de debe retirarse las instancias que no están dentro del SLA por responsabilidad de RIPIEX.

Nota 2. Las incidencias críticas no deben pasar del 20% del total.

Nota 3. Las incidencias medias no deben pasar del 30% del total.

Nota 4. Se aplicará un periodo de gracia de 60 días

Nota 5. No aplicará el concepto de Nivel de Servicio Objetivo (SLC)

Nota 6. Acerca de las consideraciones para los SLAs en hora de refrigerio para el Soporte Presencial:

Se acuerda contemplar para el soporte presencial turnos máximos de 12 horas de trabajo más una hora de refrigerio.

Se define que el SLA que correrá durante la hora de refrigerio será el SLA On Demand y no el SLA de soporte presencial.



ANEXO 3: Retribución y Modo de Pago

Servicio	# Driver de distribución	Rango Volumen por mes	BANCO				Costo mensual del servicio
			Costo del servicio Año 1	Costo del servicio Año 2	Costo del servicio Año 3	Costo del servicio Año 4	
1. Mesa de Ayuda	Tickets	(Rango Incidencias: [1500-1800] y Rango Peticiones: [1100-1400])	153,458.48	153,458.48	153,458.48	153,458.48	12,788.21
2. Soporte en Terreno	Tickets		439,979.76	439,979.76	439,979.76	439,979.76	36,664.98
3. Implementaciones masivas (Anual)	IMAC	[400-600]	97,940.75	97,940.75	97,940.75	97,940.75	8,161.73
TOTAL			691,378.99	691,378.99	691,378.99	691,378.99	57,614.92

Costo en Nuevos Soles sin IGV.

