



“PLAN ESTRATÉGICO DE PAPERLESS PERÚ 2016-2018”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Oscar Aleksander Belsuzarri Abanto

Sr. Carlos Javier Daza Vargas

Sr. Edwin Alexander Vegas Torres

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2016

«No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que sobrevive. Es aquella que es más adaptable al cambio».

Charles Darwin

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación consta de un plan estratégico para Paperless Perú 2016-2018. Paperless es una empresa de gestión documental electrónica que sigue una estrategia genérica de enfoque en diferenciación. Se detectaron dos problemas principales en la empresa, que son la falta de visión de futuro de los accionistas y la gerencia, al no preocuparse por la sostenibilidad de su ventaja competitiva, lo cual lleva a enfocar los esfuerzos del negocio en obtener niveles de ingresos altos en el corto plazo; y su enfoque en la venta de un solo servicio (facturación electrónica), que deja de lado la posibilidad de aprovechar las necesidades de los clientes sobre otros servicios de gestión documental electrónica.

El macroentorno actual es favorable para el desarrollo del negocio, porque en todos los ámbitos del análisis PESTEL las oportunidades son mayores que las amenazas. Incluso, cuando existen amenazas, estas pueden contrarrestarse con acciones sencillas. En el análisis del microentorno, Paperless posee una buena posición competitiva con respecto de las empresas competidoras de su mismo grupo estratégico. En lo que se refiere a las fortalezas y las debilidades observadas, Paperless se encuentra respondiendo por encima del promedio. Esta respuesta debe ser reforzada con un planteamiento de estrategias que permita seguir aprovechando las fortalezas y transformando las debilidades de la compañía. A nivel financiero, la empresa cuenta con un resultado consolidado (Chile, Perú y Brasil) que muestra un EBITDA de 30 % con respecto de las ventas. En Perú, la empresa tuvo al cierre de 2015 un EBITDA de 22%.

En Perú existe un mercado potencial importante y Paperless tiene, como objetivo, 490 empresas para realizar sus proyecciones de ventas en los próximos tres años. También existe en el país más de siete mil empresas que son clientes potenciales que podrían requerir una solución de gestión documentaria electrónica. Las estrategias que se plantean desarrollar en el plan estratégico son tres: desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado. Estas han servido de base para formular los lineamientos de los planes funcionales de marketing y ventas, operaciones, desarrollo del talento y finanzas.

Al final del período del plan estratégico se observa que la entrada de nuevos clientes, generados por los nuevos servicios desarrollados, fortalecen los ingresos de Paperless, lo que le permitirá mantener el EBITDA en un 22 % en el 2018, aumentando significativamente la utilidad neta y ayudando a la empresa a consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. No obstante, de no aplicarse este plan estratégico, los ingresos de Paperless disminuirían y también su EBITDA, producto de la reducción del mercado objetivo para el producto de facturación electrónica.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
2. Perfil estratégico de Paperless.....	2
3. Definición del problema.....	3
4. Descripción de la solución prevista.....	4
5. Conclusiones	4
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	5
1.1. Entorno político-legal	5
1.2. Entorno económico	6
1.3. Entorno sociocultural	7
1.4. Entorno tecnológico	8
1.5. Entorno ecológico y medioambiental.....	9
1.6. Resumen PESTEL.....	10
2. Análisis del microentorno	10
2.1. Identificación, características y evolución del sector	10
2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	11
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	11
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores	12
2.2.4. Intensidad de rivalidad de empresas competidoras	13
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos	14
3. Matriz de factores externos EFE y perfil competitivo MPC	14
3.1. Resumen del análisis EFE y MPC	16

Capítulo III. Análisis interno de la organización	17
1. Estrategia y planeamiento actual.....	17
2. Estructura organizacional y recursos humanos	20
3. Marketing	21
4. Operaciones.....	22
5. Resultados contables y financieros	22
6. Matriz de factores internos EFI.....	23
Capítulo IV. Análisis de mercado	24
1. Definición de mercado	24
2. Selección de mercado.....	24
3. Tamaño de mercado	24
4. Análisis de la demanda	25
5. Conclusiones	25
Capítulo V. Planeamiento estratégico	26
1. Visión	26
2. Misión	26
3. Valores	26
4. Objetivos estratégicos	26
5. FODA.....	27
6. Estrategia competitiva.....	29
7. Estrategia de crecimiento	29
Capítulo VI. Plan de marketing y ventas	35
1. Introducción	35
2. Segmentación	35
3. Posicionamiento	35
4. Acciones de la mezcla de marketing de servicios	36
5. Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de marketing y ventas	37
6. Presupuesto del plan de marketing y ventas.....	37
Capítulo VII. Plan de operaciones	39
1. Introducción	39

2.	Acciones del plan de operaciones	39
3.	Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de operaciones	40
4.	Presupuesto del plan de operaciones	40
Capítulo VIII. Plan de desarrollo del talento		42
1.	Introducción	42
2.	Acciones del plan de desarrollo del talento	42
3.	Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de desarrollo del talento	43
4.	Presupuesto del plan de desarrollo del talento	44
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social		46
1.	Introducción	46
2.	Acciones del plan de responsabilidad social	46
3.	Objetivos específicos e indicadores de gestión	48
4.	Presupuesto del plan de responsabilidad social	49
Capítulo X. Plan financiero		50
1.	Introducción	50
2.	Objetivos específicos e indicadores de gestión	50
3.	Evaluación financiera con la aplicación del plan estratégico	53
4.	Conclusión	54
Conclusiones y recomendaciones		55
Bibliografía		57
Anexos		61
Nota biográfica		77

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de análisis del entorno político-legal.....	6
Tabla 2. Resumen de análisis del entorno económico	7
Tabla 3. Resumen de análisis del entorno sociocultural	8
Tabla 4. Resumen de análisis del entorno tecnológico	9
Tabla 5. Resumen de análisis del entorno ecológico y medioambiental.....	10
Tabla 6. Resumen de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	11
Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 8. Poder de negociación de los clientes.....	12
Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores	13
Tabla 10. Intensidad de rivalidad de empresas competidoras	13
Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos.....	14
Tabla 12. Objetivos estratégicos de Paperless Perú	27
Tabla 13. Matriz FODA de Paperless Perú.....	28
Tabla 14. Matriz de estrategias de Paperless Perú	29
Tabla 15. Selección de estrategias FODA.....	31
Tabla 16. Cruce de estrategias con objetivos estratégicos	33
Tabla 17. Lineamientos de los planes funcionales.....	34
Tabla 18. Objetivos específicos del plan de marketing y ventas 2016-2018	37
Tabla 19. Presupuesto de plan de marketing y ventas 2016-2018	38
Tabla 20. Objetivos específicos del plan de operaciones 2016-2018.....	40
Tabla 21. Presupuesto de plan de operaciones 2016-2018.....	41
Tabla 22. Objetivos específicos del plan de desarrollo del talento 2016-2018	44
Tabla 23. Presupuesto de plan de desarrollo del talento 2016-2018.....	45
Tabla 24. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2018	48
Tabla 25. Presupuesto de plan de responsabilidad social 2016-2018	49
Tabla 26. Objetivos específicos del plan financiero 2016-2018	51
Tabla 27. Relación de ingresos y egresos estimados sin aplicación del plan estratégico	51
Tabla 28. Relación de ingresos y egresos estimados con plan estratégico 2016-2018	52
Tabla 29. Flujo de caja incremental VAN y TIR generado por el plan estratégico	53

Índice de gráficos

Gráfico 1. Definición del mercado para Paperless Perú.....	24
Gráfico 2. Grupos de interés identificados para Paperless.....	47

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz EFE para Paperless Perú	62
Anexo 2. Matriz de perfil competitivo MPC.....	63
Anexo 3. Cadena de valor de Paperless Perú	64
Anexo 4. Análisis de recursos y capacidades de Paperless	65
Anexo 5. Mapa de recursos y capacidades de Paperless	66
Anexo 6. Matriz de competencias centrales de Paperless	67
Anexo 7. Modelo de negocios de Paperless	68
Anexo 8. Organigrama de Paperless Perú	69
Anexo 9. Revisión de ratios financieros	70
Anexo 10. Matriz EFI de Paperless Perú	71
Anexo 11. Funcionalidad complementaria que le gustaría contar en su solución.....	72
Anexo 12. Soluciones en oficina sin papel que le gustaría obtener mayor información.....	73
Anexo 13. Matriz PEYEA para Paperless Perú	74
Anexo 14. Matriz IE y la matriz de la estrategia principal para Paperless Perú	75
Anexo 15. Cálculo del COK	76

Introducción

¿Se imagina el espacio necesario para almacenar los miles de comprobantes generados diariamente por la industria del *retail*? Piense en el tiempo que toma recuperar físicamente un contrato con años de antigüedad. En un mundo donde los volúmenes de documentos son cada vez más grandes y difíciles de administrar, los espacios de archivamiento costosos y los tiempos de respuesta cortos, la Gestión Documentaria (GD) es una actividad clave para que las empresas puedan competir.

Según la ISO 15489 (2001), la Gestión Documentaria (GD) es el campo de la gestión responsable del control eficiente y sistemático de la creación, la recepción, el mantenimiento, el uso y la conservación o eliminación de los documentos. Se incluyen los procesos necesarios para capturar y mantener la evidencia y la información sobre las actividades empresariales y las transacciones en forma de documentos.

Actualmente, la GD requiere de la informática para cumplir sus objetivos, por lo que ha evolucionado a la Gestión Documentaria Electrónica (GDE). Su desarrollo se ha visto favorecido debido a la penetración del Internet, que permite que los computadores puedan comunicarse entre sí. Además de ello, los estados han dado impulso al gobierno electrónico con fines regulatorios. Así mismo, hay preocupación mundial por el cuidado del medioambiente.

En 1975 surgió un concepto innovador, la palabra *paperless*¹. Básicamente, se refería a la eliminación del papel en los procesos y que estos se trabajasen desde el inicio en formatos electrónicos. Sin embargo, la transformación no ocurrió, debido a elevados costos informáticos y temas culturales de la época.

En 2011 inicia operaciones Paperless Perú (Paperless), aprovechando una oportunidad de negocio impulsada por las normas de control tributario de la SUNAT que obligan a las empresas a utilizar el servicio de facturación electrónica (FE). A la fecha, Paperless Perú es líder en almacenamiento de documentos, pero depende solo de la FE. Esto se debe a la facilidad de la empresa para generar ingresos. Sin embargo, el número de competidores ha crecido y viene haciendo caer los precios a niveles incompatibles con un servicio de calidad. Esta situación afectará la rentabilidad en el corto plazo. Es necesario que Paperless innove sus servicios de GDE. En ese sentido, se presenta la propuesta de Plan Estratégico 2016-2018.

¹ Palabra que aparece en el artículo 'Paperless: la oficina sin papel' en la revista Businessweek, de Bloomberg.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

A la fecha, con una facturación de US\$ 3,5 millones anuales y un EBITDA de 22 % con respecto de las ventas, Paperless ha tenido un desempeño exitoso en el mercado peruano. El ir de la mano con las regulaciones de la SUNAT, que obliga a las empresas a llevar facturación electrónica, ha sido un factor determinante para el desarrollo del negocio. Sin embargo, este desempeño no responde a un plan estratégico, sino al despliegue de un plan operativo anual.

El mercado al cual se ofrece el producto de facturación electrónica está determinado por las listas de empresas en obligatoriedad de emisión electrónica, dato que proporciona la SUNAT desde finales de 2013. Estas listas han ido incluyendo empresas de acuerdo con su nivel de contribución en impuestos, empezando por Lima y el Callao y siguiendo con las provincias.

Actualmente, Paperless desarrolla sus actividades enfocada en su plan operativo anual, es decir, en el logro de los objetivos de corto plazo. Básicamente, depende de un solo servicio y un mercado creado por ley. Los esfuerzos de ventas, los proyectos, el soporte y el almacenamiento de datos de la compañía están enfocados solamente en el producto facturación electrónica (FE). En ese sentido, este trabajo plantea un plan estratégico que permite aprovechar las oportunidades que brinda la industria y dar sostenibilidad al negocio, más allá de las regulaciones. Se busca que la empresa enfoque sus esfuerzos en estrategias que estén alineadas con la misión, la visión y los objetivos estratégicos propuestos.

2. Perfil estratégico de Paperless

Este trabajo de investigación propone una visión y una misión que ayudará a la empresa a formular sus objetivos estratégicos, a fin de cumplir con lo esperado por los grupos de interés internos y externos.

Hasta el momento, Paperless ha realizado su crecimiento en Perú basada en el servicio de facturación electrónica (FE). Este servicio se posicionó en el país con la ayuda de la casa matriz y el acuerdo corporativo que había alcanzado con las principales empresas *retail* de Chile (Cencosud). El servicio de facturación electrónica se vende principalmente a empresas que por su nivel de contribución en impuestos han sido obligadas por la SUNAT a sumarse a la emisión de su facturación por medios electrónicos.

La propuesta de Paperless consiste en ofrecer un servicio diferenciado de la competencia a través de la calidad de sus soluciones, seguridad de la información y servicio de soporte

postventa, teniendo como principal fuente de ventaja competitiva sostenible al talento humano y los años de experiencia en la implementación de soluciones de facturación electrónica en países como Chile y Brasil. La estrategia seguida hasta el momento para la fijación del precio ha sido la de desceme, en la cual se ofrece un servicio de calidad a un precio alto. Esta estrategia ha posicionado a Paperless como una empresa de servicios de alta calidad entre las principales empresas de Perú; sin embargo, a medida que el tiempo ha ido avanzando, las empresas han ido adquiriendo sus propios sistemas de facturación electrónica y Paperless ha disminuido sus ventas de este servicio.

3. Definición del problema

Como lo expresa Levitt (2008), es vital que los ejecutivos entiendan la visión de la industria como un proceso de satisfacción del cliente y no como de generación de productos o servicios. Esto significa que se requiere colocar el foco de atención en lo que el cliente necesita para realmente hacer marketing y no solamente dedicarse a vender productos y servicios. Adicionalmente, de acuerdo con Williams (1992), la ventaja competitiva de una organización tiene un ciclo de vida que depende de las fuerzas competitivas del mercado, por tanto, la estrategia se convierte en el medio para guiar la innovación y el crecimiento organizacional. Actualmente los esfuerzos de Paperless en Perú se han centrado en la venta de su solución para ofrecer servicios de facturación electrónica y esto ha permitido obtener buenos niveles de ingresos en el corto plazo, representando el 100 % de los ingresos de la compañía hasta el 2015. Esto ha permitido que la gerencia se enfoque en los resultados de corto plazo, haciendo presión en el cumplimiento de las metas de ventas y perdiendo el enfoque de largo plazo, así como las necesidades reales de los clientes.

A medida que se ha avanzado en la implementación de la facturación electrónica en Perú, las empresas han ido contratando este servicio de acuerdo con su criterio de selección y posibilidades de inversión. Por esta razón, las oportunidades para ofrecer este servicio a empresas que puedan contratar el nivel de calidad ofrecido por Paperless han ido disminuyendo. Esto ha obligado a Paperless a realizar una evaluación de sus precios para poder competir en el terreno de las empresas medianas, manteniendo los niveles de calidad que se ha ofrecido hasta el momento, para mantener el posicionamiento de la marca. Esta disminución de precio, en conjunto con la reducción de las oportunidades de venta del servicio de facturación electrónica, ha ocasionado una merma de más de US\$ 1 millón en los ingresos planificados para el año 2015, aun cuando el EBITDA alcanzado supera el 20 %.

4. Descripción de la solución prevista

Se requiere diseñar una solución que ayude a Paperless a incrementar los niveles de venta a través de la implementación de estrategias que permitan a la empresa crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para poder decidir cuáles son las estrategias adecuadas para la organización, se realizó un plan en el que se formuló la visión, la misión y los objetivos estratégicos y se tomaron en cuenta los diversos factores externos e internos que existen, para formular estrategias de crecimiento que serán ejecutadas en un plazo de tres años, haciendo las mediciones y los controles necesarios para garantizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

5. Conclusiones

Del análisis realizado, se puede inferir que Paperless tiene dos problemas principales:

- a) Falta de visión de futuro de los accionistas y la gerencia, al no preocuparse por la sostenibilidad de su ventaja competitiva (VC), no considerar la fuerte posibilidad de imitación de las capacidades de esta industria y perder el foco de las necesidades de los clientes potenciales de la industria, orientándose a obtener niveles de ingresos altos en el corto plazo.
- b) Enfoque en la venta de un solo servicio (facturación electrónica), lo cual deja de lado la posibilidad de aprovechar las necesidades de los clientes sobre otros servicios de GDE.

Es importante señalar que la generación de nuevos servicios requiere inversión de tiempo en el desarrollo de nuevas soluciones para los clientes y necesita de procesos de venta consultivos, que son mucho más largos, pero traen mayores ingresos en el largo plazo. A través del presente trabajo de investigación, se busca dar solución a los dos problemas, mediante la formulación del plan estratégico de Paperless Perú 2016-2018, con el cual se busca la creación de valor a través de estrategias que permitan crear o mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

En este capítulo se analiza el macro entorno de Paperless. De acuerdo con David (2008), el macroentorno se conforma por el conjunto de variables externas que interactúan con la propuesta de la empresa. Estas variables no son generadas ni pueden ser controladas por la empresa. Asimismo, las variables están ligadas a oportunidades o amenazas. La empresa debe establecer estrategias para capitalizar las oportunidades y diseñar planes de contingencia para superar las amenazas. Se utilizó el análisis PEST para describir los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos en el macroentorno de la empresa. Para este caso, se añadieron las variables ecológica (medioambiental) y legal.² Se convierte así en un análisis PESTEL.

1.1. Entorno político-legal

En el aspecto político, Perú acaba de terminar, en abril de 2016, la primera etapa de las elecciones presidenciales para el periodo 2016-2021. Los dos candidatos que estarán en la segunda vuelta tienen ideas similares respecto del marco económico. De hecho, sus planes de gobierno son amigables a la inversión privada y al libre mercado. Es poco probable que haya un cambio inesperado en las reglas para hacer negocios.

A nivel legal, la GDE viene siendo impulsada por las regulaciones gubernamentales. Las diferentes entidades estatales vienen incentivando el gobierno electrónico. Una prueba de esto son las normas de la SUNAT que obligan a las empresas al uso de la facturación electrónica. En ese sentido, las futuras normas que emitan organismos públicos como Indecopi, Reniec, Ministerio del Trabajo y Osiptel, entre otros, generarán nuevas oportunidades.

Por ejemplo, Indecopi acredita a las empresas de que emiten certificados digitales (Reglamento de Ley de Firmas Electrónicas y Certificados Digitales Decreto Supremo 052-2008-PCM). Con este certificado, las empresas pueden firmar documentos y enviarlos vía correo electrónico, teniendo la misma validez que un documento físico. Otro aporte: el Ministerio de Trabajo emitió el DS 009-2011-TR que autoriza la entrega de boletas utilizando tecnologías de la información. Sin embargo, así como las normas estatales pueden ser positivas para el negocio, también pueden ponerlo en riesgo, por lo que es necesario un monitoreo continuo de las mismas. Podría, por ejemplo, emitirse una norma que prohíba el almacenamiento en el extranjero de información sensible de algunas entidades. Aunque poco probable, esta norma podría ser impulsada por un competidor.

² Este concepto fue extraído de Strategic Management Insight.

En resumen, podemos concluir que el entorno político-legal será positivo para los negocios en los próximos cinco años, que la tendencia en las entidades estatales a favor de los formatos electrónicos continuará y que ello generará un ambiente propicio para los servicios de Paperless.

En la tabla 1 se observan las variables del entorno político-legal y el impacto que generan.

Tabla 1. Resumen de análisis del entorno político-legal

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Elecciones presidenciales 2016: candidatos amigables al mercado.	Estabilidad para la inversión privada. Estado alienta el gobierno electrónico	Oportunidad
Regulaciones SUNAT obligan a usar Facturas Electrónicas (FE) con fines de control tributario.	Obligadas a utilizar FE: En 2015, las 500 empresas más grandes. En 2016, 12.000 empresas más emitirán FE. En 2018, todas las empresas del país.	Oportunidad
Normas de gobierno fomentan GDE Ley 27269 de certificados digitales. Ley 27291 de firma electrónica.	Indecopi, Reniec, Ministerio de Trabajo y Osiptel han emitido o emitirán en corto plazo normas que incentivarán la GDE.	Oportunidad
Restricciones de almacenamiento de información en el extranjero por seguridad nacional	Entidades podrían tener restringido operar con Paperless por ubicación de servidores. Poco probable.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2. Entorno económico

De acuerdo con el Banco Mundial, «Perú es una de las economías de mejor desempeño en América Latina». El país demuestra solidez macroeconómica, con 30.97 millones de habitantes y un PBI de 202.9 mil millones de dólares. El crecimiento del PBI ha sido de 2.4% en 2014 y 3.3% en 2015. Como se ve, este viene recuperándose. Para 2016, debido al inicio de proyectos mineros, se espera que el PBI incremente a un 3.7%,³ en tanto que para 2017-2018 se espera que crezca a 4.6%. Cabe señalar que los proyectos mineros ayudarán a reducir el déficit en cuenta corriente de 4.4% en 2015 a 3.9% en 2016. La inflación, por su parte, fue de 4.4% en 2015 y se espera que sea de entre 3 y 3.5% en 2016. Todas estas proyecciones son tomadas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

En lo que se refiere a riesgo país, Perú tiene el más bajo de América Latina (AL). El Emerging Market Bond Index (EMBI) de Perú es 2.22, y le sigue México con 2.29, mientras que AL tiene un índice de 3.96. Este número nos indica que Perú es atractivo para las inversiones. Asimismo, cabe resaltar la cantidad de acuerdos comerciales con países y bloques económicos alrededor del mundo. Los TLC, refrendados por el congreso peruano, abren posibilidades de que el país acceda a nuevos mercados y, en cierta medida, asegura estabilidad en la política económica.

³ Banco Mundial

No obstante los indicadores positivos, se debe considerar que Perú es una economía abierta y, como tal, sujeta a los vaivenes de los mercados internacionales. En 2015 se tuvo el menor crecimiento mundial desde 2009, un 3.3%. Esto fue causado por la desaceleración de las economías de China, Brasil y Rusia. En ese sentido, hay dos factores a considerar para Perú. En primer lugar, la volatilidad del dólar, debido a cambios en la tasa de interés de la Reserva Federal. Al respecto, el volumen de reservas internacionales permite que el BCRP pueda mantener la estabilidad monetaria. En segundo lugar está la caída de los precios de los minerales por demanda, especialmente de China, principal socio comercial. A esto se suman los proyectos detenidos por conflictos sociales, como Conga, en Cajamarca, y Tía María, en Arequipa. Afortunadamente, hay otros proyectos mineros en operación, como Cerro Verde y Bambas, que compensarán.

En resumen, Perú muestra un ambiente macroeconómico estable y propicio para la inversión privada, pero con tasas de crecimiento discretas por factores externos y proyectos mineros detenidos (Ver tabla 2).

Tabla 2. Resumen de análisis del entorno económico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Indicadores macroeconómicos estables	PBI US\$ 202.9 mil millones. Crecimiento PBI 2014 2.4%, 2015 3.3%, 2016 se espera entre 3.7-4%. Para 2017-18 3.8%. Inflación 2015: 3.15%. Para 2016: 3%, en rango meta del BCR. Riesgo país: EMBI Latam 3.96, Perú 2.22. México 2.29	Oportunidad
Riesgos externos	Caída en los precios de las materias primas por demanda, especialmente ligada a China, principal socio comercial. Volatilidad financiera por tipo de cambio asociado al incremento de tasas de interés en Estados Unidos por la Reserva Federal.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3. Entorno sociocultural

Las megatendencias son fuerzas globales de transformación que impactan a todo el mundo⁴. El futuro digital, que comprende el uso de la tecnología, acceso a ella y la virtualización, es una megatendencia que está transformando el mundo y creando nuevas oportunidades. Adicionalmente, esta megatendencia está impactando otras, como son el emprendedurismo, las economías globales, la urbanidad y el cuidado de los recursos del planeta.

⁴ Ernst & Young

En Perú, la población tiene una actitud positiva hacia esta tendencia del futuro digital. De acuerdo con un estudio de GFK⁵, el 78% de los peruanos entre 18 y 24 años usa Internet y de este porcentaje un 75% es usuario intensivo, es decir, que lo utiliza dos horas al día fuera del trabajo. Básicamente se utiliza las siguientes redes sociales: Facebook 85%, YouTube 20% y Twitter 16%. Además, el 57% comparte fotos, 41% opiniones y 31% noticias. Esto demuestra la mayoritaria aceptación de la virtualización en el país.

Un factor en contra de la realidad peruana es la informalidad. De acuerdo con el índice Schneider, el 60% de la economía peruana es informal⁶. El futuro digital ayudará a la formalización, por lo que es probable que algunos grupos se muestren adversos al cambio, pero su fuerza no será significativa. En la tabla 3 se observa el resumen de las variables del entorno sociocultural y su impacto.

Tabla 3. Resumen de análisis del entorno sociocultural

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Megatendencia: futuro digital	Futuro digital impacta en otras transformaciones: emprendedurismo, economía global, urbanidad, medioambiente.	Oportunidad
Población adopta la virtualización	75% de los peruanos entre 18 y 24 años usa Internet, especialmente redes sociales, intensivamente. Población amigable a la virtualización.	Oportunidad
Informalidad	Índice Schneider: 60% de economía peruana es informal.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.4. Entorno tecnológico

Actualmente, solo el 50% de los hogares en Perú tiene acceso al Internet⁷. Para acelerar este proceso, el Estado peruano viene desplegando la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Este proyecto debe alcanzar al 92% de las capitales de departamento en 2016, bajo el concepto de inclusión digital. Ello permitirá proveer Internet de banda ancha de alta velocidad y servicios de telesalud, teleeducación y servicios estatales a la población.⁸

En una economía globalizada como la peruana, la tecnología se vuelve un factor determinante para la competitividad de las empresas. Estas también están interesadas en las ventajas que les provee la tecnología. En los próximos tres años, el 70% de las empresas en Perú utilizará

⁵ Estudio realizado por la empresa GFK (2015). sobre "Uso del Internet en el Perú".

⁶ BCRP, Revista de Estudios Económicos.

⁷ Estudio realizado por la empresa GFK en el año 2015 sobre "Uso del Internet en el Perú".

⁸ Información del Ministerio de Transporte y Comunicaciones sobre la Red Dorsal.

tecnologías en la nube. Actualmente 40% la utiliza. Este será el mayor crecimiento de la nube en la región⁹. Asimismo, el uso del Internet y la tecnología reduce los costos de las empresas hasta un 25 %¹⁰. Estas podrán, por lo tanto, mejorar su rentabilidad.

No obstante lo destacado anteriormente, no todo es positivo. Es importante resaltar el déficit de profesionales en tecnologías de información, que se estima en 35 % para 2015¹¹. Esto incrementará el costo de mano de obra y hará que el diferencial sea la capacitación del personal. El resumen de las variables del entorno tecnológico se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Resumen de análisis del entorno tecnológico

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Accesibilidad de las empresas a la tecnología e interés por las mismas.	Perú es el país con mayor crecimiento del mercado de tecnología en la nube de la región.	Oportunidad
Reducción de costos en las empresas por el uso de la tecnología	El uso del Internet y la tecnología está ayudando a reducir los costos en las empresas hasta en un 25 %.	Oportunidad
Déficit de profesionales en TI.	Para el 2015 se estimó un déficit de 35 % en profesionales de TI en Perú. Esto incrementará el costo de la mano de obra.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.5. Entorno ecológico y medioambiental

El cuidado de los recursos del planeta también es una megatendencia y la población lo valora. En Perú cada vez más empresas incorporan el cuidado del medioambiente en sus políticas. En ese sentido, Paperless, les da la oportunidad a las empresas de reducir su huella de carbono sustituyendo el uso del papel con la documentación electrónica. La huella de carbono es un certificado que mide la cantidad de dióxido de carbono que una empresa genera en su cadena productiva. Las soluciones Paperless permiten reducir ese indicador.

Asimismo, hay que señalar que Perú ha suscrito el compromiso COP20. En ese sentido, el principal compromiso de Perú es la conservación de sus bosques. Las soluciones Paperless contribuyen a reducir considerablemente el uso de papel y eso ayuda a preservar los bosques. Es de esperar que las regulaciones vayan en el sentido de hacer cada vez más exigente el cuidado del medioambiente. El tema ecológico será un factor de oportunidades (ver tabla 5).

⁹ Artículo del diario Gestión “Perú es el país con mayor crecimiento del mercado de tecnología en la nube de la región” de 2014).

¹⁰ Datos de Osiptel.

¹¹ Información publicado en artículo de La República “Estos serán los profesionales más buscados el 2015” de 2015.

Tabla 5. Resumen de análisis del entorno ecológico y medioambiental

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Reputación de las empresas preocupadas por el medioambiente.	Cada día, el impacto en el medioambiente de los productos y los factores de producción son valorados más por los consumidores.	Oportunidad
Perú suscribe COP20. Reducción de la huella de carbono.	Empresas peruanas podrán utilizar esta posibilidad para salir a mercados internacionales que soliciten certificaciones ecoamigables.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.6. Resumen PESTEL

En resumen, el macroentorno es favorable para las Paperless, porque se verifica estabilidad política y legal; el Estado alienta el gobierno electrónico y dicta normas a su favor; existe un buen horizonte económico, aunque con cifras discretas de crecimiento; y hay una población y empresas interesadas en la tecnología, apoyados por la infraestructura y la tendencia de cuidado del medioambiente.

2. Análisis del microentorno

El microentorno, o entorno competitivo, lo determina la industria donde opera la empresa. Para analizarlo, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980). Se determinaron los factores clave, la intensidad de la competencia y el atractivo de la industria.

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Según el North American Industry Classification System (NAICS), Paperless opera en la industria de los servicios profesionales, científicos y técnicos, código 541511. En la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) figura en la división 6209, programación informática, consultoría informática y actividades conexas. Se define que Paperless opera en el sector servicios, en la industria de la programación y la consultoría informática, en la subindustria de la gestión documentaria electrónica (GDE).

Esta es una industria fragmentada con varias empresas que operan y están dirigidas al mercado corporativo. Los factores clave para sobresalir son la imagen de marca, la seguridad de la información, la experiencia en la implementación de proyectos, la innovación de servicios, la calidad de programadores y el servicio postventa.

La gestión documentaria electrónica es una industria nueva en Perú, que ha cobrado importancia por normas legales y los beneficios que brinda a las empresas. Se encuentra en una etapa de crecimiento.

2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Tal como se observa en la tabla 6, con un grado 3.00, la programación y consultoría informática es una industria atractiva, con fuerzas competitivas medianamente exigentes, lo que alienta el ingreso de empresas competidoras.

Tabla 6. Resumen de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Grado de atracción de la industria		1	2	3	4	5		Grado
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	3.00
Poder de negociación de los clientes	Alto						Bajo	2.50
Amenaza de nuevos competidores	Alta						Baja	2.75
Intensidad de rivalidad de empresas competidoras	Alta						Baja	2.75
Amenaza de productos sustitutos	Alta						Baja	4.00
Evaluación global								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

En la industria de Paperless, los principales proveedores se pueden dividir en dos grupos. Por un lado, los proveedores de hardware y, por otro, los de almacenamiento virtual. Los primeros son varios y se puede negociar precios en compras grandes. En el segundo caso, se trata de los *data centers*, que son pocos y especializados. Un *data center* posee condiciones especiales de seguridad informática e infraestructura contra siniestros y son costosos. En la tabla 7 se observa cómo el poder de negociación de los proveedores afecta el grado de atractividad de la industria.

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores		1	2	3	4	5		Grado
Empresas de servidores, <i>routers</i> y <i>firewalls</i>	Pocos						Muchos	4
Empresas de <i>data centers</i>	Pocos						Muchos	2
Evaluación global								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Si bien las empresas pueden comprar otras licencias de software a menor costo, para los grandes clientes la seguridad de la información es importante. Además, cambiar de proveedor sería costoso y riesgoso. Asimismo, si una empresa quisiera almacenar directamente su información electrónica, cualquier cambio de las exigencias legales implicaría un nuevo desarrollo. Los clientes tendrían que tener áreas de sistemas enfocados solo en su gestión documentaria. Finalmente, los clientes están obligados legalmente a usar estos servicios. Del análisis se concluye que los clientes tienen un poder de negociación neutro (ver tabla 8).

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes		1	2	3	4	5		Grado
Opciones para comprar licencia	Muchos						Pocos	1
Cliente almacena datos particularmente	Simple						Elaborado	2
Empresas con prestigio, confiables y seguras	Muchas						Pocas	3
Regulación gubernamental	Opcional						Obligatorio	4
Evaluación global								2.50

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

Según Porter (1980), el riesgo de que entren nuevos competidores a la industria depende de las barreras de entrada y de la reacción previsible de las empresas establecidas. Al ser una industria fragmentada ninguna empresa tiene la capacidad material de bloquear nuevos ingresos. Siguiendo el modelo de Porter, a continuación se revisan las barreras de entrada actuales.

- Economías de escala por el lado de la oferta: por un lado, se pueden generar economías de escala en la medida en que están integradas hacia atrás. Se pueden producir otros productos y utilizar al mismo equipo de programación. Sin embargo, los costos de almacenamiento virtual (*data center*) se incrementan conforme aumenta el volumen de documentos.

- Diferenciación de productos: por la calidad de clientes capturados y los volúmenes de información que estos generan, Paperless es una de las empresas que goza de prestigio de marca y lealtad de los clientes. Hasta el momento no ha migrado ningún cliente. El servicio diferenciado se vive mediante la implementación, el almacenamiento y la recuperación del documento.

- Requisitos de capital: la inversión inicial para entrar a competir es elevada. Los costos de servidores, desarrollo de programas y centros de almacenamiento virtual, entre otros, son elevados.

- Costos por cambiar de proveedor: el diseño del documento electrónico a la medida del cliente y el almacenamiento en *data centers* no es un servicio que se pueda cambiar rápidamente. Los costos y los riesgos de cambiar de proveedor, por lo sensible de la información, son altos. Esta es una barrera de entrada a favor de Paperless.

- Acceso a canales de distribución: en la medida que es una venta corporativa directa, no hay mayor restricción en este aspecto. Cualquier otra empresa puede emplear el mismo canal.

- Ventajas de costos independientes de economías de escala: primero está la experiencia en la implementación del proyecto. Cada cliente tiene su realidad y, al tener a los más grandes de

cada sector, la experiencia con ellos favorece a Paperless, lo cual genera una barrera. En segundo lugar se encuentran las patentes de software. Aunque las patentes restringen a la competencia, no son difíciles de replicar.

- Políticas gubernamentales: las leyes alientan el ingreso de competidores. El Estado está interesado en desarrollar el gobierno electrónico. Indecopi autoriza empresas certificadoras y la Sunat la facturación electrónica, por ejemplo. En la tabla 9 se observa el análisis de la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Baja	1	2	3	4	5	Alta	Grado
Economías de escala del lado de la oferta	Difícil						Fácil	3
Diferenciación de productos	Alta						Baja	2
Necesidades de capital	Alta						Baja	2
Costos de cambiar de proveedor	Altos						Bajos	2
Acceso a canales de distribución	Difícil						Fácil	4
Patentes de licencias	Difícil						Fácil	3
Experiencia de implementación	Mucha						Poca	2
Políticas gubernamentales	Restringe						Promueve	4
Evaluación global								2.75

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.4. Intensidad de rivalidad de empresas competidoras

Existe una fuerte rivalidad entre las empresas del grupo estratégico y son parecidas en estructura y tamaño. Adicionalmente, hay varias empresas de otros grupos que también compiten en el negocio. Algunas, al ser pequeñas, utilizan estrategias de precio que limitan rentabilidades. No existe un líder que coordine la industria. Por otro lado, no existen muchas empresas que brinden las opciones de seguridad y experiencia como Paperless. Finalmente, están las barreras de salida. Al tener grandes bancos de información almacenados, no es fácil retirarse del negocio, aunque podrían transferirse. En la tabla 10 se analiza la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Tabla 10. Intensidad de rivalidad de empresas competidoras

Intensidad de rivalidad de empresas competidoras		1	2	3	4	5		Grado
Empresas parecidas en fuerza y tamaño	Muchas						Pocos	2
Empresas pequeñas y de otros grupos	Muchas						Pocos	2
Opciones con seguridad y experiencia	Muchas						Pocas	4
Barreras de salida	Pocas						Muchas	3
Evaluación global								2.75

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

El sustituto de la GDE es gestión física. Esto implica alquilar grandes almacenes a terceros, como por ejemplo a Ransa o Iron Mountain. Sin embargo, para cualquier empresa con elevados volúmenes de facturas y necesidades de grandes espacios físicos, esta forma de administrar su documentación no es rentable ni eficiente, pues es cara y genera lentitud en los procesos de recuperación de documentos. Es por ello que la amenaza del sustituto es baja. En la tabla 11 se observa el análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos.

Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos		1	2	3	4	5		Grado
Gestión documentaria física	Rápida						Lenta	4
Costos de almacenes	Bajos						Altos	4
Evaluación global								4.00

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Matriz de factores externos EFE y perfil competitivo MPC

Basado en el análisis externo (PESTEL) realizado y el de la industria basado en las Cinco Fuerzas de Porter, se realizó la matriz de factores externos basados en David (2013), en donde se determinó cómo está respondiendo Paperless a las oportunidades y las amenazas presentes (ver anexo 1). Tal y como se observa en el anexo 1, Paperless se encuentra respondiendo por encima del promedio (2.5 puntos) a las oportunidades y las amenazas observadas. Esta respuesta debe ser mejorada, planteando estrategias que permitan aprovechar mucho más las oportunidades y enfrentar con mayor fuerza las amenazas.

La industria de la programación y consultoría informática es una industria fragmentada en la medida que hay varios participantes. De acuerdo con el informe Sunat, se estima en cerca 1.000 las empresas dedicadas a este negocio. Cabe aclarar que Paperless es una empresa que se enfoca en el negocio de gestión documentaria electrónica, es decir, en la transformación de todos los procesos documentarios eliminando el papel. Si bien actualmente se ha empezado por coyuntura con la facturación electrónica, esta es solo una de las múltiples aplicaciones.

Para realizar un análisis más profundo de la competencia, se ha identificado las empresas que actualmente pertenecen al mismo grupo estratégico de Paperless. Un grupo estratégico «está compuesto por un conjunto de empresas que hace hincapié en dimensiones estratégicas similares, para utilizar una estrategia similar» (Hitt, 2008). Las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico de Paperless son las siguientes:

- Digiflow: empresa de la Cámara de Comercio de Lima, con una facturación de US\$2.5MM, 10 millones de documentos mensuales y 150 clientes. Está enfocada en atender a empresas

grandes y desarrolla una estrategia de enfoque en diferenciación similar a Paperless. Entre sus principales clientes está el Grupo CMR (Saga Falabella, Sodimac, Tottus) y *retailers* como Adidas. Está apoyada por el auspicio de la Cámara de Comercio y el soporte técnico de la empresa chilena Dbnet. Digiflow también es una empresa monoproductora, basada en facturación electrónica, pero que entiende que el foco del negocio es la gestión documentaria electrónica.

- Signature South Consulting: empresa de capitales chilenos que, al igual que el resto de las empresas de la industria, basa sus ingresos en las facturas electrónicas. Su fortaleza radica en su visión regional latinoamericana, enfocada en empresas multinacionales. Es la empresa con más sucursales fuera de Perú. Tiene sucursales en Argentina, Colombia, Costa Rica, Chile (matriz), Ecuador, México y Uruguay. Es una empresa cuyo tamaño de facturación se estima similar al de Digiflow.
- Bizlinks: es la empresa competidora del grupo estratégico enfocada en costos. Este enfoque se soporta en personal con menos experiencia y centros de almacenamiento menos confiables. De la investigación que se realizó en campo, la experiencia con los softwares de Bizlinks fue la menos satisfactoria. Sin embargo, el precio hace accesible Bizlinks, sobre todo a empresas enfocadas en costo.
- TCI Perú (Transporte Confidencial de Información): empresa del grupo Prosegur cuyo foco de negocio es brindar seguridad a la información almacenada. Su ventaja competitiva es que cuenta como clientes con las empresas que trabajan con Prosegur, a las cuales ofrecen el servicio de facturación electrónica. Otras opciones que ofrece TCI son software a medida, B2B aduanero, sistema de seguridad y *hosting*, en general. Cabe mencionar que tiene una alianza estratégica con Amcham.
- E-fact: el negocio de E-fact no es el software o el servicio de facturación electrónica. E-fact tiene un modelo de negocio que consiste en ofrecer facturación electrónica con el fin de poder intermediar en el tema de *factoring*. Este servicio es bien especializado y requiere de que una empresa verifique las facturas de los clientes para que pueda realizarse el *factoring* con las instituciones financieras. Por este servicio de verificación se cobra una comisión. Esta empresa utiliza el servicio como una fuente de información para su servicio de *factoring*.
- Carvajal: grupo empresarial colombiano que desempeña una serie de actividades en los ámbitos de educación, empaques, espacios, medios B2B, soluciones de comunicación, tecnología y servicios. En el tema de tecnología y servicios, la empresa se enfoca en el desarrollo de soluciones integrales de tercerización de procesos de negocio y tecnologías de información en diferentes sectores, para apoyar a sus clientes en la transformación de sus

negocios. No tiene indicios de entender un negocio como la gestión documentaria electrónica.

En el anexo 2 se observa la MPC, en donde P significa la ponderación o importancia del factor crítico de éxito, C es la calificación de la empresa para cada factor y Puntos es el promedio ponderado obtenido por factor y total. Se observa en la matriz MPC que Paperless posee una buena posición competitiva con respecto de las empresas competidoras de su mismo grupo estratégico. Las fortalezas más importantes para Paperless son la calidad de servicio, la experiencia en el mercado, la flexibilidad de las soluciones para adaptarse a las necesidades del cliente, el posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica en Perú y el talento humano. Es importante señalar que los competidores TCI, Carvajal y DigiFlow también poseen una buena posición competitiva y son empresas con amplia experiencia en tecnologías de información. Por ello, dentro del grupo estratégico, son los competidores más fuertes.

3.1. Resumen del análisis EFE y MPC

En líneas generales, se observa que Paperless está teniendo una respuesta por encima del promedio con respecto del aprovechamiento de las oportunidades y la defensa de las amenazas, mientras que posee una buena posición competitiva con respecto de las empresas de su mismo grupo estratégico. Esto fue utilizado como base para formular estrategias que permitan mejorar la respuesta de Paperless ante un entorno de constantes cambios.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un plan estratégico para Paperless en Perú para los años 2016-2018, para formular e implementar estrategias que permitan a la organización crear valor mediante la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para entender la cadena de valor de Paperless, se explicará cuáles son las etapas del servicio de Gestión Documentaria (GD). La GD tiene tres etapas: generación del documento electrónico, almacenamiento de la información y recuperación oportuna.

El primer proceso, la generación del documento electrónico, se atiende con la venta de la licencia del software. Adicionalmente, hay que desarrollar ajustes al programa en función a las necesidades del cliente y la normativa gubernamental. La venta de la licencia y la etapa de ejecución de proyectos generan lo que se llama ingresos no recurrentes. Los otros dos procesos, el almacenamiento y la recuperación oportuna, se atiende en la etapa de postventa y generan los llamados ingresos recurrentes. Es en esta parte donde los ingresos son mayores. Es así que para asegurar mayores ingresos se debe buscar clientes que necesiten, por sus operaciones, generar gran cantidad de documentos. Ejemplo de ello son los supermercados, las farmacias y las empresas con muchos empleados, entre otros.

Asimismo, de lo expuesto se concluye que el núcleo del negocio lo conforman los programadores y los desarrolladores, quienes atienden las necesidades cambiantes del cliente. Se debe resaltar que, como en la mayoría de *e-businesses* en la etapa postventa, cambiar de proveedor es costoso y riesgoso para el cliente. Entendida la parte operativa, y sobre la base de la investigación realizada en Paperless, se ha estructurado su cadena de valor siguiendo el planteamiento de Alonso (2008), como se observa en el anexo 3.

Tal y como se ve en la cadena de valor, las actividades primarias de una cadena de valor de servicios son el marketing y las ventas, el personal de contacto, el soporte físico y las habilidades, la prestación y los clientes. En el caso de Paperless, las actividades clave asociadas con marketing y ventas son el proceso de venta directa, la detección de necesidades en empresas que requieran optimizar su gestión documentaria y la publicidad. En personal de contacto, la clave está en la ejecución de los proyectos, el manejo de la relación con clientes y el soporte técnico postventa. Para el soporte físico y las habilidades, los puntos clave se encuentran en el almacenamiento seguro de la documentación y el desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades del cliente. La prestación es la optimización de procesos de gestión documentaria

que reduzcan costos en horas-hombre, almacenamiento y suministros. Los clientes son las empresas que ingresan más de USD 40 millones al año, buscan una buena imagen mediante la preservación del medioambiente y están ubicadas en Lima, el Callao, Arequipa y La Libertad.

Paperless sigue una estrategia genérica de enfoque de diferenciación. Se determina que es enfoque porque el mercado objetivo es un segmento limitado de empresas y busca la diferenciación. Esta se busca a través de la calidad de los servicios prestados a sus clientes, por los que se cobra un precio mayor que el promedio del mercado.

Toda empresa posee recursos y capacidades. Según Hitt (2008), las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas, siendo las capacidades, fundamentales para la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Se realizó el mapa de recursos y capacidades, según el planteamiento de Grant (2006), en donde se especifica que toda empresa posee recursos tangibles e intangibles, tal y como se observa en el anexo 4.

Los recursos y las capacidades identificados pueden representarse en un mapa, donde son clasificados desde el 1 al 10, según su importancia para la industria (I) y la fortaleza relativa (FR) de Paperless, para luego graficarlos, representando la importancia en el eje X y la fortaleza relativa en el eje Y (ver anexo 5). Esto permitió determinar cuáles son las fortalezas clave de la empresa que deben ser aprovechadas y las debilidades clave que deben trabajarse para mejorar la posición competitiva.

Como se observa en el anexo 5, Paperless tiene como fortalezas clave dos recursos y cinco capacidades. Los recursos son las referencias de los clientes existentes y el personal comprometido con la empresa. Las capacidades son la calidad del servicio postventa, el ser una empresa socialmente responsable, el posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica, el talento humano con habilidades técnicas y orientado al cliente y la amplia experiencia en gestión documentaria electrónica en Latinoamérica. Su principal debilidad es la falta de habilidad para desarrollar nuevos servicios.

De acuerdo con Hitt (2008), uno de los instrumentos que las empresas utilizan para identificar y construir sus competencias centrales, que serán fuente de ventaja competitiva sostenible, está basado en analizar sus capacidades, con base en la presencia de cuatro criterios específicos, que son las siguientes: que sean valiosas, que son aquellas que la ayudan a defenderse de las amenazas; que sean singulares, que serían las que no son comúnmente encontradas en la industria; que sean costosas de imitar, que son aquellas cuyo costo de imitación es alto; y, finalmente, que sean insustituibles, es decir, que no tengan ningún equivalente estratégico. Al

realizar el análisis, se obtiene como resultado que hay capacidades que representan una paridad competitiva (PC), es decir, son solo valiosas para la organización. Hay otras que representan una ventaja competitiva temporal (VTC), que quiere decir que son valiosas y singulares, así como aquellas que finalmente serán fuente de ventaja competitiva sostenible (VCS) por ser valiosas, singulares, costosas de imitar e insustituibles.

En el anexo 6 se clasifican las capacidades de Paperless, de acuerdo con los cuatro criterios planteados por Hitt. En esa matriz se observa que Paperless posee dos capacidades que son fuente de ventaja competitiva sostenible: el talento humano con habilidades técnicas y la orientación al cliente, así como el posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica en Perú.

También es importante realizar el modelo de negocios de Paperless, para identificar cómo la empresa crea, entrega y captura valor. Es decir, cómo generará valor para sus clientes y para los accionistas. Este modelo explicará por qué un cliente va a comprar a Paperless y no a sus competidores. También contendrá la propuesta de valor de la compañía. El modelo de negocios de Paperless, utilizando el modelo de Ostewalder (2010), se muestra en el anexo 7.

Tal y como se observa en el modelo de negocio realizado, la propuesta de valor de Paperless se basa en la optimización de procesos de gestión documentaria, lo cual garantiza seguridad y confidencialidad, generando ahorros en horas-hombre, almacenamiento, suministros y contribuyendo con el medioambiente. El segmento de cliente se refiere a las empresas cuyos ingresos superan los USD 40 millones al año, a las que les interesa el cuidado del medioambiente y se encuentran ubicadas en Lima, el Callao, Arequipa y La Libertad. La forma de comunicación al cliente se basa en la realización de eventos y seminarios en centros empresariales, llamadas de prospección para ofrecer servicios, publirreportajes y notas de prensa en medios empresariales y referencias de clientes satisfechos. Su canal de distribución es directo, ya que su fuerza de ventas se encuentra en planilla y es la única responsable de ofrecer sus servicios. Las actividades clave son la detección de necesidades en empresas que requieran optimizar su gestión documentaria, el servicio de soporte técnico postventa especializado, la ejecución de los proyectos ajustados a las necesidades del cliente y el almacenamiento seguro de documentación en *datacenters*. Los recursos clave son el talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente, el posicionamiento como líder del mercado en facturación electrónica y las patentes de desarrollo de software, siendo los socios clave los accionistas, los proveedores de tecnología y los proveedores de alojamiento de servidores. La estructura de costos de Paperless está compuesta principalmente por el pago del derecho de venta de las licencias que le otorga la casa matriz de Chile, la planilla y los gastos administrativos y

publicitarios. Su estructura de ingresos se compone por las licencias, la implementación de proyectos y el soporte y el mantenimiento, así como el almacenamiento de documentación.

2. Estructura organizacional y recursos humanos

Paperless es una organización diversificada, dividida geográficamente. La casa matriz está en Chile y sus divisiones de Perú y Brasil se dedican a la gestión documentaria electrónica, por lo que hasta el momento existen algunas funciones que se mantienen en la sede central (Chile), para asegurar estándares comunes de operación y calidad. La estructura de la organización se fundamenta sobre la base de lo descrito por Mintzberg (1984):

- *Ápice estratégico*: gerente general y directorio.
- *Tecnoestructura*: PMO (control de proyectos), recursos humanos (selección de personal técnico), la oficina de seguridad de información y tecnología y desarrollo.
- *Staff*: recursos humanos (administración de personal), personal de administración y finanzas, asistente ejecutiva, personal de limpieza y mensajero.
- *Línea media*: gerente de administración y finanzas, gerente de operaciones, gerente comercial, gerente de integración y gerente de tecnología y desarrollo.
- *Núcleo de operaciones*: está conformado por técnicos de soporte, infraestructura, integración de proyectos y desarrollo que dan servicio a toda la organización.

Para la división de Perú, la estructura es la siguiente:

- *Ápice estratégico*: gerente general.
- *Línea media*: gerente comercial y gerente de proyectos.
- *Tecnoestructura*: manejada desde la casa matriz.
- *Staff*: analista de gestión, asistente ejecutiva, personal de limpieza y mensajero.
- *Núcleo de operaciones*: jefes de proyectos, técnicos de soporte, ingenieros de producción y ejecutivos de venta y postventa.

El organigrama organizacional para Perú se observa en el anexo 8, en el que se puede apreciar que Paperless en Perú cuenta con una gerencia general que tiene a su cargo la supervisión de la gerencia comercial, la gerencia de proyectos y el personal de apoyo, como la asistente ejecutiva, el analista de gestión y el mensajero. Algunas actividades de soporte se supervisan directamente desde la casa matriz, tales como la administración de recursos humanos, el desarrollo de productos y la gerencia de finanzas.

3. Marketing

En este momento, en Paperless, las actividades de marketing se realizan sin seguir un plan formal. Sin embargo, se describirá cómo se manejan las variables de marketing de servicio que según Grande (2005) se componen de siete P, las cuatro tradicionales: producto (servicio), precio, plaza y promoción, además de tres adicionales, que son personas, procesos y atención al cliente (proactividad).

- Servicio: consiste en brindar asesoría a empresas para realizar optimización de procesos mediante la reducción del uso de papel, a través de la generación de documentación electrónica y la gestión de la información.
- Precio: la fijación del precio se realiza siguiendo una estrategia precio-calidad de primera, para ofrecer un servicio de calidad a un precio alto. Esta estrategia ha permitido consolidar a Paperless como empresa de servicios *premium*, posicionada a la altura de las principales empresas de Perú.
- Plaza: los servicios se distribuyen en forma directa, siendo los ejecutivos de cuenta los responsables de atender directamente a los clientes existentes, prospectar nuevos clientes, detectar oportunidades de negocio y realizar labores de fidelización.
- Promoción: en este momento existe poca inversión en promoción en Paperless. Las actividades principales que se realizan son eventos con empresas prospecto para presentar los servicios y las soluciones que se tiene disponibles para ayudarlas a optimizar sus procesos. Estos eventos se realizan con una periodicidad de dos veces al año, con el apoyo de las cámaras de comercio de Lima, Arequipa y La Libertad.
- Personas: el talento humano es el recurso fundamental de Paperless, porque a través de las personas se llega a los clientes y se brinda el servicio. Si bien el número de empleados no es grande, su productividad es importante. El área comercial está conformada por un gerente comercial y tres ejecutivos. El área de operaciones y proyectos la forman siete ingenieros. Las áreas de soporte son pequeñas. La parte administrativa financiera de Perú la lleva a cabo un analista de gestión. RR.HH. y otras áreas de soporte se manejan a la distancia, desde la oficina principal en Chile.
- Procesos: en el tema de procesos, hay que señalar que esta es una empresa relativamente nueva, que viene haciendo un esfuerzo importante por normalizar sus procesos en las áreas operativas. Cabe destacar que las áreas de ventas y proyectos no tienen procesos estandarizados, porque la empresa trabaja con proyectos ad hoc.
- Atención al cliente: en este aspecto, Paperless ha tomado algunas acciones para hacer más tangible el servicio y mejorar la atención al cliente. Recientemente, en el año 2015, ha trasladado sus oficinas a una de mayor capacidad y con mejores condiciones físicas para su

talento humano. Esto le ha permitido mostrar una imagen más sólida hacia los clientes, lo que hace posible que se perciban los beneficios y las eficiencias que se generan.

4. Operaciones

En Paperless Perú hay cuatro procesos fundamentales que forman parte de su operación actual. Estos son los que se enumeran a continuación:

- Marketing y ventas: este proceso depende de la gerencia comercial de Perú. Existen tres ejecutivos comerciales, dos de ellos encargados de las ventas a nuevos clientes y uno a manejar la relación con los clientes existentes (venta de servicios complementarios o adicionales).
- Ejecución de proyectos: se encuentra a cargo de la gerencia de proyectos y está conformado por cinco jefes de proyecto y dos ingenieros de producción. Bajo su responsabilidad se encuentra la ejecución de todos los proyectos de implementación de sistemas de información que vende el área comercial.
- Soporte: en Perú existe un analista de soporte que depende en forma directa de la gerencia de operaciones de la casa matriz. Desde Chile se manejan los sistemas de asignación de requerimientos, los cuales son distribuidos entre un grupo de analistas que dan soporte a Chile, Perú y Brasil. En caso de requerirse apoyo en sitio para los clientes de Perú, este analista será asignado especialmente para la atención.
- Tecnología y desarrollo: los desarrollos de nuevos productos o funcionalidades se realizan en la casa matriz con el levantamiento de información realizado por las áreas de ventas y proyectos en Perú. Existen dos desarrolladores en Chile dedicados de forma exclusiva a atender los requerimientos locales.

5. Resultados contables y financieros

Paperless es una empresa financieramente estable, con un resultado consolidado (Chile, Perú y Brasil) que muestra un EBITDA de 30 % con respecto de las ventas. En Perú presentó, al cierre de 2015, un EBITDA de 22 %. El caso de Brasil aún presenta EBITDA negativo, por lo que su objetivo para el año 2016 es obtener resultados positivos. En el caso de Paperless Perú, los ratios financieros se observan en el anexo 9, tomando como referencia el balance general y estado de resultados del año 2015 auditados.

De la revisión de ratios, se puede concluir que Paperless es una empresa cuyo modelo de negocio le permite liquidez. Sin embargo, se detecta una oportunidad de mejora si se vuelven líquidas sus cuentas por cobrar de corto plazo. El 80% de su posición de liquidez lo explican las facturas pendientes de pago de sus clientes. El riesgo de que estas cuentas por pagar no se realicen es bajo y se mitiga en tanto que los clientes de Paperless son empresas sólidas y con

buena reputación. No obstante, se concluye que no hay una política de cobro de facturas pendientes.

Otro aspecto que resalta es que no tienen deuda de largo plazo; todo es deuda corriente. Esta situación permite el margen para las inversiones que se recomendarán en el plan estratégico. En cuanto a los ratios de rentabilidad, el 0.26 del margen de utilidad indica que se trata de una industria con alta rentabilidad, que permite realizar las inversiones requeridas para la innovación necesaria en mercados que se encuentran en etapa inicial de desarrollo. Por su parte, el ROA es 0.36, lo que significa que el rendimiento sobre los activos es importante.

6. Matriz de factores internos EFI

Con base en el análisis interno, realizado con la cadena de valor y el análisis de competencias centrales, recursos y capacidades, se hizo la matriz de factores internos basados en David (2013), la cual se observa en anexo 10. Esto permitió determinar cómo está reaccionando Paperless ante sus fortalezas y debilidades. Se observa que Paperless se encuentra respondiendo por encima del promedio (2.5 puntos) a las fortalezas y las debilidades observadas. Esta respuesta ha sido reforzada con el planteamiento de estrategias que permitirán seguir aprovechando las fortalezas y transformando las debilidades de la compañía.

Capítulo IV. Análisis de mercado

1. Definición de mercado

El mercado se define como el grupo de consumidores u organizaciones que está interesado en el producto, tiene los recursos para comprarlo y está permitido por la ley y otras regulaciones para adquirir el producto¹². La definición del mercado para Paperless Perú comienza con la población total y se estrecha progresivamente, como se observa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Definición del mercado para Paperless Perú



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Selección de mercado

Los servicios ofrecidos por Paperless se orientan a empresas, por lo cual el análisis del mercado tomó en cuenta a las empresas constituidas en Perú que pueden requerir soluciones de gestión documentaria electrónica.

3. Tamaño de mercado

A finales del 2014, el número de empresas registradas en Perú era de 1.883.531, el 94.92 % de las cuales son microempresas, es decir que reportan ventas anuales de hasta 150 UIT. El 4.11% son pequeñas empresas con ventas anuales entre 150 y 1.700 UIT, 0.6 % son medianas y grandes empresas, con ventas anuales superiores a 1.700 UIT, y el 0.36 % restante pertenece a la administración pública¹³. Según su distribución geográfica, el 47.1 % se encuentra ubicada en Lima y el Callao, siguiéndole Arequipa, con 5.78 %, y La Libertad, con 5.21 %.

¹² Concepto obtenido de “Market Definition” de 2002.

¹³ INEI (2014).Perú: Estructura Empresarial.

4. Análisis de la demanda

Paperless orientará sus esfuerzos en las 490 empresas que registran ventas superiores a USD 40 millones al año¹⁴ en Perú. Las mismas se concentran en cuatro departamentos: Lima, el Callao, Arequipa y La Libertad. Estas empresas son las que por su capacidad de ingresos podrían costear los servicios ofrecidos.

Con el fin de determinar la viabilidad del plan estratégico se analizó la demanda potencial. Para ello se utilizaron fuentes secundarias de información como estudios de mercado y entrevistas a expertos de la industria. Se tuvo acceso al estudio de mercado contratado por Paperless a la empresa investigadora de mercados Dominio en 2015. El objetivo fue revisar el futuro de la facturación electrónica (FE) y detectar nuevas oportunidades comerciales en gestión documentaria. De las 490 empresas mencionadas, se seleccionaron a 210 para el estudio.

En primer lugar, el 84% de las empresas ya tiene la solución de FE, esto indica que los clientes del mercado meta serán cada vez más escasos para este servicio. Sin embargo, el estudio también indica que el 72% de ellos está interesado en el servicio complementario de recepción de facturas de proveedores, lo que indica que hay una oportunidad de negocio. (Ver anexo 11).

En segundo lugar, se revisó la posibilidad de lanzar nuevos servicios. En ese sentido, se obtuvo que las empresas encuestadas están interesadas en 6 servicios nuevos: Contratos con proveedores (36.2%), automatización de órdenes de compra (32.4%), contratos laborales (31.6%), boletas de empleados (28.7%), DNI electrónico (23.7%) y documentos de recursos humanos (22%) (Ver anexo 12). Se seleccionaron boletas de empleados y DNI electrónico porque son los productos que ya cuentan con marco legal de aplicación inmediata.

Finalmente, los resultados del estudio fueron contrastados con entrevistas a representantes de empresas de la competencia. Asimismo, se revisaron los históricos de ventas de Paperless lo que permitió verificar la capacidad real de producción de la fuerza de ventas.

5. Conclusiones

Se determinó que existe un mercado potencial de 350 empresas, (72% de 490) para el servicio complementario de recepción de facturas. Asimismo, 140 empresas para Boletas de empleados y 116 empresas para el servicio de DNI electrónico. Para el caso de factura electrónica, se consideró que hay empresas medianas y pequeñas que pertenecen a grupos económicos que actualmente trabajan con Paperless y que requieren el servicio. Por ejemplo, Corporación Lindley tiene 30 distribuidoras que utilizarán la misma solución de facturación y son potenciales clientes futuros de Paperless.

¹⁴ América Economía (2014). 500 mayores empresas de Perú.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Visión

Ser la empresa líder de servicios de documentación electrónica en Perú.

2. Misión

Somos la empresa de servicios de generación de documentación electrónica de mayor confianza en Perú. Garantizamos la integridad de la información, innovamos procesos y usamos tecnología de vanguardia para satisfacer las necesidades de las empresas que tienen gran volumen de transacciones y que generan gran cantidad de documentos. Esto lo hacemos mediante la captura y el procesamiento de la información. Contribuimos a la protección del medioambiente, reduciendo el uso del papel. Apoyamos el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores, manteniendo principios éticos para consolidarnos como una empresa rentable y sostenible.

3. Valores

Los valores de Paperless son los siguientes:

- Calidad: realizamos nuestras tareas con dedicación y la más alta calidad, generando valor para cada uno de nuestros grupos de interés.
- Orientación al cliente: atendemos las necesidades de nuestros clientes y estamos comprometidos a ayudarlos en el momento que lo necesiten.
- Confianza: somos una empresa confiable para nuestros clientes, mantenemos resguardada su información y la colocamos a su disposición cuando lo requieran.
- Innovación: buscamos soluciones innovadoras que nos permitan la generación de valor, atendiendo las necesidades de nuestros clientes.

4. Objetivos estratégicos

De acuerdo con David (2013), los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en el largo plazo, que guardan relación con la misión y la visión y que sirven para asegurar la competitividad en el largo plazo. La definición de los objetivos permitió seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento de la organización y aprovechar sus ventajas competitivas. Los objetivos claramente establecidos dan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan tanto a la asignación de los recursos como al diseño de las tareas. En la tabla 12 se definen los objetivos estratégicos para Paperless.

Tabla 12. Objetivos estratégicos de Paperless Perú

Objetivo estratégico	Descripción	Detalle
OE1	Incrementar el valor de la empresa.	Incrementar los ingresos a través de la creación de nuevos servicios y captación de nuevos clientes, utilizando instrumentos de gestión que permitan controlar los gastos operativos y administrativos, garantizando márgenes de rentabilidad sin afectar la calidad del servicio.
OE2	Desarrollar el potencial del recurso humano.	Capacitar a nuestros colaboradores para que puedan desarrollar productos innovadores y consolidar la cultura organizacional orientada a nuestro cliente interno y externo.
OE3	Ser reconocida como una empresa que mejora permanentemente sus servicios y productos.	Ofrecer al mercado productos y servicios de calidad, con soporte tecnológico y con valor agregado, a través de la mejora continua.
OE4	Ser el aliado estratégico de las empresas para la preservación del medioambiente, mediante la eliminación del uso del papel.	La existencia de normas gubernamentales que fomentan el gobierno electrónico representa una oportunidad para convertir a Paperless en el aliado estratégico de las empresas que buscan cumplir con las normativas y preservar el medio ambiente a través de la eliminación del papel en sus procesos internos. Es importante destacar que la tendencia mundial es que las leyes medioambientales sean cada vez más estrictas.
OE5	Mantenerse a la vanguardia del negocio de gestión documentaria electrónica.	Uso estratégico de la innovación y la tecnología de la información para obtener ventajas competitivas y sostenibles para Paperless, brindando a los clientes productos y servicios acordes con sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. FODA

Luego de realizado el análisis PESTEL, competitivo e interno, se realizaron las matrices EFE (factores externos) y EFI (factores internos). A partir de esas matrices, en la tabla 13 se muestra la matriz FODA de Paperless Perú.

Tabla 13. Matriz FODA de Paperless Perú

Fortalezas	Oportunidades
<p>1) Posicionamiento como líder en el producto de facturación electrónica.</p> <p>2) Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente.</p> <p>3) Los productos son desarrollados por los programadores de Paperless directamente. Esto brinda flexibilidad y adaptabilidad al diseño de la solución requerida por los clientes.</p> <p>4) Las soluciones son fáciles de utilizar e implementar.</p>	<p>1) El Estado peruano busca alentar, por medio de leyes, el uso de las tecnologías de la información para aumentar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública.</p> <p>2) El uso del <i>cloud computing</i> (almacenamiento en servidores externos) en empresas se hace masivo. Se estima que en tres años el 70% de las empresas lo usarán.</p> <p>3) Perú es el país con mayor crecimiento tecnológico de la región. En 2013 la inversión fue de US\$13MM, y se espera llegar a US\$70MM en 2016.</p> <p>4) La tecnología contribuye a reducir la huella de carbono de las empresas. Estas están interesadas en crear una imagen positiva de su marca ante el ciudadano.</p> <p>5) Estabilidad macroeconómica. Bajo riesgo país.</p> <p>6) Reducción de costos para las empresas que utilizan tecnología.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>1) Precios altos con relación a la competencia, debido a la estabilidad de las soluciones ofrecidas y la calidad en el servicio postventa.</p> <p>2) La medición del control de la calidad del servicio no tiene un protocolo establecido.</p> <p>3) Hace falta establecer un área que se dedique a la innovación y el seguimiento de las necesidades especiales del cliente.</p> <p>4) Falta del plan estratégico que alinee los esfuerzos de la empresa.</p>	<p>1) Barreras de entrada al negocio no son muy altas. Cualquier programador podría desarrollar formatos similares, lo que generaría una guerra de precios.</p> <p>2) Elecciones presidenciales 2016. Los candidatos podrían impulsar medidas populistas que desincentiven la inversión extranjera.</p> <p>3) Pérdida de clientes debido a la mejora de los productos de la competencia</p> <p>4) La ley de protección de datos personales podría requerir que la información se almacene en Perú. Esto sería un problema, dado que los servidores de Paperless están en Chile.</p> <p>5) Pasar de crecimiento discreto a recesión.</p> <p>6) El 60% de informalidad en el país podría generar resistencia a adoptar medios electrónicos para el manejo de procesos.</p> <p>7) Aumento de costo de mano de obra por déficit de profesionales.</p> <p>8) Tecnología facilita ingreso de competidores internaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Basados en las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas identificadas en la tabla 13, se han formulado las estrategias FO (ofensivas), FA (defensiva), DO (reactivas) y DA (adaptativas) para Paperless Perú, como se observa en la tabla 14.

Tabla 14. Matriz de estrategias de Paperless Perú

Estrategias FO	Estrategias FA
Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes (F1, O3).	Establecer plan de contingencia para enfrentar el riesgo de obligación de migrar el <i>data center</i> de Chile a Perú (F1, A4).
Posicionar la marca Paperless en Perú para ser identificada como líder de gestión documentaria electrónica (F1, O2).	Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad de servicio (F2, A1).
Promover el uso de la gestión documentaria electrónica como herramienta para mejorar la imagen de las empresas en Perú en el aspecto medioambiental (F3, O4).	Alcanzar el número óptimo de talento humano requerido para asegurar altos niveles de calidad de servicio (F2, F3, A1).
Estrategias DO	Estrategias DA
Aumentar la competitividad en el servicio de almacenamiento de documentación en la nube, utilizando un modelo de control de costos eficiente (D1, O2).	Definir la línea base de satisfacción de clientes y establecer acciones para mejorar la calidad de servicio (D2, A1).
Asociarse con entidades públicas que impulsen el uso de soluciones de gestión documentaria electrónica (D4, O1).	Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política adaptada a cada tipo de cliente (D1, A1).
Establecer procesos de atención a los clientes (D3, O2).	Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada con la estrategia corporativa (D3, A3).

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Estrategia competitiva

Tal y como se mencionó luego de realizar el análisis de la cadena de valor, Paperless sigue una estrategia competitiva de enfoque de diferenciación. Se determina que es enfoque porque el mercado objetivo es un segmento limitado de empresas y la diferenciación se busca a través de la calidad de los servicios, lo cual genera un mayor valor para los clientes y proporciona un servicio postventa de acuerdo con sus necesidades.

7. Estrategia de crecimiento

Para analizar y elegir las estrategias de crecimiento que debe seguir Paperless Perú, se realizó la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal (EP). Los resultados de esas matrices se cruzaron con las estrategias propuestas a partir del FODA y se seleccionaron aquellas que estaban alineadas.

La matriz PEYEA es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o

competitivas. De acuerdo con el modelo presentado por David (2013), el eje de las abscisas representa dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y el eje de las ordenadas representa dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Se asigna un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, y un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC se hace una comparación con los competidores y en los ejes FI y EE se hace una comparación con otras industrias. En la anexo 13 se muestra la matriz PEYEA para Paperless Perú. De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, en el eje de coordenadas X el resultado es de 1.50, mientras que en Y es de 4.08. Esto quiere decir que Paperless se encuentra en el cuadrante que implica seguir una estrategia de crecimiento agresiva.

Según lo indicado por David (2013), la matriz interna-externa sirve para evaluar a una organización tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz. En el anexo 14 se muestra la matriz IE para Paperless Perú.

Paperless está situado en el V cuadrante de la matriz, con lo cual las estrategias recomendables en este momento, dadas las condiciones actuales, son las de conservar y mantener, como las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

De acuerdo con David (2013), la matriz de la estrategia principal (EP) sirve para la formulación alternativa de estrategias y cuenta con cuatro cuadrantes. En el eje X se ubica la posición competitiva de la empresa y en el eje Y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado. En la anexo 14 se muestra la matriz de la estrategia principal para Paperless Perú.

Considerando que las ventas de la industria superan el 5% de aumento anual, y que la posición competitiva de Paperless es relativamente fuerte, las estrategias recomendadas para aplicar son las siguientes: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación relacionada.

Para definir las estrategias que serán implementadas en el plan estratégico de Paperless Perú, en la tabla 15 se realizó un cruce de las doce estrategias propuestas a partir del FODA con el análisis de las matrices PEYEA, IE y EP, para seleccionar aquellas que estén alineadas con los resultados obtenidos en las matrices. La clasificación del tipo de estrategia se basó en Higgins (1986).

Tabla 15. Selección de estrategias FODA

Origen	N°	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	EP
FO (Ofensivas)	1	Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes.	Desarrollo de producto	X	X	X	X
	2	Posicionar la marca Paperless en Perú para que sea identificada como líder de gestión documentaria electrónica.	Penetración de mercado	X	X	X	X
	3	Promover el uso de la gestión documentaria electrónica como herramienta para mejorar la imagen de las empresas en Perú en el aspecto medioambiental.	Penetración de mercado	X	X	X	X
FA (Defensivas)	4	Establecer plan de contingencia para enfrentar el riesgo de obligación de migrar DataCenter de Chile a Perú.	Defenderse	X			
	5	Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad del servicio.	Penetración de mercado	X	X	X	X
	6	Alcanzar el número óptimo de talento humano requerido para asegurar altos niveles de calidad de servicio.	Penetración de mercado	X	X	X	X
DO (Reactivas)	7	Aumentar la competitividad en el servicio de almacenamiento de documentación en la nube, utilizando un modelo de control de costos eficiente.	Reducción de costos	X			
	8	Asociarse con entidades públicas que impulsen el uso de soluciones de gestión documentaria electrónica.	Desarrollo de mercado	X	X		X
	9	Establecer procesos de atención de los clientes.	Estabilidad	X			
DA (Adaptativas)	10	Definir la línea base de satisfacción de clientes y establecer acciones para mejorar la calidad de servicio.	Penetración de mercado	X	X	X	X
	11	Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política adaptada a cada tipo de cliente.	Desarrollo de mercado	X	X	X	X
	12	Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada con la estrategia corporativa.	Desarrollo de producto y mercado	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se observa en la tabla 15, ocho estrategias se alinean con el análisis realizado para las matrices PYEA, IE y EP. Estas estrategias son las siguientes:

E1. Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes.

E2. Posicionar la marca Paperless en Perú para ser identificada como líder de gestión documentaria electrónica.

E3. Promover el uso de la gestión documentaria electrónica como herramienta para mejorar la imagen de las empresas en Perú en el aspecto medioambiental.

E5. Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad del servicio.

E6. Alcanzar el número óptimo de talento humano requerido para asegurar altos niveles de calidad de servicio.

E10. Definir la línea base de satisfacción de clientes y establecer acciones para mejorar la calidad del servicio.

E11. Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política adaptada a cada tipo de cliente.

E12. Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada a la estrategia corporativa.

La ejecución de ocho estrategias en un plan de tres años es poco viable, porque se requeriría de mucha inversión y esfuerzo de recurso humano para su ejecución. Por este motivo, se realizó un cruce de estas ocho estrategias con los objetivos estratégicos formulados, para determinar cuáles de las ocho preseleccionadas se alinean con la mayor cantidad de objetivos estratégicos de Paperless. En la tabla 16 se observa el cruce realizado, en donde los objetivos son los siguientes:

OE1: Incrementar el valor de la empresa.

OE2: Desarrollar el potencial del recurso humano.

OE3: Ser reconocida como una empresa que mejora permanentemente sus servicios y productos.

OE4: Ser el socio estratégico de las empresas para la preservación del medioambiente, mediante la eliminación del uso del papel.

OE5: Mantenerse a la vanguardia del negocio de gestión documentaria.

Tabla 16. Cruce de estrategias con objetivos estratégicos

Número	Estrategias	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
E1	Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes.	X		X	X	X
E2	Posicionar la marca Paperless en Perú para ser identificada como líder de gestión documentaria electrónica.	X			X	X
E3	Promover el uso de la gestión documentaria electrónica como herramienta para mejorar la imagen de las empresas en Perú en el aspecto medioambiental.	X			X	
E5	Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad del servicio.	X	X	X		X
E6	Alcanzar el número óptimo de talento humano requerido para asegurar altos niveles de calidad de servicio.	X	X	X		
E10	Definir la línea base de satisfacción de clientes y establecer acciones para mejorar la calidad del servicio.	X		X		
E11	Definir una estrategia de precios diferenciada, desarrollando una política adaptada a cada tipo de cliente.	X				X
E12	Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada con la estrategia corporativa.	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se observa en la tabla 16, las estrategias que se alinean con más de cuatro objetivos estratégicos son las siguientes: a) Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes, b) Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad de servicio y c) Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada con la estrategia corporativa.

Estas tres estrategias asociadas a desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado serán implementadas y forman la base de la formulación de los lineamientos de los planes funcionales (marketing y ventas, operaciones, desarrollo del talento, financiero y responsabilidad social empresarial) del plan estratégico de Paperless Perú 2016-2018, tal como se observa en la tabla 17.

Tabla 17. Lineamientos de los planes funcionales

OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Incrementar el valor de la empresa.	Desarrollar el potencial del recurso humano.	Ser reconocida como una empresa que mejora permanentemente sus servicios y productos.	Ser el aliado estratégico de las empresas para la preservación del medio ambiente, mediante la eliminación del uso del papel.	Mantenerse a la vanguardia del negocio de gestión documentaria electrónica.
Estrategias				
E1: Incrementar los ingresos a través de la ampliación del portafolio con productos ajustados a las necesidades de los clientes.				
E5: Fortalecer las competencias y las habilidades del talento humano para mejorar continuamente la calidad del servicio.				
E12: Desarrollar la cultura de innovación en Paperless, orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y alineada con la estrategia corporativa.				
Lineamientos de marketing	Lineamientos de operaciones	Lineamientos de desarrollo del talento	Lineamientos financieros	Lineamientos de responsabilidad social
-Diseñar nuevos servicios. -Incrementar la participación de mercado. -Establecer una estrategia de precio diferenciada - Crear campañas de marketing directo.	-Optimizar los procesos operativos. -Establecer indicadores de calidad. -Incrementar la autonomía operativa en Perú. -Asegurar la estabilidad y la seguridad de la plataforma.	-Definir las competencias y las habilidades necesarias por puesto. -Crear un plan de capacitación. -Dimensionar el número de empleados que asegure servicios de calidad. -Desarrollar la cultura de innovación.	-Mantener EBITDA sobre el promedio de la industria. -Nuevos productos deben generar rentabilidad que aumente el valor de la empresa. -Asegurar los ingresos y la eficiencia en el manejo de los recursos.	-Generar un clima de confianza con sus grupos de interés, promoviendo el cuidado del medioambiente. -Promover modalidades de producción y consumo sostenibles.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VI. Plan de marketing y ventas

1. Introducción

El plan de marketing y ventas busca apuntalar los objetivos estratégicos sobre la base de los cuatro lineamientos estratégicos que se presentaron en la tabla 17.

El primero de los lineamientos es lanzar nuevos servicios. Cabe recordar que las aplicaciones de gestión documentaria son variadas. Sobre la base del estudio de mercado desarrollado por la firma Dominio,¹⁵ se determinó la demanda, iniciando con el desarrollo del servicio complementario de recepción de facturas de proveedores, porque 72 % de las empresas con facturación electrónica está interesada en la recepción. Luego se desarrollará el servicio de boletas de los empleados, que cuenta legislación gubernamental y el 28.7% de las empresas indicó estar interesada en esta solución. Finalmente, para 2018, se considera desarrollar soluciones con el DNI electrónico y las huellas digitales, esto porque el 23.7% de las empresas indicó estar interesada en este servicio. Esto abre la posibilidad de que los servicios no solamente puedan atender a empresas, sino también a personas naturales.

El segundo lineamiento es incrementar la participación de mercado. Sobre el lanzamiento de los nuevos servicios, se atenderá nuevas necesidades a los clientes actuales y se captará nuevos clientes. El tercero es la estrategia de precios diferenciada. Lo que se busca es que, al lanzar nuevos servicios, se pueda descremar el mercado, atendiendo primero a los clientes que pueden pagar más. Finalmente, el cuarto lineamiento lo constituyen las campañas de marketing directo. Las mismas buscarán proyectar una imagen de confiabilidad y, al mismo tiempo, estar cerca de los clientes.

2. Segmentación

Paperless centrará sus esfuerzos en la captación de empresas que se encuentren segmentadas de acuerdo con las siguientes variables, según lo descrito por Ayala (s/f):

- Demográfica: empresas con ventas superiores a los USD 40 millones.
- Geográfica: empresas que pertenezcan a Lima, el Callao, La libertad y Arequipa.
- Beneficios: aquellas empresas que buscan confiabilidad y una buena imagen mediante la preservación del medioambiente.

3. Posicionamiento

Según Dwyer (2007), la posición o lugar en la mente de los clientes se determina mediante la evaluación del comprador sobre el producto, junto con cada dimensión relacionada con las

¹⁵ Prospección de Mercado realizada para Paperless por empresa Dominio

demás propuestas. En el caso de Paperless, los puntos de diferencia de la marca valorados por sus clientes para tomar la decisión de compra son calidad del servicio y experiencia en gestión documental electrónica. En cuanto a los puntos de paridad con otras marcas del mercado, estos son la seguridad de la información y la búsqueda de la eficiencia operativa.

El mantra que se ha definido para la marca para Paperless Perú es el siguiente: «Ofrecemos experiencia y calidad en la prestación de servicios de gestión documental electrónica». Para lograr hacer la diferencia, Paperless trabajará en capacitar a los trabajadores en orientación y servicio al cliente, así como en todos los servicios ofrecidos por la compañía para que puedan demostrar, en cualquier interacción con los clientes, que se cuenta con la experiencia necesaria para llevar a cabo un proceso de implementación y postventa de calidad. Los valores de la marca son responsabilidad, orientación al cliente, calidad e innovación.

4. Acciones de la mezcla de marketing de servicios

Para cada uno de los elementos de la mezcla de marketing, para el período 2016-2018, se propone un enfoque en los siguientes aspectos:

- Servicios: se deben crear nuevos servicios complementarios a la facturación electrónica y nuevos servicios relacionados con gestión documental. Con esto se podrá evitar la dependencia de los ingresos de Paperless solamente del servicio de facturación electrónica, cuyo mercado irá disminuyendo en forma progresiva a medida que las empresas se vayan incorporando a esta forma de facturación.
- Precio: se implementará una estrategia de precios diferenciada, manteniéndose precios altos con relación a la competencia, pero variándolos de acuerdo con el tipo de servicio a ofrecer. Si es un servicio nuevo, se podrá utilizar la estrategia de desceme, mientras que para los servicios complementarios se utilizará precios más cercanos a los de la competencia, porque el objetivo de estos servicios será mejorar la experiencia del cliente y trabajar la fidelización.
- Plaza: la distribución seguirá realizándose de forma directa, a través de ejecutivos de venta capacitados para ofrecer soluciones de documentación electrónica a empresas del mercado objetivo. Estos ejecutivos deben tener como meta lograr establecer una relación de largo plazo con los clientes, con la finalidad de poder apalancar la venta de nuevos servicios.
- Promoción: se realizará a través de campañas de marketing directo, participando en eventos importantes de tecnología, así como aquellos en donde participen las empresas del mercado objetivo, como por ejemplo el Congreso Internacional de Retail.

- Personas: se contempla la contratación de personal adicional de ventas para poder cumplir las metas de ingresos prevista por la introducción de nuevos servicios, así como analistas comerciales que puedan apoyar en el análisis de los resultados de las campañas y el monitoreo constante de la competencia.
- Procesos: se debe realizar los procesos de marketing y ventas para definir internamente cómo se realiza la prospección, las presentaciones, el seguimiento y el cierre de oportunidades, así como establecer métodos y procesos de fidelización de clientes.
- Atención al cliente: con el apoyo del plan de desarrollo del talento, se capacitará a los colaboradores para desarrollar su orientación al cliente. La imagen que proyecten los trabajadores de Paperless deberá ser corporativa, con vestimentas formales para los ejecutivos de ventas y semiformales para las áreas de proyecto, que son las que mayoritariamente tienen contacto personal con los clientes.

5. Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de marketing y ventas

En la tabla 18 están los objetivos específicos del plan de marketing y ventas para el período 2016-2018, con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 18. Objetivos específicos del plan de marketing y ventas 2016-2018

Lineamiento estratégico	Objetivo específico	Indicador	Actual	2016	2017	2018
Lanzar nuevos servicios.	Lanzamiento de servicios complementarios: recepción avanzada de facturas de proveedores.	Nº de servicios complementarios	0	1	-	-
	Lanzamiento de nuevos servicios: boletas de empleados y soluciones con DNI electrónico.	Nº de nuevos servicios	0	-	1	1
Incrementar la participación de mercado.	Aumentar el número de clientes actuales.	% de incremento	-	58%	40%	30%
Establecer una estrategia de precio diferenciada.	Realizar <i>benchmarking</i> de competidores directos por trimestre.	Nº de estudios	0	4	4	4
	Revisar la estrategia de precios trimestralmente.	Nº de revisiones	0	4	4	4
Crear campañas de marketing directo.	Desplegar campañas de marketing directo. Un evento por trimestre.	Nº de campañas	2	4	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Presupuesto del plan de marketing y ventas

Los principales rubros que componen el presupuesto son los siguientes: a) Eventos de lanzamiento de nuevos productos, b) Contratación de personal de ventas, c) Análisis comercial

y campañas de marketing directo, y d) Estudios de mercado y material promocional. En la tabla 19 se observa que el presupuesto del plan de marketing y ventas tiene como objetivo asignar los recursos para el cumplimiento de los lineamientos.

Tabla 19. Presupuesto de plan de marketing y ventas 2016-2018

Rubro	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)
Eventos de lanzamiento de nuevos servicios	8,500	12,750	13,600
Contratación de personal de ventas	40,600	91,350	91,350
Campañas de marketing directo	14,090	15,499	17,049
Contratación de analista comercial	30,450	30,450	30,450
Contratación de estudio de mercado	3,636	7,273	10,909
Compra de material promocional	6,302	9,029	10,393
Total por año	103,578	166,351	173,751

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Introducción

La operación actual de Paperless Perú se lleva a cabo a través de cuatro procesos fundamentales:

- Marketing y ventas, realizado de forma local.
- Ejecución de proyectos, ejecutado de forma local con apoyo de unidades centralizadas en la casa matriz.
- Soporte, ejecutado principalmente en la casa matriz, con presencia local.
- Tecnología y desarrollo de soluciones, realizado en la casa matriz, con personas dedicadas de forma exclusiva a las soluciones de Perú.

El plan de operaciones para el período 2016-2018 sigue los lineamientos definidos en el proceso de planeamiento estratégico, que son optimizar los procesos operativos, establecer indicadores de calidad, incrementar la autonomía operativa en Perú y asegurar la estabilidad y la seguridad de la plataforma.

2. Acciones del plan de operaciones

El plan funcional de operaciones busca consolidar la estrategia competitiva de Paperless de enfoque de diferenciación, para la creación y la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, se busca mejorar la efectividad de los procesos operativos, así como iniciar un proceso formal de medición de indicadores para Paperless Perú y mejorar la estabilidad de la plataforma en la cual se almacenan los datos de los clientes. Todo esto tiene la finalidad de asegurar la calidad del servicio ofrecido. Asimismo, se realizará un plan de gestión de riesgos de seguridad en sistemas de información, que según Prandini (2013), permitirá entender aquellas situaciones que puedan causar un daño real sobre la información, las redes y los procesos, y así brindar una adecuada protección a la información de los clientes. Para el cumplimiento de estos objetivos, en algunos casos se requiere inversión y, en otros, simplemente mejoras en procesos o análisis de los datos que se tiene hasta el momento dentro de la empresa.

El plan se enfocará, principalmente, en los siguientes aspectos:

- Aumentar la efectividad del proceso de ventas a través de mejoras en la prospección.
- Incrementar la calidad del servicio ofrecidos a los clientes, tanto a nivel de ejecución de proyectos como en soporte.
- Lograr una mayor independencia de la casa matriz en los procesos operativos.
- Mejorar la seguridad de la información para el resguardo de la documentación almacenada de los clientes.

- Realizar un plan de gestión de riesgos de seguridad.

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de operaciones

En la tabla 20 se observan los objetivos específicos del plan de operaciones para el período 2016-2018, con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 20. Objetivos específicos del plan de operaciones 2016-2018

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicador	Actual	2016	2017	2018
Optimizar los procesos operativos.	Mejorar la efectividad de selección de prospectos de ventas.	% de cierres con respecto de las propuestas presentadas.	14%	15%	17%	20%
	Asegurar la calidad de los desarrollos realizados previo a la implementación.	% de fallas en puesta en producción.	35%	20%	15%	10%
	Realizar una evaluación y generación de acciones de mejora continua.	% de ocurrencia de incidentes repetitivos.	18%	10%	7%	5%
Establecer indicadores de calidad.	Controlar las desviaciones en la ejecución de proyectos.	Desviación máxima promedio.	13%	10%	7%	5%
	Asegurar y mejorar el cumplimiento de los acuerdos de servicio con los clientes.	% de tickets cerrados dentro de los acuerdos de servicio.	84%	90%	95%	98%
Incrementar la autonomía operativa en Perú.	Incrementar el número de tickets de soporte atendidos desde Perú.	% de tickets atendidos en Perú.	20%	40%	50%	60%
Asegurar la estabilidad y la seguridad de la plataforma.	Implementar plan de contingencia.	Avance de ejecución del plan.	0%	30%	70%	100%
	Obtener la certificación ISO 27001 sobre seguridad de la información.	Entrega de la certificación.	0%	NA	100%	NA
	Implementar plan de gestión de riesgos de seguridad de la información.	Identificación de vulnerabilidades, riesgos y amenazas.	0%	100%	100%	100%
	Realizar seguimiento a actividades de mitigación de riesgos.	Número de revisiones por año.	0	1	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuesto del plan de operaciones

En la tabla 21 se muestra el presupuesto estimado para la ejecución de los objetivos para el plan de operaciones, que se basa en la contratación de personal de soporte para incrementar la atención de incidencias de forma local, la contratación de personal que realice pruebas de calidad a los desarrollos de nuevos productos y servicios, la obtención certificación ISO 27001 y la implementación del plan de contingencia con alta disponibilidad para los clientes.

Tabla 21. Presupuesto de plan de operaciones 2016-2018

Rubro	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)
Contratación de personal de soporte	43,500	43,500	43,500
Contratación de personal de pruebas de calidad	20,880	20,880	20,880
Contratación de personal de proyectos	40,600	40,600	40,600
Plan de contingencia y equipos nuevos	168,300	66,600	12,600
Certificación ISO 27001	-	7,059	7,353
Total por año	313,880	178,639	124,933

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se puede observar en la tabla 21 que en el año 2016 los esfuerzos estarán enfocados en la contratación de personal de soporte, así como en la compra de equipamiento requerido para el plan de contingencia, por lo que la inversión es mayor. En el año 2017 se dará continuidad al proyecto de implementación de la contingencia y se realizará la auditoría para la obtención de la ISO 27001. Para el 2018 continuarán las inversiones en personal de soporte y proyectos, que se enfocarán en atender a los clientes captados para nuevos servicios de boletas de pago electrónica y servicios asociados a DNI electrónico.

Capítulo VIII. Plan de desarrollo del talento

1. Introducción

En la actualidad, la gestión de recursos humanos en Paperless se realiza desde la casa matriz, en donde se encuentra la gerencia de recursos humanos que reporta de forma directa al gerente general corporativo. Los servicios prestados desde esta gerencia hacia Perú se han centrado principalmente en el apoyo para la selección del personal de la gerencia comercial y la gerencia de proyectos.

El rápido crecimiento que ha tenido la empresa en Perú ha producido que el enfoque principal se mantuviese en encontrar el personal adecuado para garantizar la operatividad de Paperless. Sin embargo, para poder mantener una ventaja competitiva sostenible, que se fundamente en el talento humano, es necesario que se generen acciones que permitan garantizar una línea de carrera dentro de la organización, así como el crecimiento personal y profesional de las personas.

El plan de desarrollo del talento para el período 2016-2018 sigue los lineamientos definidos en el proceso de planeamiento estratégico, que son definir las competencias y las habilidades necesarias, crear un plan de capacitación, dimensionar el número de empleados que asegure servicios de calidad y desarrollar la cultura de innovación.

2. Acciones del plan de desarrollo del talento

Para poder realizar el desarrollo del talento en Paperless en el período 2016-2018, primero se definirán las habilidades y las competencias requeridas por cada puesto de trabajo; luego se determinarán las bandas salariales correspondientes al puesto, para ubicar al personal dentro de la banda correspondiente y garantizar una remuneración justa. Así mismo, se diseñarán las evaluaciones de desempeño y posteriormente se creará el plan de capacitación enfocado en mejorar la orientación al cliente y cerrar las brechas que se determinen en las evaluaciones de desempeño. Adicionalmente, se dimensionará la planilla para asegurar una atención de calidad a cada uno de los clientes, sobre todo en el área de postventa, porque la satisfacción de los clientes actuales es la mejor carta de presentación de una empresa de servicios.

Por último, se desarrollará la cultura de la innovación entre el personal de Paperless, lo cual permitirá generar ideas constantes que puedan ser aplicables en las categorías definidas por Keeley (2013), que son un sistema interno del negocio, oferta de soluciones y experiencia del cliente. Según Keeley (2013), en estas tres categorías se distribuyen diez tipos de innovaciones en el modelo de negocio, las redes de contacto, la estructura organizativa, los procesos, el

desempeño de productos, los productos complementarios, el servicio, los canales de distribución, la marca y la fidelización de clientes. El desarrollo de esta cultura de innovación, estará enmarcado como parte de la cultura corporativa de la empresa, la cual se define, según Snell (2013), como el conjunto de valores, creencias y expectativas que mueven las acciones de cada uno de los que forman parte de la corporación. Por ello es importante que en los procesos de selección de personal se incorpore la contratación basada en valores, para apoyar el desarrollo de una cultura corporativa sólida.

Para lograr realizar innovación, se formarán constelaciones de trabajo de equipos multidisciplinarios que actúen siguiendo la metodología de *design thinking*, para generar ideas innovadoras, centrándose en entender y dar solución a las necesidades reales de los clientes y usuarios.¹⁶

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de desarrollo del talento

En la tabla 22 se observan los objetivos específicos del plan de desarrollo del talento para el período 2016-2018, con sus respectivos indicadores de gestión.

¹⁶ El concepto fue tomado de artículo de Design Thinking en Español ¿Qué es el *design thinking*?

Tabla 22. Objetivos específicos del plan de desarrollo del talento 2016-2018

Lineamiento estratégico	Objetivos específicos	Indicador	Actual	2016	2017	2018
Definir las competencias y las habilidades necesarias.	Definir los perfiles, roles y competencias.	% de avance del documento.	0 %	100 %	NA	NA
	Implementar los ajustes requeridos de acuerdo con el análisis de bandas salariales.	% de trabajadores dentro de la banda salarial correspondiente.	0 %	NA	60 %	100 %
	Implementar la política de promociones.	% de avance en la política de promociones.	0 %	50 %	50 %	NA
Crear plan de capacitación.	Aplicar un modelo de evaluación por desempeño.	% de avance en modelo de evaluación.	50 %	100 %	100%	100%
	Realizar capacitación constante a los empleados de acuerdo a la evaluación de cada persona.	Nº promedio de cursos por empleado.	0	1	2	2
Dimensionar el número de empleados que asegure servicios de calidad.	Contratar al personal requerido de acuerdo al dimensionamiento para el período 2016 - 2018	% de avance de contratación de personal	50 %	70 %	100 %	NA
Desarrollar la cultura de innovación.	Establecer mecanismos abiertos de comunicación	% de participación de trabajadores.	0 %	10 %	20 %	30 %
	Premiar las ideas que sean aplicables al negocio y puedan tener un impacto positivo.	Nº de ideas premiadas por año.	0	NA	1	1
	Crear las constelaciones de trabajo para buscar soluciones a temas específicos en las empresas.	Nº de constelaciones creadas.	0	1	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuesto del plan de desarrollo del talento

En la tabla 23 se observa el presupuesto estimado para la ejecución de los objetivos para el plan de desarrollo del talento, el cual se basa en lo siguiente:

- Contratación de servicios de consultoría para realizar la elaboración de documentos de descripción de perfiles, roles y competencia, así como elaboración de evaluaciones de desempeño.
- Ejecutar un estudio salarial que permita determinar cuál es el nivel en el que se encuentra cada uno de los colaboradores con respecto del mercado laboral.

- Realizar inversión continua en capacitación a los colaboradores, enfocada en mejorar en todas las áreas de la empresa la orientación al cliente, para llegar a niveles internacionales de inversión en el rubro del 3% al 4% del costo de remuneraciones¹⁷.
- Creación de incentivos para la generación de ideas y aportes innovadores que puedan ser ejecutados para producir valor hacia cualquiera de los involucrados (accionistas, clientes, colaboradores, comunidad, proveedores o el Estado).

Tabla 23. Presupuesto de plan de desarrollo del talento 2016-2018

Rubro	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)
Servicios de consultoría en gestión humana	9,697	0	0
Estudio salarial	4,545	0	0
Capacitación	9,500	12,000	12,500
Incentivos a personal con ideas innovadoras	0	4,800	4,800
Servicios de consultoría en <i>design thinking</i>	5,000	5,000	0
Total por año	28,742	21,800	17,300

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal y como se puede observar en la tabla 23, el año que requiere mayor inversión en desarrollo del talento es el 2016, porque se asignarán recursos en servicios de consultoría que permitirán determinar las bandas salariales, realizar el documento de descripción de cargos, perfiles y roles y diseñar las evaluaciones de desempeño. A partir del año 2017, se prevé que la mayor inversión se realice en capacitación, seguido por las inversiones en la creación y el fortalecimiento de la cultura de innovación en Paperless.

¹⁷ Artículo del diario El Comercio “¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?” de 2014.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Introducción

Existen muchas definiciones sobre lo que significa la responsabilidad social empresarial (RSE), pero ningún consenso. Tomaremos la definición de Del Castillo (2011), que es la siguiente: «La Responsabilidad Social de las empresas es una filosofía y una forma de gestionar los negocios que implica la incorporación voluntaria, y con visión de largo plazo, de las expectativas económicas, sociales y medioambientales de los distintos grupos de interés (*stakeholders*) en las decisiones empresariales. Implica igualmente que estas decisiones deben guiarse por principios éticos y valores que buscan contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general».

2. Acciones del plan de responsabilidad social

El planeamiento de responsabilidad social de Paperless es un enfoque de negocio en el que las expectativas de los grupos de interés están en el núcleo de la estrategia. Para ello, nos basaremos en la teoría integradora de Garriga y Melé (2004).

Según Del Castillo y Schwalb (2011), los grupos de interés son aquellos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir, o aquellos que pueden afectar o están afectados por la consecución de la misión de la organización.

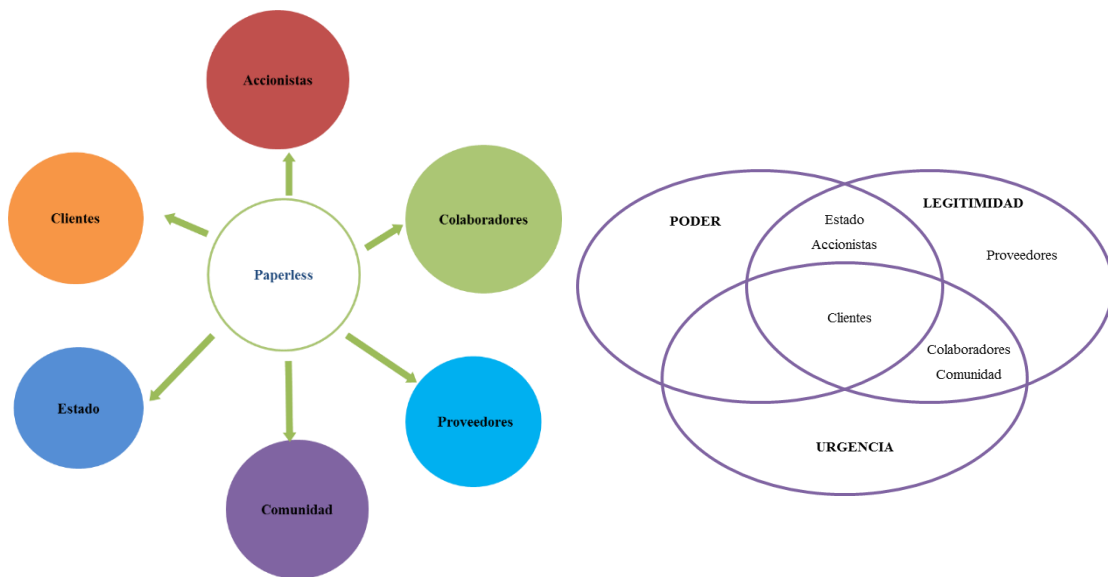
Usaremos el marco conceptual de Mitchell et al (1997) para poder tipificar a los grupos de interés y posteriormente priorizar sus demandas. Según proponen estos autores, será necesario llevar a cabo una valoración objetiva de los atributos de los diversos grupos, tomando en consideración los criterios de poder, legitimidad y urgencia.

- ✓ El poder es entendido como la relación entre dos actores, en donde el actor A puede hacer que el actor B haga algo que por propia iniciativa no hubiese hecho.
- ✓ La legitimidad es la percepción de que las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de un sistema de normas, valores y creencias.
- ✓ La urgencia alude a la necesidad de que el pedido de un grupo de interés requiera una acción inmediata.

Los grupos de interés se pueden clasificar en latentes, si poseen uno de los tres atributos, expectantes si poseen dos de los tres atributos, y definitivos si poseen los tres atributos identificados por Mitchell et al (1997).

Los grupos de interés identificados para Paperless, y de quienes vamos a gestionar sus expectativas, se observan y clasifican en el gráfico 2.

Gráfico 2. Grupos de interés identificados para Paperless



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal y como se observa en el gráfico 2, los clientes están clasificados como grupo de interés definitivo; el Estado, los accionistas, los colaboradores y la comunidad están en la categoría de expectantes; y los proveedores están en la categoría de latentes.

El plan de responsabilidad social está orientado a desarrollar acciones para la gestión de los colaboradores en temas de seguridad laboral, clima laboral y la gestión de clientes y comunidad en temas del medioambiente, de tal forma que conviertan a Paperless en un socio estratégico de las empresas para la preservación del medioambiente, considerando que el servicio brindado contribuye a la eliminación del uso de papel, tal como se ha definido en los objetivos estratégicos.

Con el objetivo de fortalecer las relaciones con los grupos de interés, en Paperless se realizarán prácticas de buen gobierno corporativo, es decir, se trabajará con altos estándares de transparencia y profesionalismo que, a su vez, terminarán impactando en la eficiencia de la empresa. Dentro de estas prácticas, destacan la presentación de estados financieros auditados y el manejo transparente de la información con los grupos de interés.

El pacto mundial de las Naciones Unidas señala que las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medioambiente y promover una mayor responsabilidad ambiental. Bajo esta óptica, el servicio brindado por Paperless se encontraría cumpliendo con estas premisas, por lo que los objetivos específicos se desarrollarán a partir de

los lineamientos estratégicos, que son generar un clima de confianza con sus grupos de interés al promover el cuidado del medioambiente y modalidades de producción y consumo sostenibles.

Con la finalidad de generar un clima de confianza con sus grupos de interés, Paperless será miembro del patronato de Perú 2021, que es una asociación civil peruana, sin fines de lucro, fundada en 1994, que tiene como compromiso la difusión y la promoción de la responsabilidad social como una metodología de gestión empresarial, con el fin de impulsar a la empresa grande, mediana y pequeña a convertirse en agentes de cambio para alcanzar el desarrollo sostenible del país, Así obtendrá el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR) en el 2018. Esta distinción acredita a la empresa ante sus colaboradores, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad, en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión

En la tabla 24 se observan los objetivos específicos del plan de responsabilidad social para el período 2016-2018, con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 24. Objetivos específicos del plan de responsabilidad social 2016-2018

Lineamiento estratégico	Objetivo específico	Indicador	Actual	2016	2017	2018
Generar un clima de confianza con sus grupos de interés, promoviendo el cuidado del medio ambiente.	Auditar los estados financieros.	N° de estados auditados	1	1	1	1
	Inscribirse en el patronato de Perú 2021.	Inscripción	0	1	1	1
	Obtener el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR).	Entrega de distintivo	NA	NA	NA	1
	Diseñar e implementar lugares de trabajo con estándares ergonómicos.	N° de estaciones de trabajo implementadas	0	10	14	1
	Cumplir la normativa peruana vigente como proveedor de servicios electrónicos.	% cumplimiento	100 %	100 %	100 %	100 %
Promover modalidades de producción y consumo sostenibles.	Medir el impacto de la reducción del uso del papel en la huella de carbono de las empresas.	Kg de CO2 reducidos	NA	184,500 Kg CO2	205,000 Kg CO2	225,500 Kg CO2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Presupuesto del plan de responsabilidad social

El presupuesto del plan de responsabilidad social se observa en la tabla 25 y tiene como objetivo asignar los recursos para el cumplimiento de los lineamientos, siendo los principales rubros la contratación de empresa auditora de estados financieros, el diseño e implementación de lugares de trabajo que cumplan estándares ergonómicos, la suscripción al patronato de Perú 2021 y la obtención del distintivo de ESR.

Tabla 25. Presupuesto de plan de responsabilidad social 2016-2018

Rubro	2016 (US\$)	2017 (US\$)	2018 (US\$)
Suscripción en el patronato de Perú 2021	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Distintivo ESR	0.00	0.00	4,200.00
Implementación de estaciones de trabajo ergonómicas	6,000.00	8,400.00	600.00
Total por año	10,500.00	12,900.00	9,300.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo X. Plan financiero

1. Introducción

Se revisó la situación financiera de la empresa tomando como base los estados financieros auditados de 2015 y 2014. Paperless es una empresa con razón de circulante de 2.05, lo que denota cierta holgura financiera. Esto asegura cumplir con sus obligaciones de corto plazo y no tomar préstamos para capital de trabajo. Cabe señalar, sin embargo, que al hacer la prueba ácida el ratio decrece a 0.39. Existe un 46% de facturas vencidas entre 30 a 180 días, riesgo que, si bien se mitiga por la calidad de clientes, líderes en sus rubros, denota la falta de políticas y seguimiento para el cobro de facturas.

Los ingresos por licencias y proyectos representan casi el 70% de los ingresos totales. Cuando se hace la proyección de ingresos de 2015 y se lleva a 2018, se observa que estos vienen decreciendo por la aparición de competidores que ofrecen los programas de facturación electrónica con precios más bajos. Si bien es cierto que el servicio de estas empresas no es tan completo, sí ha obligado a bajar el precio de las licencias y esta será la tendencia en la industria durante los próximos años. En cuanto a los costos, el más importante es el de ventas, el mismo que tiene dos componentes. En primer lugar, están los pagos de regalías a Paperless Chile por licencia de software establecidos por contrato en 60% del valor de las mismas. Luego están los servicios de producción, procesamiento y almacenaje. Estos últimos gastos son variables y aumentan a mayor cantidad de documentos almacenados o licencias vendidas.

El segundo gasto más importante es el de personal: sueldos, comisiones, bonos, vacaciones y beneficios sociales para personal calificado. Estos gastos consumen el 33% de los ingresos totales, aproximadamente 1.2 millones de dólares anuales. El negocio requiere inversión intensiva en talento humano calificado para mantener su ventaja competitiva y el equipamiento correspondiente, para que cumpla sus labores. Finalmente, un aspecto a resaltar es la ausencia de políticas sobre diversos aspectos, como facturas por cobrar, alquileres, asesorías, gastos de movilidad y otros, lo que viene generando ineficiencias operativas. Por ejemplo, las asesorías legales muestran pagos elevados que deberían ir asociados a un criterio de rentabilidad.

2. Objetivos específicos e indicadores de gestión

En la tabla 26 se observan los objetivos específicos del plan financiero para el período 2016-2018, con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 26. Objetivos específicos del plan financiero 2016-2018

Lineamiento estratégico	Objetivo específico	Indicador	Actual	2016	2017	2018
Mantener EBITDA sobre el promedio de la industria.	Alcanzar EBITDA de 22 %.	EBITDA	22 %	9%	15%	22%
Nuevos productos deben generar rentabilidad que aumente el valor de la empresa.	Asegurar que las inversiones en nuevos servicios sean rentables.	ROA	0.36	0.37	0.37	0.40
		Margen bruto	0.56	0.56	0.57	0.57
Asegurar los ingresos y eficiencia en el manejo de los recursos.	Aumentar la liquidez cobrando a tiempo las facturas.	Ratio de prueba ácida	0.38	0.80	0.90	1.00

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con base en el estudio de mercado y la proyección de la demanda de servicios para el período 2016-2018, se realizó la proyección de la relación de ingresos y egresos para dos escenarios: el que no considera la ejecución del plan estratégico, es decir, que mantiene la política de tener un solo servicio y resultados de corto plazo y el escenario con la aplicación de las estrategias de crecimiento propuestas. En la tabla 27 se muestra la relación de ingresos y egresos (expresados en dólares) estimados para el período 2016-2018 si no se realiza la ejecución del plan estratégico planteada.

Tabla 27. Relación de ingresos y egresos estimados sin aplicación del plan estratégico

Ingreso por ventas de servicios	G y P sin PE		
	2016	2017	2018
Ingresos totales servicios	3,419,807	3,106,424	2,813,491
Ingresos no recurrentes	1,890,000	1,260,000	750,000
Ingresos recurrentes	1,529,807	1,846,424	2,063,491
Costo de ventas	1,504,426	1,277,840	1,081,363
Utilidad bruta	1,915,381	1,828,584	1,732,129
Gastos administrativos	1,301,246	1,345,678	1,410,098
Gastos de marketing y ventas	11,826	12,181	12,546
EBITDA	602,308	470,725	309,485
% EBITDA	18%	15%	11%
Utilidad neta	433,662	343,629	225,924
% de rentabilidad sobre ventas	13%	11%	8%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal y como se observa en la tabla 27, se hace evidente la dependencia del servicio de facturación electrónica. El valor de la licencia de la facturación electrónica se ve afectado con el ingreso de nuevos competidores, quienes ofrecen las licencias con precios cada vez más bajos. En términos porcentuales, las licencias y los proyectos de implementación que los acompañan representan el 70% de los ingresos. Es necesario generar nuevos tipos de licencias que ayuden a mantener el ritmo de los ingresos.

Asimismo, se observa que el ingreso recurrente por almacenamiento documentario venía creciendo a tasas mayores al 50% hasta 2014-2015. Sin embargo, al hacer la proyección sin aplicar el plan estratégico, estos ingresos siguen creciendo, pero cada vez menos, para llegar en 2018 a una tasa del 12%. Esto se debe a que todos los tipos ingresos de alguna manera están relacionados con las licencias. Al decaer los ingresos por licencias, también lo hacen las otras fuentes. Esto se pone en evidencia cuando se comparan los EBITDA.

En la tabla 28 se muestra la relación de ingresos y egresos estimados (expresados en dólares) para el período 2016-2018, cuando se realiza la ejecución del plan estratégico planteado en el presente trabajo de investigación.

Tabla 28. Relación de ingresos y egresos estimados con plan estratégico 2016-2018

Ingreso por ventas de servicios	G y P con plan estratégico		
	2016	2017	2018
Ingresos totales servicios	3,572,581	3,986,417	4,866,296
Ingresos no recurrentes	2,022,000	1,994,000	2,290,000
Ingresos recurrentes	1,550,581	1,992,417	2,576,296
Costo de ventas	1,576,211	1,695,487	2,092,120
Utilidad bruta	1,996,370	2,290,929	2,774,175
Gastos administrativos	1,574,569	1,495,858	1,498,178
Gastos de marketing y ventas	115,404	178,532	186,297
EBITDA	306,397	616,540	1,089,701
% EBITDA	9%	15%	22%
Utilidad Neta	220,606	439,044	772,978
% de rentabilidad sobre ventas	6%	11%	16%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tal y como se observa en la tabla 28, en el segundo escenario los ingresos son compensados por las licencias de los nuevos servicios. En 2016 se lanzará un producto llamado Recepción Avanzada, que no genera ingreso recurrente por almacenamiento, pero que complementa la facturación electrónica fidelizando a los clientes. En 2017, se proyecta presentar boleta de pago

electrónica para empresas con alto volumen de empleados y en 2018 el DNI electrónico, proyecto de múltiples aplicaciones. La clave del modelo es la generación de ingresos recurrentes por almacenamiento de información. Se trata de generar volumen de documentos que crezca cada año con la actividad económica. La entrada de nuevos clientes generada por los nuevos servicios fortalecerá los ingresos recurrentes y también los no recurrentes. El EBITDA, después de una contracción por inversión, crecerá año a año y alcanzará el objetivo de 22%. De esta manera, el plan estratégico generará valor económico y consolidará a Paperless en Perú con una ventaja competitiva sostenible, enfocándose en el mercado meta de empresas líderes que valoran la calidad en el servicio.

3. Evaluación financiera con la aplicación del plan estratégico

A continuación se hace la evaluación financiera del negocio, considerando que se llevó a cabo el plan estratégico (PE). Se ha utilizado un flujo de caja incremental, en el que se ha considerado los ingresos y los gastos adicionales que se generan por las acciones que se van a tomar para llevar a cabo el PE. Como tasa de descuento para el cálculo del VAN se utilizó el COK, el cual se ha calculado utilizando el método CAPM, como se observa en el anexo 15. Se ha utilizado el COK porque, con la liquidez que genera el negocio, no es necesario tomar deuda de largo plazo con terceros, al menos en esta etapa. Esto origina que el WACC sea igual al COK. En la tabla 29 se observa el flujo de caja incremental generado con el plan estratégico y el cálculo del VAN y la TIR.

Tabla 29. Flujo de caja incremental VAN y TIR generado por el plan estratégico

Flujo de caja marginal	Inversión	2016	2017	2018
Ingresos		152,774	879,993	2,052,804
Costo de ventas		71,785	417,648	1,010,758
Margen bruto		80,989	462,346	1,042,046
Gastos operativos	-273,322	-	150,180	88,080
Gastos de ventas	-103,578	-	166,351	173,751
EBITDA		80,989	145,815	780,216
Depreciación		33,000	33,000	33,000
EBIT		47,989	112,815	747,216
Impuesto a la renta		13,437	30,460	201,748
Útil neta		34,552	82,355	545,467
Mas depreciación		33,000	33,000	33,000
FC marginal económico	-376,901	67,552	115,355	578,467

COK	12.59%
VAN	179,443
TIR	31%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Conclusión

Del análisis se concluye que al realizar el plan estratégico se crea valor para la empresa, se mejora la rentabilidad y se asegura la viabilidad del negocio a largo plazo. Los nuevos servicios están enfocados en el mercado meta que se quiere atender. En caso de no aplicarse el plan estratégico, la caída de los ingresos, por la caída de precios en las licencias de factura electrónica, pondrá en riesgo el modelo de negocio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Luego de realizar el trabajo de investigación, podemos concluir en lo siguiente:

- El plan estratégico propuesto permitirá a Paperless, resolver los 2 problemas identificados: la falta de visión de futuro de los accionistas y la dependencia en la venta de un solo servicio. Adicionalmente, le ayudaran a consolidar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- El modelo de negocio de Paperless centra su propuesta de valor en la optimización de procesos de gestión documentaria, lo cual garantiza seguridad y confidencialidad, generando ahorros en horas hombre, almacenamiento, suministros y contribuyendo con el medio ambiente, en donde los ingresos provienen de ventas de licencias, implementación de proyectos, soporte, mantenimiento y almacenamiento de información.
- Paperless Perú posee una posición financiera sólida que le permite afrontar los retos a corto plazo necesarios para expandirse en el mercado peruano. Sin embargo, carece de una estrategia que haga viable la consolidación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Se observa un macro entorno favorable en Perú para una empresa que se encuentra en una industria atractiva, en el que Paperless tiene una buena reacción ante las oportunidades y las amenazas que se presentan.
- En cuanto a las fortalezas y las debilidades, las fortalezas más importantes encontradas en Paperless se encuentran en el talento humano y su posicionamiento actual como líder del mercado en facturación electrónica. Las debilidades más importantes se encuentran en su falta de innovación y no generar nuevos servicios para sus clientes, actuales y nuevos.
- Se cuenta con un mercado atractivo en Perú para la implementación de soluciones de gestión documental electrónica. Son alrededor de quinientas empresas que facturan más de US\$ 40 millones al año, las mismas que conforman el mercado objetivo de Paperless.
- La consolidación de Paperless en Perú como líder del mercado en el producto de facturación electrónica fue apalancado por la casa matriz en Chile, cuyos acuerdos corporativos con importantes empresas del sector *retail* con presencia en Perú le permitieron a la filial peruana conseguir espacio para ingresar al mercado en empresas importantes del rubro *retail*.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones generadas a partir del trabajo de investigación son las siguientes:

- Se recomienda implementar el plan estratégico 2016-2018 propuesto en este trabajo de investigación para evitar la caída de los ingresos de Paperless Perú y, por consiguiente, del EBITDA. Su implementación permitirá mantener un EBITDA sobre el promedio de la industria, incrementar la utilidad neta de la compañía, generando un mayor valor al que generaría sin su implementación, y generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- Se propone la implementación de estrategias agresivas de crecimiento, las cuales se podrán ejecutar debido a que Paperless cuenta con una posición financiera sólida y de liderazgo, que le permite realizar las inversiones necesarias requeridas.
- A nivel de marketing y ventas, los esfuerzos deben concentrarse en el lanzamiento de nuevos servicios, incremento de la participación de mercado, establecimiento de una política de precios diferenciada por clientes y productos y el establecimiento de campañas de marketing directo.
- En el plan operativo se recomienda optimizar los procesos operativos para lograr eficiencia en los procesos, establecer indicadores de calidad que permitan mantener la diferenciación de atención al cliente, incrementar la autonomía operativa de Perú y asegurar la estabilidad y la seguridad de la plataforma.
- El desarrollo de talento debe enfocarse en definir las competencias y las habilidades necesarias del personal, crear un plan de capacitación para mejorar la calidad de la atención al cliente, dimensionar la planilla para atender el crecimiento de clientes y desarrollar una cultura de innovación.
- En cuanto a la responsabilidad social, esta se debe centrar en generar un clima de confianza con sus grupos de interés, promoviendo el cuidado del medio ambiente y modalidades de producción y consumo sostenibles.
- El plan financiero debe estar centrado en mantener un EBITDA sobre el promedio de la industria. Los nuevos productos deben generar una rentabilidad que aumente el valor de la empresa, asegure los ingresos y haga eficiente el manejo de recursos.

Bibliografía

Ayala, Luis. “Segmentación de los Mercados Industriales”. <http://3w3search.com>. (s/f). Fecha de consulta: 11/02/2016. <<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc037.htm>>

Banco Central de Reserva del Perú. “Síntesis reporte de inflación”. <http://www.bcrp.gob.pe>, 03/2016, fecha de consulta: 10/05/2016. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016-sintesis.pdf>>

Banco Mundial. “Perú”. <http://www.bancomundial.org>, 2015, fecha de consulta: 10/10/2015. <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru>>

Clason, G. S. (1999). *El hombre más rico de Babilonia*. Barcelona: Obelisco.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.

Del Castillo, M. E., & Schwalb, M. M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.

Design Thinking en Español. “¿Qué es el Design Thinking?”. <http://www.designthinking.es/>. Fecha de Consulta: 14/03/2016. <<http://www.designthinking.es/inicio/index.php>>

Diario El Comercio. “¿Cuánto invierten las empresas locales en capacitación laboral?”. <http://elcomercio.pe/>, 03/06/2014, fecha de consulta: 12/12/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/cuanto-invierten-empresas-locales-capacitacion-laboral-noticia-1733564>>

Diario Gestión. “Perú es el país con mayor crecimiento del mercado de tecnología en la nube de la región”. <http://gestion.pe/>, 11/03/2014, fecha de consulta: 15/10/2015. <http://gestion.pe/tecnologia/peru-pais-mayor-crecimiento-mercado-soluciones-tecnologicas-nube-america-latina-2091391?href=nota_rel>

Diario Gestión. “Riesgo país de Perú baja tres puntos básicos a 2.22 puntos porcentuales”. <http://gestion.pe/>, 20/05/2016, fecha de consulta: 22/05/2016. <<http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-tres-puntos-basicos-222-puntos-porcentuales-2161363>>

Cruz, Alejandra. “Estos serán los profesionales más buscados el 2015”. <http://larepublica.pe/>, 06/02/2015, fecha de consulta: 09/09/2015. <<http://larepublica.pe/06-02-2015/estos-seran-los-profesionales-mas-buscados-el-2015>>

Dwyer, F. R (2007). *Marketing industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

Ernst&Young. “Megatrends 2015: Making sense of a world in motion”. <http://www.ey.com/>, 2015, fecha de consulta: 15/05/2016.<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf)>

GFK (2015). *Uso del Internet en el Perú*. [Presentación]. Perú.: GFK.

Grande, E. I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Gustavo Alonso (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review*, N° 2, p. 83 – 96.

Higgins, James y Vincze, Julian (1986), “*Strategic Management and Organizational Policy*”, Third edition, The Dryden Press, EE.UU.

Hitt, Michael (2008). “Administración Estratégica”. México: Cengage Learning Editores, S.A, (Sétima edición).

Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”. <https://www.inei.gob.pe/>, 01/2010, fecha de consulta: 20/10/2014.<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0883/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Perú: Estructura Empresarial, 2014”. <https://www.inei.gob.pe/>, 06/2015, fecha de consulta: 11/11/2015.<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1262/index.htm>

International Organization for Standardization (2001). “Information and Documentation - Records Management”, *ISO 15489*, Primera edición.

Jurevicius, Ovidijus. “PEST & PESTEL Analysis”. <http://www.strategicmanagementinsight.com/>, 13/02/2013, fecha de consulta: 02/10/2016.<<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>>

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Levitt, T. (2008). *Marketing myopia*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Loayza, Norman. "Causas y consecuencias de la informalidad en Perú". Banco Central de Reserva del Perú, 2008, fecha de consulta: 11/11/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. "Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica". <http://www.mtc.gob.pe/>, fecha de consulta: 20/05/2016. <http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html>

Mintzberg, Henry. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.

Mitchell, R.; K. Bradley, R. Agle y D. Wood. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *The Academy of management review*, Vol. 22, N° 4, Octubre, p. 853-86.

NetMBA Business Knowledge Center. "Market Definition". <http://www.netmba.com/>, 2002, fecha de consulta: 20/11/2015. <<http://www.netmba.com/marketing/market/definition/>>.

Osterwalder Alexander & Yves Pigneur. "Business model generation". <http://www.businessmodelgeneration.com/>, 2009, fecha de consulta: 15/10/2015. <http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York.

Porter, M.E. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". *Harvard Business Review*.

Prandini, Patricia y Pallero, Marcela. "Vulnerabilidades, amenazas y riesgo en "texto claro"". *Magazciturum*, 25/05/2013, fecha de consulta: 30/04/2016. <http://www.magazciturum.com.mx/?p=2193#.VygMR_nhDIU>

América Economía. "Ranking de las 500 mayores empresas del Perú". <http://rankings.americaeconomia.com/>, 2014, fecha de consulta: 10/10/2015. <<http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/>>

Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores.

OSIPTEL. “Uso de Internet y tecnología reduce costos de empresas hasta en 25%”.
<https://www.osiptel.gob.pe/>, 2015, fecha de consulta: 05/11/2016.
<<https://www.osiptel.gob.pe/noticia/uso-de-internet-y-tecnologia-reduce-costos-de-empresas-hasta>>.

Williams, Jeffrey (1992). “How Sustainable is Your Competitive Advantage?” *California management review*, p. 29 – 51.

Anexos

Anexo 1. Matriz EFE para Paperless Perú

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
1. Estado peruano busca alentar, por medio de leyes, el uso de las tecnologías de la información para aumentar la eficacia y la eficiencia de la gestión pública.	0.15	4	0.60
2. Uso del <i>cloud computing</i> (almacenamiento en servidores externos) por parte de empresas se hace masivo. Se estima que en 3 años el 70% de las empresas lo usen.	0.10	4	0.40
3. Perú es el país con mayor crecimiento tecnológico de la región. En 2013 fueron US\$13MM y se espera llegar a US\$70MM en inversión para 2016.	0.05	2	0.10
4. La tecnología contribuye a reducir la huella de carbono de las empresas. Las empresas están interesadas en crear una imagen positiva de su marca ante el ciudadano.	0.05	3	0.15
5. Estabilidad macroeconómica. Bajo riesgo país.	0.05	2	0.10
6. Reducción de costos para las empresas que utilizan tecnología.	0.10	4	0.40
Amenazas			
1. Barreras de entrada al negocio son bajas. Cualquier programador podría desarrollar formatos similares, lo que generaría guerra de precios.	0.10	1	0.10
2. Elecciones presidenciales 2016. Candidatos podrían impulsar medidas populistas que desincentiven la inversión extranjera.	0.05	2	0.10
3. Pérdida de clientes debido a la mejora de los productos de la competencia.	0.10	1	0.10
4. La ley de protección de datos personales podría requerir que la información se almacene en Perú. Esto sería un problema, dado que los servidores de Paperless están en Chile.	0.05	2	0.10
5. Situación macroeconómica. Pasar de crecimiento discreto a recesión.	0.05	2	0.10
6. 60% de informalidad en el país podría generar resistencia a adoptar medios electrónicos para el manejo de procesos.	0.05	3	0.15
7. Aumento de costo de mano de obra por déficit de profesionales.	0.05	4	0.20
8. Tecnología facilita ingreso de competidores internacionales.	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.65

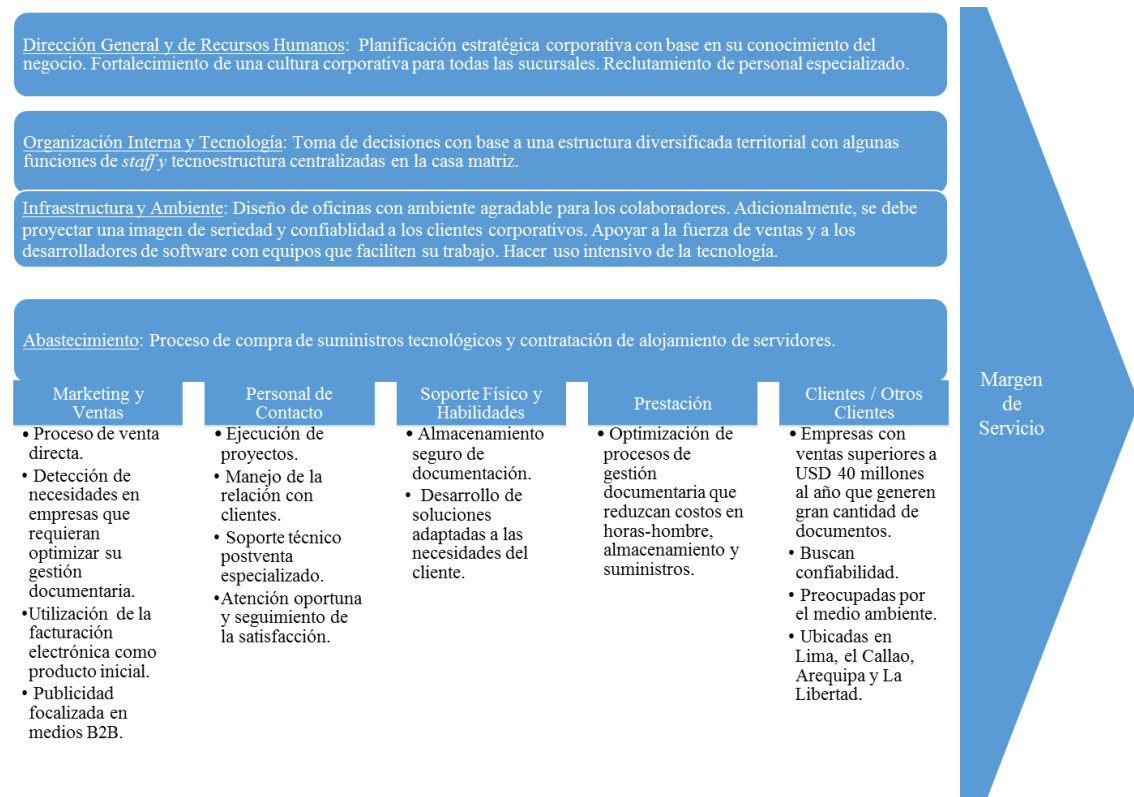
Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Anexo 2. Matriz de perfil competitivo MPC

Factores críticos de éxito	Paperless			TCI			Cavajal			E-Fact			DigiFlow			Signature			Bzlinks		
	P	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos	C	Puntos		
1. Recursos financieros necesarios para ejecutar la estrategia.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05						
2. Calidad de servicio.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.6	1	0.2						
3. Experiencia en el mercado.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05						
4. Flexibilidad de las soluciones para adaptarse al cliente.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05						
5. Competitividad en precios.	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.3	4	0.6						
6. Calidad de los productos desarrollados.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	2	0.3	1	0.15						
7. Garantía de seguridad de la información administrada.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.1	1	0.05						
8. Posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.1	1	0.1						
9. Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente.	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	1	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20						
Total	1.00		3.45		3.40		2.85		2.15		2.80		2.15		1.45						

Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Anexo 3. Cadena de valor de Paperless Perú



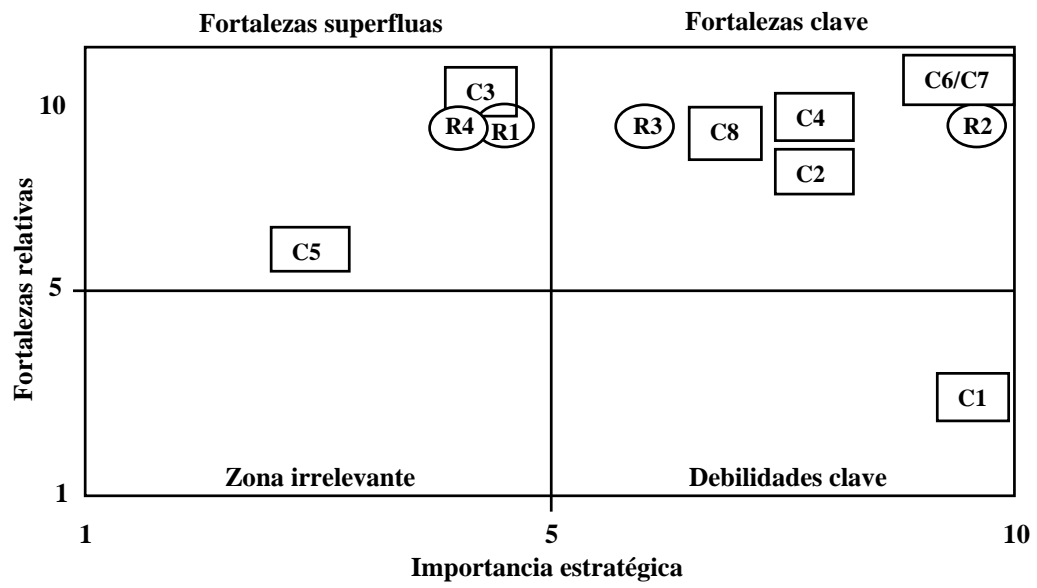
Fuente: Elaboración propia, con base en Alonso, 2008.

Anexo 4. Análisis de recursos y capacidades de Paperless

		I	FR	Comentarios
Recursos				
R1	Recursos financieros	4	8	Paperless presenta unos buenos resultados financieros con un EBITDA superior al 20 % respecto de las ventas.
R2	Referencias de los clientes existentes	10	8	Se cuenta con una excelente reputación entre sus clientes; de hecho muchas de las nuevas ventas son impulsadas por las buenas recomendaciones de los clientes actuales.
R3	Personal comprometido con la empresa	6	8	Por ser un equipo pequeño, el ambiente de Paperless es agradable y cordial. El personal se encuentra comprometido con la empresa y se apoya en el logro de los objetivos.
R4	Patentes de los desarrollos de software propios	4	8	Existe un área de desarrollo de software y los productos se encuentran protegidos por patentes.
CAPACIDADES				
C1	Habilidad para desarrollar productos	10	3	Paperless tiene la habilidad de desarrollar productos adaptados a las necesidades particulares del cliente. Sin embargo, hace falta un impulso gerencial hacia la innovación.
C2	Calidad de servicio postventa	8	7	Los niveles de satisfacción de los clientes es alto; sus recomendaciones han permitido cerrar nuevos negocios.
C3	Gestión financiera eficiente	4	8	Se cuenta con una muy buena gestión financiera y control de gastos, lo cual se realiza desde la casa matriz.
C4	Socialmente responsables	8	8	La empresa promueve la reducción de uso de papel en todos los productos que desarrolla, por lo tanto contribuye constantemente en la preservación del medioambiente.
C5	Alto volumen ventas	3	6	Las ventas han permitido mantener una buena situación financiera a Paperless Perú.
C6	Posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica	10	10	Se cuenta con una alta participación en el mercado del producto de facturación electrónica, que sirve de base y apoyo para la venta de otros productos.
C7	Talento humano con habilidades técnicas y orientado al cliente	10	10	El personal cuenta con unas excelentes habilidades técnicas y se encuentra orientado a la atención del cliente.
C8	Amplia experiencia en gestión documentaria electrónica en mercados latinoamericanos	7	8	Paperless es la empresa con mayor experiencia en Latinoamérica en el diseño de soluciones de gestión documentaria electrónica.

Fuente: Elaboración propia, con base en Grant, 2006.

Anexo 5. Mapa de recursos y capacidades de Paperless



Fuente: Elaboración propia, con base en Grant, 2006.

Anexo 6. Matriz de competencias centrales de Paperless

Factores	Valiosa	Singular	Inimitable	Insustituible	Resultado
Capacidades					
Habilidad para desarrollar productos	X	X	X		VCT
Amplia experiencia en gestión documentaria electrónica en mercados latinoamericanos	X	X			VCT
Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente	X	X	X	X	VCS
Calidad de servicio postventa	X			X	PC
Gestión financiera eficiente	X			X	PC
Socialmente responsables	X			X	PC
Alto volumen de ventas	X			X	PC
Posicionamiento como líder en el mercado de factura electrónica en Perú	X	X	X	X	VCS

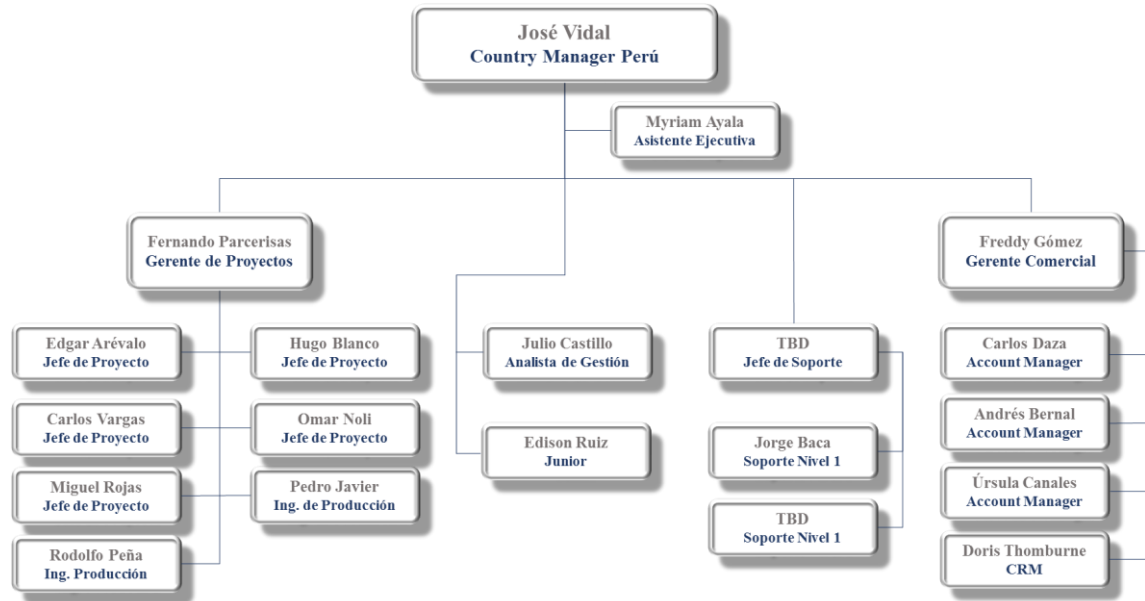
Fuente: Elaboración propia, con base en Hitt, 2008.

Anexo 7. Modelo de negocios de Paperless

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Comunicación al cliente	Segmento de cliente
1) Accionistas (<i>E-partners</i>) 2) Proveedores de servidores, <i>routers</i> y <i>firewall</i> 3) Proveedores de alojamiento de servidores (Level 3 y GTD)	1) Detección de necesidades en empresas que requieran optimizar su gestión documentaria. 2) Soporte técnico postventa especializado. 3) Ejecución de proyectos ajustados a los requerimientos del cliente. 4) Almacenamiento seguro de documentación en <i>data centers</i> .	Optimización de procesos de gestión documentaria, garantizando seguridad y confidencialidad, generando ahorros en horas hombre, almacenamiento, suministros y contribuyendo con el medioambiente.	1) Eventos y seminarios informativos en centros empresariales dirigidos a empresas del segmento. 2) Llamadas de prospección para ofrecer servicios a empresas obligadas a cumplir con la normativa SUNAT. 3) Publireportajes y notas de prensa en medios para empresas. 4) Referencias de clientes satisfechos.	Empresas con ventas superiores a USD 40 millones al año, que buscan una buena imagen mediante la preservación del medio ambiente y ubicadas en Lima, el Callao, Arequipa y La Libertad.
Recursos clave 1) Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente. 2) Posicionamiento como líder de factura electrónica en el mercado. 3) Patentes de desarrollos de software.			Canal de distribución 1) Canal directo (vendedores en planilla de Paperless).	
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
1) Derecho de venta de licencias a casa matriz 2) Planilla 3) Gastos administrativos 4) Gastos publicitarios			1) Venta de licencias 2) Implementación de proyectos 3) Soporte y mantenimiento 4) Almacenamiento de documentación	

Fuente: Elaboración propia, con base en Osterwalder, 2010.

Anexo 8. Organigrama de Paperless Perú



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Paperless.

Anexo 9. Revisión de ratios financieros

Ratios	Componentes	Indicador
Liquidez	Activo corriente/ Pasivo corriente	2.06
Prueba ácida	Caja-bancos/Pasivo corriente	0.39
Respaldo de deuda	Capital de trabajo/ Pasivo corriente	1.06
Margen de utilidad	Utilidad neta /Ventas	0.26
ROA	Utilidad /Activos totales	0.36

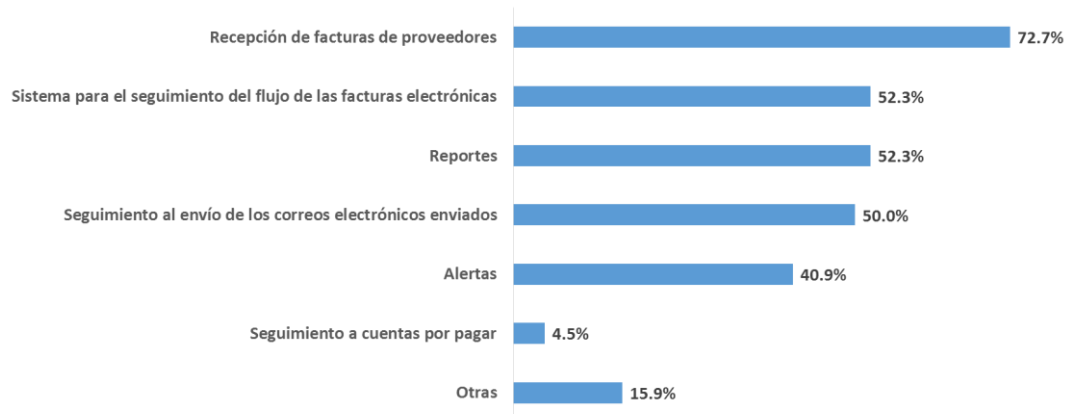
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz EFI de Paperless Perú

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
1. Posicionamiento como líder en el producto de facturación electrónica.	0.15	4	0.60
2. Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente.	0.15	4	0.60
3. Los productos son desarrollados por los programadores de Paperless directamente. Esto brinda flexibilidad y adaptabilidad al diseño de la solución requerida por los clientes.	0.05	3	0.15
4. Posición financiera sólida. Utilidad neta 25%	0.05	3	0.15
5. La mayor experiencia en el mercado peruano en implementación de soluciones de documentación electrónica.	0.15	4	0.60
6. Las soluciones son fáciles de utilizar e implementar.	0.05	3	0.15
Debilidades			
7. Precios altos con relación a la competencia debido a la estabilidad de las soluciones ofrecidas y la calidad en el servicio postventa.	0.1	1	0.10
8. La medición del control de la calidad del servicio no tiene un protocolo establecido.	0.05	2	0.10
9. Hace falta establecer un área que se dedique a la innovación y el seguimiento de las necesidades especiales del cliente.	0.15	1	0.15
10. Falta un plan estratégico que alinee los esfuerzos de la empresa.	0.1	1	0.10
Total	1.00		2.70

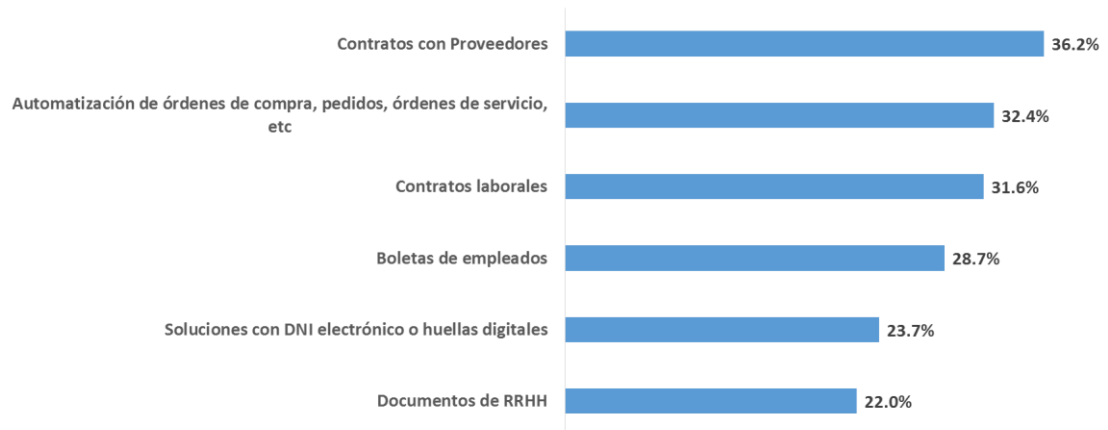
Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Anexo 11. Funcionalidad complementaria que le gustaría contar en su solución



Fuente: Estudio de mercado de empresa Dominio, 2015.

Anexo 12. Soluciones en oficina sin papel que le gustaría obtener mayor información



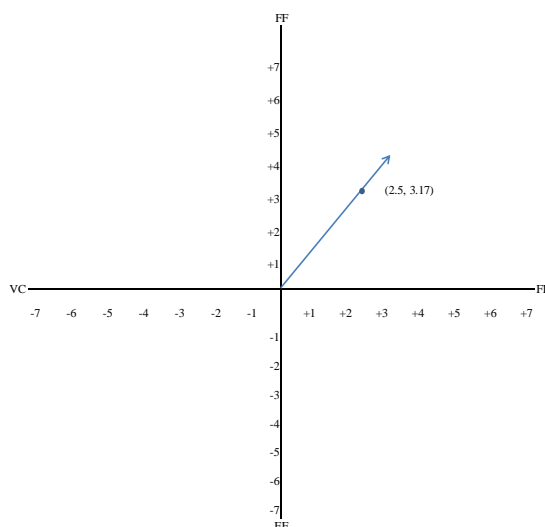
Fuente: Estudio de mercado de empresa Dominio, 2015.

Anexo 13. Matriz PEYEA para Paperless Perú

Fuerza financiera (FF)	Rating
Las ventas aumentaron 70 %, hasta US\$ 3,5 millones	7
EBITDA de 22 %	4
Total	11
FF promedio	5.5
Fuerza de la industria (FI)	Rating
Facilidad de ingreso al mercado	4
Potencial de crecimiento	7
Estabilidad financiera	5
Potencial de utilidades	7
Total	23
FI promedio	5.75
Estabilidad del entorno (EE)	Rating
Tasa de inflación del 3.55%	-4
Los precios de los desarrollos están más altos que la competencia (hasta 3 veces)	-7
Perú es el país con mayor crecimiento tecnológico de la región. En 2013 fueron US\$13MM y se espera llegar a US\$70MM en inversión para 2016	-1
Total	-12
EE promedio	-4.00
Ventaja competitiva (VC)	Rating
Talento humano con habilidades técnicas y orientación al cliente	-3
Años de experiencia en el mercado latinoamericano	-1
Posicionada como líder en el mercado de factura electrónica en Perú	-1
Total	-5
VC promedio	-1.67

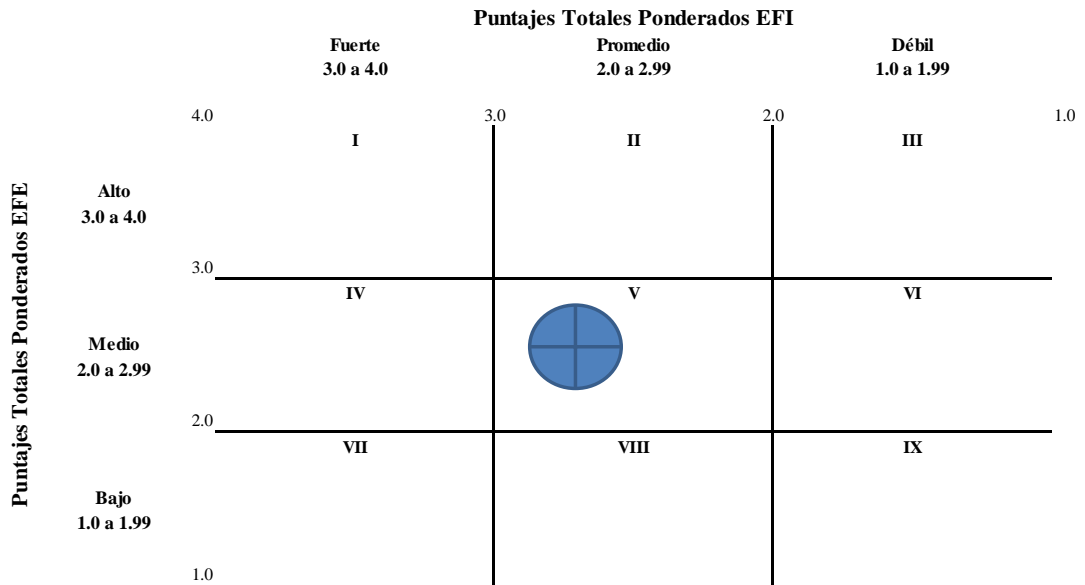
Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

La representación de los resultados de la matriz PEYEA en el eje de coordenadas se muestra a continuación:

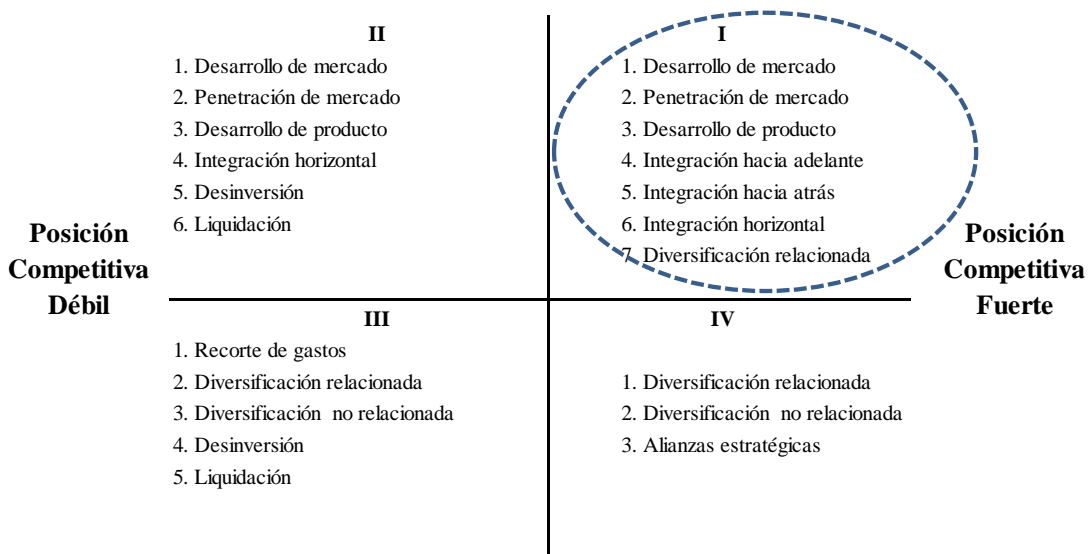


Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Anexo 14. Matriz IE y la matriz de la estrategia principal para Paperless Perú



Crecimiento Rápido del Mercado



Crecimiento Lento del Mercado

Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2013.

Anexo 15. Cálculo del COK

Concepto	Cifra
COK	12.59%
Rf	2.84%
Rm	9.03%
Rf	2.84%
Riesgo país	2.01%
Beta proxy	1.25

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Oscar Aleksander Belsuzarri Abanto

Nació en Lima, Perú, el 9 de febrero de 1975. Es Licenciado en Contabilidad por la Universidad del Pacífico de Lima.

Tiene catorce años de experiencia comercial en telecomunicaciones. Laboró doce años en Nextel de Perú S.A. en temas de servicio al cliente, ventas corporativas y canales consumidores. Actualmente es Gerente de Negocios de Entel Perú S.A. y tiene a su cargo las operaciones comerciales en los canales de personas.

Carlos Javier Daza Vargas

Nació en Barquisimeto, Venezuela, el 28 de julio de 1981. Es Ingeniero Electrónico, egresado de la Universidad Simón Bolívar de Venezuela. Cuenta con una Maestría en Ingeniería Electrónica de la Universidad Simón Bolívar.

Tiene más de doce años de experiencia en tecnología y telecomunicaciones. Laboró durante nueve años en CANTV, la empresa de telecomunicaciones más grande de Venezuela, en las áreas de laboratorio de estandarización, gestión de proyectos y planificación estratégica. Actualmente se desempeña como Gerente de Cuenta de Paperless Perú.

Edwin Alexander Vegas Torres

Nació en Piura, Perú, el 10 de enero de 1974. Es Ingeniero Mecánico Electricista, egresado de la Universidad de Piura. Cuenta con una especialización en Gestión de Proyectos de la Universidad de Piura.

Tiene más de dieciocho años de experiencia en el sector energía. Laboró durante cinco años en EnerSur, la segunda empresa de generación eléctrica en el Perú, en las áreas de proyectos, operaciones y mantenimiento. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en Gas Natural de Lima y Callao (Cálidda), empresa distribuidora de gas natural para Lima y Callao.