

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO BPO DE LA EMPRESA INDRA PERU

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Andre Jesus Pimentel Gonzales

Código 20151063

Lima – Perú

Octubre de 2023





**CASE STUDY: PROPOSAL FOR A
STRATEGIC PLAN FOR INDRA PERU'S BPO
SERVICE**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | X |
| ABSTRACT..... | xi |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 3 |
| 1.1 Diagnostico Interno | 3 |
| 1.1.1 Análisis del modelo de negocio | 3 |
| 1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor | 6 |
| 1.1.3 Ventajas competitivas de la empresa | 8 |
| 1.1.4 Fortalezas y debilidades | 9 |
| 1.2 Diagnostico externo..... | 11 |
| 1.2.1 Análisis PEST | 11 |
| 1.2.2 Análisis de las fuerzas Competitivas del sector BPO | 14 |
| 1.2.3 Oportunidades y amenazas..... | 17 |
| CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 20 |
| 1.3 Visión | 23 |
| 1.4 Misión | 23 |
| 1.5 Objetivos Estratégicos | 24 |
| 1.6 Estrategias..... | 25 |
| 1.7 Acciones Tácticas | 26 |
| 1.8 Indicadores de Desempeño..... | 29 |
| 1.9 Presupuesto..... | 29 |
| 1.10 Evaluación y Seguimiento..... | 29 |
| CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA..... | 30 |
| 2.1 Implementación de una IA | 32 |
| 2.1.1 Paso 1: Evaluación de las Necesidades y Recursos | 32 |
| 2.1.2 Paso 2: Selección de Plataforma de IA y Tecnología | 32 |
| 2.1.3 Paso 3: Recopilación de Datos y Entrenamiento | 32 |
| 2.1.4 Paso 4: Desarrollo y Entrenamiento del Modelo | 33 |
| 2.1.5 Paso 5: Integración con el Sistema de Reclutamiento | 33 |

| | | |
|--------|--|-----------|
| 2.1.6 | Paso 6: Evaluación y Ajuste Continuo..... | 33 |
| 2.1.7 | Paso 7: Implementación de una Etapa de Evaluación Humana | 33 |
| 2.1.8 | Paso 8: Evaluación de Resultados y Ajustes Finales | 34 |
| 2.1.9 | Paso 9: Comunicación Interna y Externa..... | 34 |
| 2.2 | Implementación de un sistema ERP..... | 34 |
| 2.2.1 | Paso 1: Evaluación de las Necesidades y Recursos | 35 |
| 2.2.2 | Paso 2: Selección de un Sistema ERP..... | 35 |
| 2.2.3 | Paso 3: Desarrollo y Personalización del Sistema ERP..... | 35 |
| 2.2.4 | Paso 4: Integración de las Alianzas Estratégicas | 35 |
| 2.2.5 | Paso 5: Evaluación de Riesgos de Ciberseguridad | 36 |
| 2.2.6 | Paso 6: Implementación de Medidas de Seguridad | 36 |
| 2.2.7 | Paso 7: Registro de Estudiantes y Egresados..... | 36 |
| 2.2.8 | Paso 8: Segmentación de Candidatos..... | 36 |
| 2.2.9 | Paso 9: Monitoreo Continuo de Ciberseguridad | 36 |
| 2.2.10 | Paso 10: Comunicación y Concientización de Seguridad..... | 37 |
| 2.3 | Estrategia de marketing | 37 |
| 2.3.1 | Investigación de mercados | 37 |
| 2.3.2 | Plan de marketing..... | 44 |
| 2.4 | Estrategia de precios..... | 47 |
| 2.4.1 | Paso 1: Análisis de la situación actual | 47 |
| 2.4.2 | Paso 2: Identificación de segmentos de mercado..... | 48 |
| 2.4.3 | Paso 3: Diseño de la oferta de valor..... | 48 |
| 2.4.4 | Paso 4: Implementación de la estrategia | 48 |
| 2.4.5 | Paso 5: Precios competitivos..... | 48 |
| 2.4.6 | Paso 6: Complementación de la estrategia de marketing y comunicación | 49 |
| 2.4.7 | Paso 7: Monitoreo y ajuste..... | 49 |
| 2.5 | Evaluación económica | 49 |
| 2.5.1 | Inversión activos tangibles y depreciación | 50 |
| 2.5.2 | Inversión activos intangibles y gastos generales..... | 52 |
| 2.5.3 | Costos operativos | 53 |
| 2.5.4 | Ingresos netos del plan estratégico..... | 54 |
| 2.5.5 | Indicadores económicos de rentabilidad | 55 |
| | CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO | 58 |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| 3.1 | Factores claves | 58 |
| 3.1.1 | Nivel Corporativo. | 58 |
| 3.1.2 | Nivel de Negocios..... | 58 |
| 3.1.3 | Nivel Funcional..... | 59 |
| 3.2 | Mapa estratégico de control | 59 |
| CONCLUSIONES | | 61 |
| RECOMENDACIONES | | 62 |
| REFERENCIAS..... | | 63 |
| BIBLOGRAFÍA | | 65 |

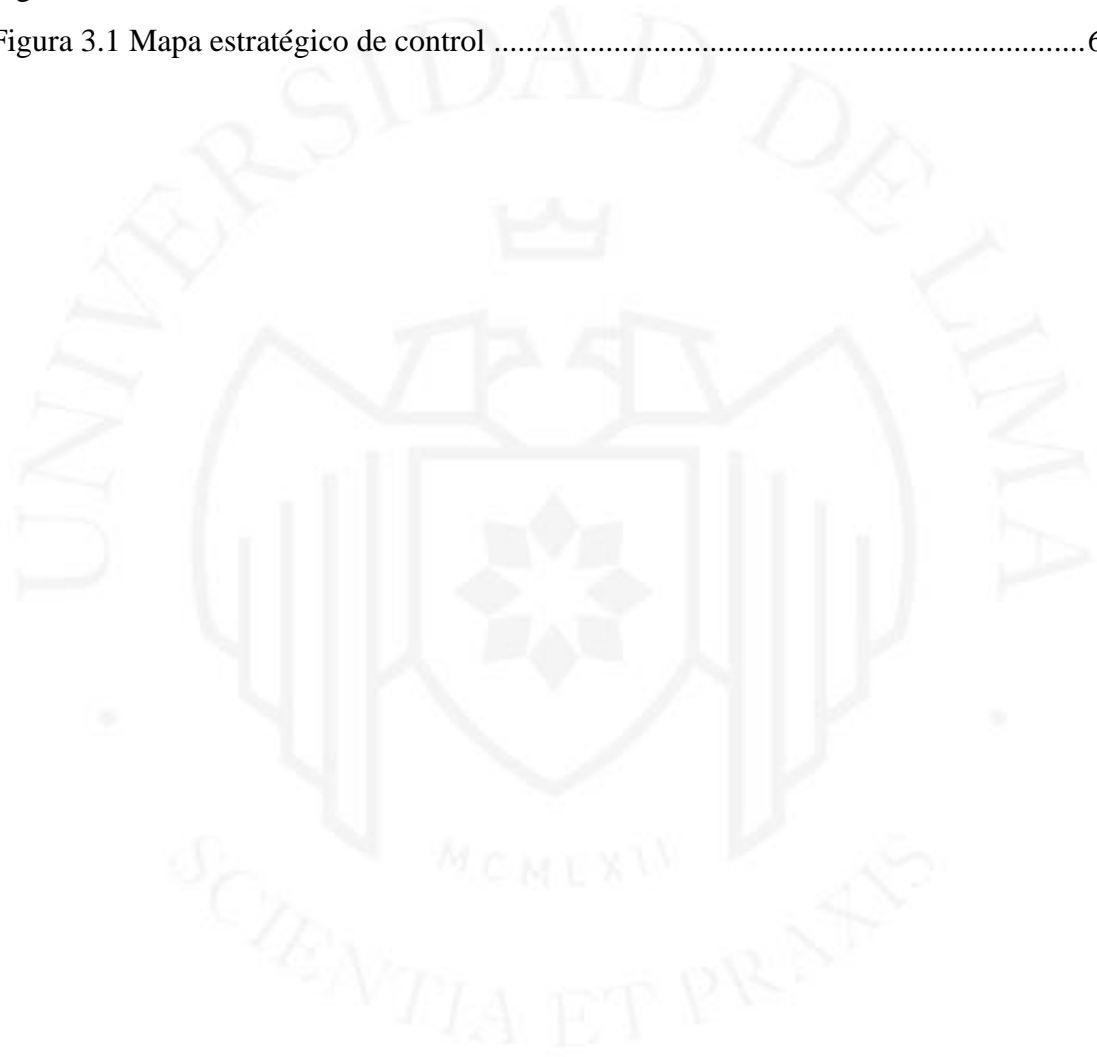


ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1 Modelo de negocios – Lienzo de Alexander Osterwalder..... | 4 |
| Tabla 1.1 Matriz EFI..... | 20 |
| Tabla 1.2 Matriz EFE..... | 21 |
| Tabla 1.3 Matriz FODA cruzada | 22 |
| Tabla 2.1 Alternativas de solución a implementar producto de los objetivos estratégicos | 31 |
| Tabla 2.2 Costos de implementación de IA..... | 34 |
| Tabla 2.3 Costos de implementación de ERP..... | 37 |
| Tabla 2.4 Frecuencia del uso e interés por el servicio BPO | 38 |
| Tabla 2.5 Frecuencia del tipo de BPO utilizado o por utilizar | 39 |
| Tabla 2.6 Tabla cruzada del uso y el tipo de BPO seleccionado | 40 |
| Tabla 2.7 Tabla cruzada del grupo de “mercado probable” y el rango de precio por solicitud..... | 41 |
| Tabla 2.8 Récord histórico de ventas desde enero de 2023 hasta agosto de 2023..... | 41 |
| Tabla 2.9 Proyección de las ventas en los 3 escenarios..... | 43 |
| Tabla 2.10 Costos del plan de marketing..... | 47 |
| Tabla 2.11 Costos de los activos tangibles de la inversión..... | 50 |
| Tabla 2.12 Depreciación y valor de recuperación de los activos tangibles depreciables..... | 52 |
| Tabla 2.13 Costo de los activos intangibles y gastos generales de la inversión..... | 53 |
| Tabla 2.14 Costo operativos del personal nuevo para los puestos relacionados con la inversión..... | 54 |
| Tabla 2.15 Beneficio económico de la inversión en cada tipo de escenario | 54 |
| Tabla 2.16 Flujo de caja en el escenario pesimista..... | 55 |
| Tabla 2.17 Indicadores económicos en el escenario pesimista..... | 55 |
| Tabla 2.18 Flujo de caja en el escenario normal..... | 56 |
| Tabla 2.19 Indicadores económicos en el escenario normal | 56 |
| Tabla 2.20 Flujo de caja en el escenario optimista | 57 |
| Tabla 2.21 Indicadores económicos en el escenario optimista..... | 57 |
| Tabla 3.1 Cuadro de mando integral..... | 60 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 Uso de los servicios BPO | 39 |
| Figura 2.2 Uso de los servicios BPO | 40 |
| Figura 2.3 Línea de tendencia lineal de las ventas | 42 |
| Figura 2.4 Línea de tendencia lineal de las ventas | 43 |
| Figura 3.1 Mapa estratégico de control | 60 |



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al personal.....67



RESUMEN

Se diseñó un plan estratégico para los servicios de BPO de la filial peruana de INDRA, una empresa líder en servicios de BPO, con el fin de optimizar su servicio de reclutamiento, su enfoque se centra en cuatro objetivos clave, se busca agilizar el proceso de selección mediante la implementación de inteligencia artificial (IA), que permitirá una selección más rápida y eficiente de candidatos. La empresa se enfoca en ampliar su base de datos de postulantes al colaborar estrechamente con instituciones educativas, registrando a recién egresados y estudiantes de último ciclo en su sistema, se centra en la expansión a mercados provinciales, aprovechando un estudio de mercado para comprender las oportunidades regionales. Por último, la empresa busca optimizar los costos de contratación al ofrecer beneficios atractivos tanto para los clientes como para los candidatos.

Para asegurar el éxito de este plan estratégico, se han formulado recomendaciones clave, esto incluye la capacitación en el uso efectivo de la IA, la implementación de protocolos de seguridad de datos en la colaboración con instituciones educativas, la personalización de estrategias de marketing a nivel regional y el seguimiento constante de resultados y la satisfacción de clientes y candidatos. En conjunto, estas estrategias pueden permitir a INDRA fortalecer su posición en el mercado de BPO de reclutamiento y lograr un crecimiento sostenible en el sector.

Línea de investigación: 5200 - 31.a3

Palabras clave: Servicios BPO, Plan estratégico, Inversión económica.

ABSTRACT

A strategic plan was designed for the BPO services of INDRA's Peruvian subsidiary, a leading BPO services company, to optimize its recruitment service, focusing on four key objectives: streamlining the selection process through the implementation of artificial intelligence (AI), which will allow for a faster and more efficient selection of candidates. The company is focused on expanding its applicant database by working closely with educational institutions, registering recent graduates and seniors in its system, it is focused on expanding into provincial markets, leveraging market research to understand regional opportunities. Finally, the company seeks to optimize recruitment costs by offering attractive benefits to both clients and candidates.

To ensure the success of this strategic plan, key recommendations have been formulated, this includes training in the effective use of AI, implementing data security protocols in collaboration with educational institutions, customizing marketing strategies regionally, and constantly monitoring results and client and candidate satisfaction. Together, these strategies can enable INDRA to strengthen its position in the recruitment BPO market and achieve sustainable growth in the sector.

Line of research: 5200 - 31.a3

Keywords: BPO services, Strategic plan, Economic investment.

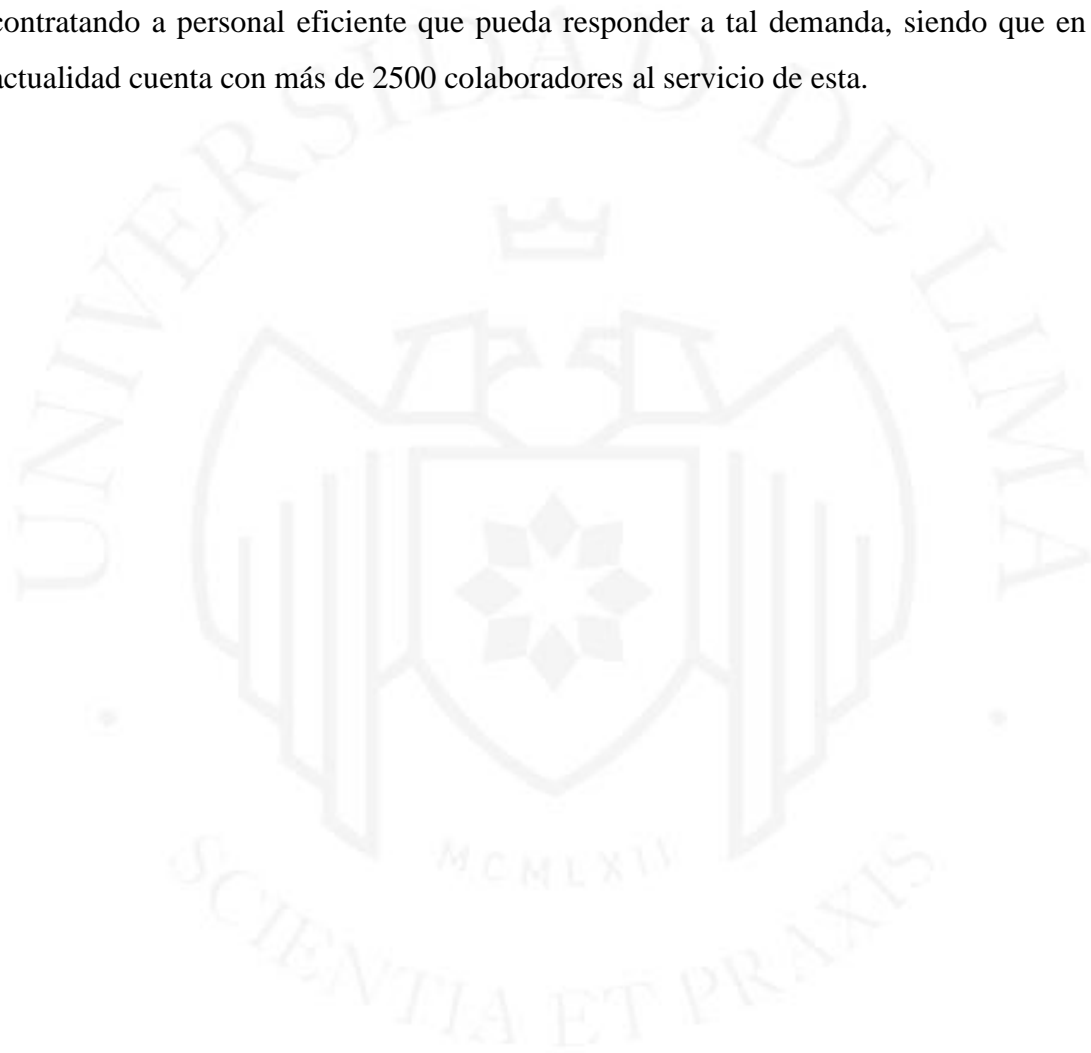
INTRODUCCIÓN

La empresa Indra Company, es una empresa transnacional con sede principal ubicada en España, esta cuenta con diferentes filiales a nivel global, la empresa se dedica a brindar servicios de BPO en sus distintas filiales a nivel global como es el caso de Perú, donde ofrece una serie de beneficios para el mercado laboral de Perú y su economía en general, contribuyendo significativamente a la generación de empleo en el país. Los servicios de BPO abarcan una amplia gama de áreas, desde atención al cliente hasta procesamiento de datos y recursos humanos, lo que brinda oportunidades de trabajo a personas con diversos niveles de habilidades y educación, contribuyendo a la reducción del desempleo. Además, la industria del BPO impulsa el desarrollo de habilidades entre los trabajadores peruanos. Los empleados de esta industria suelen recibir capacitación especializada en áreas como la atención al cliente, la gestión de datos y las habilidades de comunicación, lo que mejora sus perspectivas de empleo a largo plazo y les permite adquirir competencias valiosas (Ribeiro et al., 2017).

El crecimiento de la industria de BPO también tiene un impacto positivo en la economía, ya que atrae inversión extranjera directa y aumenta los ingresos fiscales. Esto puede impulsar el desarrollo económico del país y fortalecer su posición en el escenario global. Asimismo, el BPO fomenta la competitividad, ya que las empresas de este sector se esfuerzan por ofrecer servicios de alta calidad a costos más bajos. Esto puede inspirar a otras industrias a mejorar su eficiencia y calidad para mantenerse competitivas en el mercado (Cerna et al., 2022).

La diversificación económica es otro aspecto positivo, la presencia de empresas de BPO en Perú agrega una nueva dimensión a la economía, reduciendo la dependencia de un solo sector y brindando una mayor estabilidad económica. Sin embargo, es importante abordar desafíos como la protección de los derechos laborales y la competencia global en constante evolución. La industria de BPO requiere mantener altos estándares de calidad y capacitar constantemente a los trabajadores para mantenerse al día con las demandas cambiantes del mercado (Peralta y Riojas, 2021).

Por todo lo anteriormente mencionado es que se aborda el caso de la sede peruana de Indra Company, la cual pasó por una combinación de las capacidades y presencia de TECNOCOM S.A., este proceso fue complejo e incluyó la implementación de talento humano, capacitación en ventas de las soluciones propias de INDRA, transferencia de conocimientos en metodologías y la instalación de sistemas de control. Es por ello que se planteó la elaboración de un plan estratégico que permita a la empresa objeto de estudio alcanzar su meta de un incremento de ventas periódico por el cual se ve obligada a seguir contratando a personal eficiente que pueda responder a tal demanda, siendo que en la actualidad cuenta con más de 2500 colaboradores al servicio de esta.



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico Interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo Canvas de Osterwalder, también conocido como el "Business Model Canvas" (lienzo del modelo de negocio, en español), es una herramienta gráfica utilizada para describir, analizar y visualizar de manera concisa y estructurada cómo funciona un modelo de negocio, este fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y se utiliza ampliamente en emprendimiento y gestión empresarial (Abanto y Márquez, 2022).

En base al modelo de negocio que propuso Alexander Osterwalder, se procederá a analizar las características de esta plantilla, en base a la propuesta de valor del servicio BPO de Indra Perú.

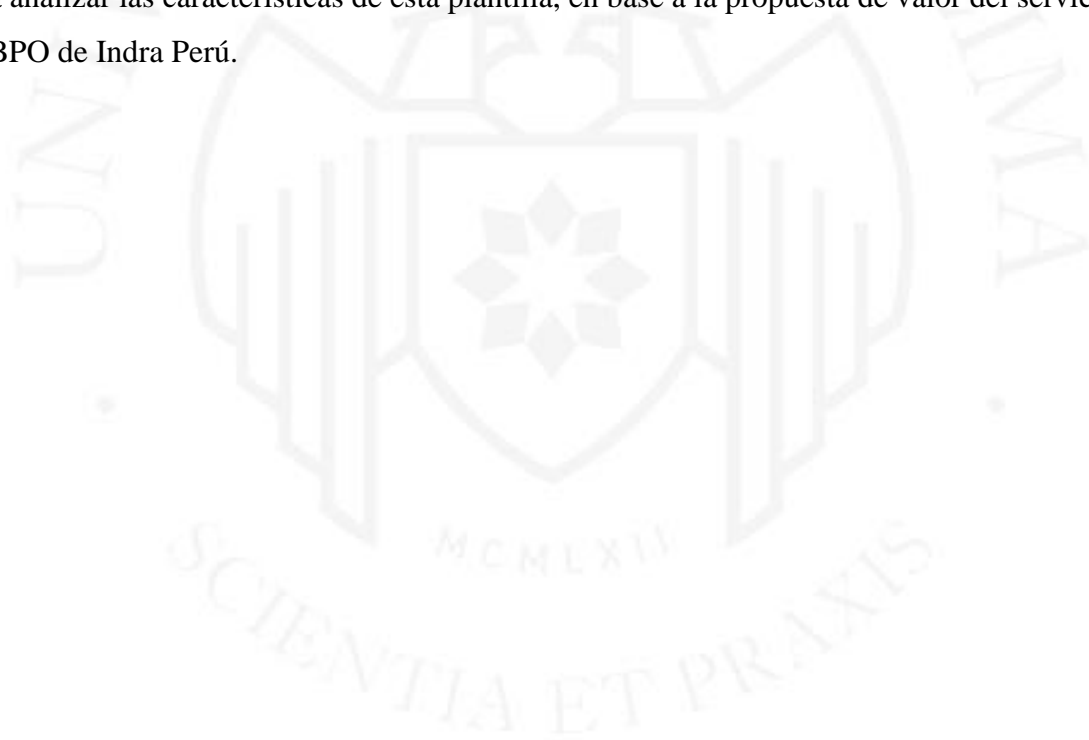


Tabla 1.1

Modelo de negocios – Lienzo de Alexander Osterwalder

| Aliados Clave | Actividades Clave | Propuesta de valor | Clientes | Segmentos de Clientes |
|---|--|---|--|---|
| Relación con colaboradores externos | Tecnología y automatización | Innovación | Relación directa por plataforma a los usuarios del servicio | Funcionarios de las oficinas que requieren un servicio específico |
| Universidades y centros de formación | Reclutamiento y gestión de personal | Seguridad del personal especializado | Mejora de la experiencia | Público en general que necesita que garantía y lo realiza a través de la plataforma |
| Proveedores de tecnología | Gestión de procesos de negocios (procesamiento de datos, gestión de documentos) | Tiempo de respuesta menor (Back office) | Servicio de excelencia | |
| Socios de ciberseguridad | Recursos Clave | Calidad de servicio | Canales | |
| Asesores legales y consultores | Infraestructura TI Oficinas (Instalaciones físicas) Personal externo que mandamos a realizar funciones solicitadas (Personal capacitado) | Responsabilidad Gestión del riesgo | Canal digital (único) El cliente son todos los funcionarios que requieren un servicio La plataforma tecnológica | |
| Estructura de Costes | | | Estructura de ingresos | |
| Personal Contingencias Tecnología y mantenimiento Penalidades Seguros Nube Cloud | | | El servicio propiamente que se da como Indra Perú Servicio BPO Tarifas por volumen Tarifas por valor agregado | |

Nota. Adaptado de The Canvas model studied the impact factor and its visualization in the EBSCO database, por L. Abanto y H. Márquez, 2022. *SCIÉND0*, 25(3), 325–331 (<https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.040>)

INDRA ha cultivado relaciones estratégicas con colaboradores externos, incluyendo prestigiosas universidades y centros de formación. Esta alianza asegura un constante flujo de talento calificado, enriqueciendo la base de datos de postulantes. Asimismo, la cooperación con proveedores tecnológicos y socios especializados en ciberseguridad garantiza la vanguardia tecnológica y la protección integral de sus

operaciones. La asesoría legal y consultores aportan una perspectiva experta para una gestión ética y eficiente.

INDRA destaca en actividades clave como la aplicación estratégica de tecnología y automatización, mejorando así la eficiencia en el procesamiento de datos y la gestión documental. El reclutamiento y la gestión de personal son procesos fundamentales para construir y mantener un equipo altamente capacitado. La gestión de procesos de negocios, incluido el procesamiento de datos, es esencial para ofrecer servicios de calidad y cumplir con las expectativas de los clientes.

La propuesta de valor de INDRA se sustenta en pilares sólidos. La innovación constante, la seguridad del personal especializado y los tiempos de respuesta más rápidos en el ámbito del back office definen la excelencia de sus servicios. Además, la calidad del servicio, la responsabilidad y la gestión del riesgo son componentes clave que diferencian a INDRA en el competitivo mercado de BPO, respaldando una mejora tangible en la experiencia del cliente.

La relación directa con los usuarios se establece a través de una plataforma digital única. INDRA se orienta principalmente hacia funcionarios de oficinas que buscan servicios especializados, ofreciendo mejoras sustanciales en su experiencia laboral. Además, el público en general puede acceder a los servicios de INDRA a través de la plataforma, respaldando la garantía y la calidad del servicio ofrecido.

La estrategia de INDRA se enfoca en distintos segmentos de clientes. Desde funcionarios de oficinas con necesidades específicas hasta el público en general que valora la garantía y la calidad proporcionada a través de su plataforma tecnológica. Esta diversificación permite a INDRA abordar de manera efectiva una amplia variedad de necesidades y demandas del mercado.

Los recursos claves de INDRA se basan desde una robusta infraestructura de tecnologías de la información hasta instalaciones físicas bien equipadas. El personal externo, capacitado para funciones específicas, es un componente esencial para cumplir con las exigencias de los clientes y garantizar la excelencia en los servicios BPO ofrecidos.

El canal digital emerge como el epicentro de la operación de INDRA. La plataforma tecnológica única sirve como el medio principal de interacción y prestación

de servicios. Este enfoque digital permite a INDRA llegar de manera efectiva a sus clientes, funcionarios de oficinas y al público en general que busca sus servicios.

Los costos operativos de INDRA abarcan distintos aspectos, desde el personal y la tecnología hasta contingencias, penalidades y mantenimiento. La inversión en servicios en la nube y seguros es clave para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios, la seguridad y el cumplimiento de los estándares de calidad.

La generación de ingresos de INDRA se fundamenta en su servicio principal de BPO. Las tarifas se estructuran tanto por volumen como por el valor agregado proporcionado. Este modelo de ingresos refleja la capacidad de INDRA para adaptarse a las necesidades específicas de sus clientes, ofreciendo soluciones personalizadas que aportan valor y eficiencia.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es un enfoque empresarial que se utiliza para descomponer y examinar detenidamente las actividades internas de una empresa con el objetivo de comprender cómo agrega valor a sus productos o servicios y, al mismo tiempo, identificar oportunidades de mejora en su eficiencia y rentabilidad. Este concepto fue desarrollado por Michael Porter en la década de 1980 como parte de su modelo de Ventaja Competitiva (Miranda y Sánchez, 2009).

La empresa Indra se centra en las actividades de Gestión de Recursos Humanos, la importancia y tiempo que le da la compañía para destacar a sus empleados en el mercado de BPO es muy grande, esta emplea un reconocimiento del mercado de manera exhaustiva para encontrar al mejor talento para cubrir las posiciones requeridas. Cuenta con grandes beneficios corporativos como acceso a la plataforma UDEMY ACADEMY, donde se capacitan de manera online con miles de cursos gratuitos en la plataforma de diferentes rubros. Asimismo, en INDRA PERU se da prioridad a un programa denominado JOVENES PROFESIONALES, dichos jóvenes son egresados con o sin experiencia de las universidades más destacadas a nivel nacional y que tienen la oportunidad de ser contratados bajo la modalidad indeterminada si llegan a superar los 18 meses de trabajo. Dentro de estos 18 meses serán evaluados en 5 oportunidades y recibirán aumentos de sueldo dependiendo del progreso de su trabajo y las

recomendaciones de sus responsables, lo cual hoy en día, es muy valorado por los jóvenes.

En lo respectivo al desarrollo tecnológico, Indra absorbió a la empresa Tecnocon en el año 2010, lo que mejoró exponencialmente sus servicios de BPO mediante una buena capacidad tecnológica que incluía reconocimiento biométrico. Como es el caso del servicio de BPO rubro financiero, que cuenta con su propio sistema denominado ONE SITE MORTGAGE – OSM donde los usuarios del banco pueden realizar sus solicitudes asociadas a los ámbitos legales, donde a lo largo de un plazo determinado son respondidos y se les indicará si lo que está buscando se encuentra en algún tipo de expediente o no existe. Asimismo, la empresa cuenta con un sistema llamado Gabin, donde cada funcionario del área que contrató, podrá realizar cualquier tipo de consulta respecto a cómo se lleva a cabo el servicio de BPO solicitado.

Uno de los grandes y principales enfoques de la compañía es el de mantener una calidad de servicio óptimo para los clientes. La empresa cuenta con asociaciones con las mejores universidades del Perú para poder rescatar y destacar al mejor talento posible para cubrir las posiciones que se necesitan en el mercado de BPO, como son los casos de profesión de tecnología de información y áreas legales.

Las actividades primarias de la empresa tienen origen en su logística interna que se encarga de la eficaz gestión del proceso de negocios externalizado. Esto comprende los flujos de trabajo, asignación de tareas y la supervisión de las actividades llevadas a cabo por el personal. La administración de recursos humanos desempeña un gran papel, determinante en la logística interna, ya que incluye aspectos como la contratación, capacitación, desarrollo de empleados, fuerza laboral. El control de calidad está presente en estos servicios que se brindan para garantizar que se cumplan con los estándares establecidos, esto puede incluir la revisión y supervisión de las actividades realizadas por el personal.

Con respecto a la logística externa en los servicios BPO de Indra Perú se centra en garantizar la comunicación efectiva con los clientes ya que esto nos servirá para comprender las necesidades del cliente, recibir retroalimentación y coordinar actividades diarias. La seguridad de información también es muy importante y relevante en la logística externa, ya que Indra busca salvaguardar de manera efectiva la información confidencial de los clientes durante la prestación de servicios BPO.

En cuanto al marketing y ventas, Indra Perú utiliza la plataforma “Linkedin” de manera exhaustiva, para captar al mejor talento posible y también realizan visitas a las mejores universidades del Perú para dar a conocer sus programas, como los ya mencionados como son los de “Jóvenes profesionales” y los grandes beneficios corporativos que se brinda como empresa. Asimismo, desde el año 2023, el equipo de Gestión y Talento humano, ha mejorado los procesos de publicidad mediante una mayor inversión para campañas focalizadas en las redes sociales con creatividad sin dejar de lado el profesionalismo característico de INDRA. Se da a conocer la misión, visión y el servicio que se ofrece con la finalidad de que se puedan incorporar a los procesos de la empresa y puedan verse destacados con los clientes que solicitan el servicio BPO.

Finalmente, en cuanto a los servicios, destacan por el servicio y atención al cliente, ya que, mediante la plataforma mencionada, existe un apartado donde los usuarios podrán colocar sus recomendaciones y sugerencias. A raíz de ello, se siguen buscando mejoras tecnológicas, que satisfagan la experiencia de atención enfocándose en la ayuda constante tanto al usuario como al cliente propiamente dicho (gestores).

1.1.3 Ventajas competitivas de la empresa

La ventaja competitiva es un concepto clave en el mundo empresarial que se refiere a la capacidad que tiene una empresa para superar a sus competidores en el mercado y lograr un desempeño superior. Esta ventaja puede manifestarse de diversas maneras y se basa en la idea de ofrecer algo único o mejor en comparación con otros actores del mercado (Vasquez, 2020).

Indra Perú destaca sobre sus competidores mediante la diferenciación, dentro de la diferenciación se rescatan 2 variables muy importantes presenciadas en la compañía: la calidad superior y la innovación superior.

En primer lugar, la calidad superior dentro del Servicio BPO, Indra Perú emerge como un referente indiscutible al diferenciarse no solo por ofrecer calidad, sino por elevar esta premisa a nuevas alturas, mientras que muchos competidores se centran en criterios estándar, Indra Perú se distingue al incorporar un análisis de perfiles que va más allá de lo convencional. La empresa no solo busca cumplir con los requisitos del puesto, sino que se sumerge en una evaluación holística que considera no solo las habilidades técnicas,

sino también las sutilezas que definen a un candidato excepcional. Esta meticulosidad no solo asegura una selección precisa, sino que coloca a Indra Perú en la cima al anticiparse y satisfacer las necesidades latentes de sus clientes de manera singular.

En segundo lugar, la innovación superior, Indra Perú destaca como pionero al superar las expectativas convencionales, la diferenciación se manifiesta en su capacidad de segmentación de mercados, una práctica que va más allá de la norma establecida por la competencia. Mientras otros se conforman con enfoques genéricos, Indra Perú utiliza una segmentación avanzada para identificar perfiles de postulantes de manera precisa y eficiente. Esta innovación no solo optimiza la calidad de la selección, sino que coloca a la empresa en una posición única para adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado. La colaboración estratégica con universidades añade un componente adicional al liderazgo de Indra Perú, convirtiendo a estas instituciones en aliados clave y demostrando que la innovación no solo está en su práctica, sino en su visión a largo plazo.

1.1.4 Fortalezas y debilidades

Se describieron las fortalezas y debilidades de la empresa Indra Perú

a. Fortalezas

- **Experiencia y conocimiento sectorial**

Esta empresa se destaca por su sólida experiencia y profundo conocimiento en el sector de los servicios de BPO. A lo largo de los años, ha acumulado un valioso conjunto de habilidades y conocimientos específicos de la industria que le permite comprender a fondo las necesidades y desafíos de sus clientes. Esta experiencia le permite ofrecer soluciones altamente especializadas y adaptadas a las demandas cambiantes del mercado, lo que a su vez fortalece su reputación como un socio confiable y experto en el sector.

- **Colaboraciones estratégicas / establecer alianzas**

Una de las fortalezas clave de esta empresa es su capacidad para establecer colaboraciones estratégicas y alianzas sólidas con otras empresas y organizaciones relevantes en su industria. Estas alianzas le permiten acceder a recursos compartidos, compartir conocimientos y tecnología, y ampliar su

alcance en el mercado. Al colaborar con socios estratégicos, la empresa puede aprovechar oportunidades de crecimiento y ofrecer soluciones más integrales a sus clientes.

- **Innovación tecnológica en sus servicios**

La empresa se destaca por su enfoque continuo en la innovación tecnológica en la prestación de servicios de BPO. Está constantemente buscando formas de mejorar y optimizar sus operaciones mediante la adopción de tecnologías de vanguardia. Esta capacidad de innovación le permite ofrecer servicios más eficientes, precisos y adaptados a las necesidades cambiantes de los clientes, lo que la posiciona como líder en el mercado en términos de soluciones tecnológicas avanzadas.

- **Menores costos de contratación de personal**

La eficiencia en la contratación de personal es una fortaleza clave de esta empresa, ha desarrollado métodos de negociación clasificados con los postulantes y prácticas de contratación altamente efectivas que le permiten mantener costos de personal competitivos, si bien no se diferencien tan significativamente de los competidores, por lo general están por debajo de estos. Esta es una ventaja para la empresa, al mantener márgenes saludables, como para sus clientes, que pueden beneficiarse de costos más bajos sin sacrificar la calidad y la eficiencia en la entrega de servicios.

b. Debilidades

- **Pretensiones económicas poco atractivas para postulantes**

Una debilidad importante de la empresa es que las condiciones económicas ofrecidas a los candidatos pueden no ser lo suficientemente atractivas para atraer y retener el talento deseado. Esto puede dificultar la atracción de candidatos altamente calificados y motivados. La competencia en el mercado laboral es feroz, y las empresas que no ofrecen salarios y beneficios competitivos pueden perder a los mejores candidatos en favor de empleadores que ofrecen paquetes más atractivos.

- Personal de baja eficiencia que supera filtros

Otra debilidad crítica es la presencia de empleados de baja eficiencia que logran superar los procesos de selección y filtros de la empresa, esto puede deberse a insuficiencias en la evaluación de candidatos durante el proceso de reclutamiento o a problemas en la formación y supervisión de los empleados. La presencia de personal no calificado o poco productivo puede afectar negativamente la calidad de los servicios prestados y la satisfacción del cliente, como se puede observar en un en una tasa de retención de clientes del 75% en todos sus servicios BPO de reclutamiento.

- Mayores tiempos en el proceso de selección

La duración prolongada de los procesos de selección es otra debilidad significativa. Los tiempos más largos en la contratación pueden resultar en retrasos en la asignación de personal a proyectos y en la pérdida de oportunidades comerciales. Además, los candidatos de alta calidad pueden optar por otras ofertas de empleo más rápidas, lo que dificulta la adquisición de talento clave.

- Filtros ineficientes que descarten personal competente

La existencia de filtros ineficientes que descartan candidatos competentes es una debilidad que puede impedir que la empresa aproveche al máximo su pool de talento. Esto podría ser el resultado de criterios de selección poco claros o procesos de evaluación que no se adaptan adecuadamente a las necesidades del negocio. Descartar a candidatos competentes puede generar una falta de recursos humanos capacitados y ralentizar el crecimiento y la eficiencia operativa.

1.1 Diagnóstico externo

1.1.5 Análisis PEST

Tomando como consideración el servicio BPO que ofrece Indra Perú, se procede a realizar un análisis de los factores del macro entorno, que de una u otra forma, influyen en la evaluación de dicho mercado.

a. Factores políticos, legales y gubernamentales

En Perú, las políticas gubernamentales que pueden afectar en el servicio BPO no porque existan determinadas leyes que afecten directamente a estos servicios, sino al hecho que una mala gestión económica de estado o el aumento del sueldo básico periódico, afecta los precios de contratación en todos los sectores, lo cual influye en las negociaciones tanto con clientes como con postulantes.

Es por ello que la estabilidad política hoy en día juega un papel muy importante dado que la crisis política del país tiene una tendencia a generar variaciones en la moneda y el mercado, que a su vez alteran los salarios de determinados puestos, así como la generación de empleo que se relaciona directamente a la demanda del servicio BPO de reclutamiento.

b. Factores económicos

En el contexto de los servicios BPO en Indra, los factores económicos que pueden tener un impacto significativo incluyen:

El Perú es considerado como un país que puede ofrecer profesionales de calidad y competitivos con respecto a la región Pacífico, por ello es que empresas internacionales suelen contratar profesionales peruanos para que laboren por medio de la virtualidad en sus empresas, para esto contratan los servicios BPO, de forma que se pueda encontrar el talento requerido para los puestos solicitados, lo que además del bajo costo de mano de obra calificada del mercado hace asequible a estas empresas extranjeras a poder contratar personal peruano, esto beneficia a la empresa Indra que ve esto como una posibilidad de mercado.

Las variaciones en las tasas de cambios inciden en la competitividad de los servicios BPO en INDRA y a nivel nacional. Una moneda local menos fuerte puede hacer que los servicios resulten más atractivos para clientes extranjeros y esto se puede presenciar actualmente debido a que el nuevo sol se ha venido devaluando con respecto al dólar y otras monedas.

La estabilidad económica que se ha venido presentando se puede ver reflejada en el PBI. En el año 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) de Perú

experimentó un crecimiento del 2.7% en comparación con el año anterior, marcando una disminución de 109 puntos base en comparación con la tasa de crecimiento del 13.6% registrada en ese año. La cifra total del PIB en 2022 alcanzó los 230,590 millones de euros, lo que coloca a Perú en la posición número 53 entre las 196 naciones cuyos PIB se encuentran registrados. Esto representa un aumento absoluto de 39,689 millones de euros con respecto a 2021. El PIB per cápita de Perú en 2022 se situó en 6,839 euros, lo que representa un incremento de 1,177 euros en comparación con el año anterior, cuando fue de 5,662 euros. Para entender mejor la evolución del PIB per cápita, es útil observar algunos años anteriores y comparar estos datos con 2012, cuando el PIB per cápita de Perú se encontraba en 4,984 euros (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022). Esto beneficia a Indra, ya que, el aumento del PBI, está asociado con un mayor gasto empresarial y una mayor demanda de servicios especializados, como los servicios BPO. Las empresas están dispuestas a externalizar procesos para enfocarse en sus operaciones principales y reducir costos.

c. Factores sociales, culturales y demográficos

En Indra Perú, al igual que en cualquier empresa que opere en el país, los aspectos sociales, culturales y demográficos pueden ejercer influencia en diversos aspectos de su funcionamiento.

La empresa Indra cuenta con una disponibilidad de profesionales con las habilidades necesarias, para poder ser destacados con los clientes, como son los casos de programadores y abogados.

La empresa Indra se enfoca en la buena comunicación con los clientes indiferentemente de su idioma nativo, considerando también el inglés y otras lenguas ajenas a la española, así también se asegura de contratar personal competente para adaptar la comunicación según las necesidades culturales.

Otro punto a rescatar es la tendencia de recibir beneficios y prácticas laborales, donde el peruano trabajador destacado para cualquier servicio, siempre va queriendo satisfacer sus necesidades y preferencias. Es importante mencionar que las empresas que requieren el servicio de BPO van a querer que se refleje y se

comprenda sus preferencias culturales, por lo que Indra Perú debe asegurarse de que sus servicios BPO reflejen la cultura de servicio al cliente y se ajusten a sus necesidades.

d. Factores tecnológicos

En la operación de Indra Perú, especialmente en la entrega de servicios BPO y tecnológicos, este aspecto desempeña un rol fundamental.

La expansión de la fibra óptica en áreas urbanas de Perú ha mejorado significativamente la conectividad y la capacidad de transmisión de datos lo cual es positivo para los servicios de telecomunicaciones para Indra Perú.

El crecimiento de las empresas digitales e incluso los Startups en Perú, ha impulsado la demanda de servicios de nube para respaldar toda operación en línea.

El crecimiento o evolución tecnológica en Perú ha beneficiado mucho a las empresas que ofrecen servicios de BPO. La automatización y optimización ha crecido mucho en el Perú y es tendencia para llevar a cabo operaciones más rápidas y que sean menos costosas.

1.1.6 Análisis de las fuerzas Competitivas del sector BPO

Según el modelo que presento Michael Porter, el estudio del nivel competitivo de un sector o industria se ve plasmado mediante las 5 fuerzas propuestas del entorno, que ayudan a entender e identificar oportunidades y amenazas existentes (Díaz, 2009).

a. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores del sector BPO es alta y con una estructura competitiva consolidada. Esto debido a que el servicio de BPO en el Perú está bien definido y posicionado, ya que el período de pandemia 2020-2022 impulsó la virtualización de la mayor parte de servicios, siendo los procesos de reclutamiento uno de ellos. Se encuentran competidores como Atento, Adecco, Cambia Capital Peruana, NTT-Data, IBR Capital Chileno que demuestran como

este servicio sigue creciendo y demuestra como hoy en día, las grandes empresas siempre buscan externalizar sus procesos que pueden significar pérdida de tiempo, costes, etc. y así poder centrarse en su core business para poder resaltar más aun sus fortalezas.

b. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es alta y esto debido a que hoy en día, las grandes empresas están buscando externalizar sus procesos a través de este servicio BPO, procesos que le pueden demandar tiempo, costos, gastos que no se buscan y así poder concentrarse en su core business. En la actualidad, la innovación tecnológica está adquiriendo una relevancia significativa y ganando fuerza, especialmente gracias a los profesionales de tecnología de la información y su capacidad para aportar a los mercados de BPO que demandan servicios especializados en este ámbito.

Un proceso de reclutamiento ineficiente o la selección de personal de baja calidad a través de servicios de BPO puede tener un impacto perjudicial en los clientes, quienes podrían optar por buscar alternativas en otras empresas debido a la insatisfacción con los candidatos presentados, el espacio creado por tal insatisfacción es lo que genera la posible entrada de competidores nuevos al mercado nacional. La calidad del personal es esencial para satisfacer las expectativas de los clientes y garantizar un servicio de reclutamiento efectivo. En un entorno empresarial altamente competitivo, la retención de clientes y la expansión del mercado se convierten en desafíos cruciales. La competencia en el sector BPO se intensifica debido a la necesidad de ofrecer servicios de reclutamiento que no solo cumplan con los requisitos del cliente, sino que también superen las expectativas para garantizar la fidelidad del cliente y la captación de nuevos clientes en un mercado en constante evolución.

Asimismo, en el área legal, los requerimientos que se ofrecen son muy tediosos para las compañías y esto se está valorando mucho en las empresas que brindan servicios de BPO de este sector (gestiones documentales, contrataciones, documentos legales, etc.).

c. Poder de negociación de los clientes y proveedores

El análisis del poder de negociación de los clientes y proveedores de Indra Perú revela un panorama particular en el sector de BPO. En el caso de los proveedores, Indra adopta un enfoque único al no trabajar directamente con terceros proveedores, optando por internalizar la innovación y generar valor agregado mediante su originalidad en cada servicio de BPO. Este modelo de operación le confiere cierta autonomía y control sobre la calidad y la diferenciación de sus servicios.

En cuanto al poder de negociación con los clientes, se puede considerar que se sitúa en un nivel medio. Aunque el servicio de BPO a nivel nacional es generalizado, pero no se puede saber con exactitud el número de empresas que toman este servicio en la totalidad del mercado, ya que cada una de estas se reserva su derecho de uso, la falta de lealtad al servicio mismo presenta un desafío. Dada la existencia de numerosas empresas que ofrecen servicios similares, los clientes cuentan con opciones diversas. Esta dinámica competitiva implica que la lealtad de los clientes no está garantizada, ya que otra compañía podría presentar una cartera de servicios innovadores o precios de contratación más bajos.

La amplia oferta de servicios de BPO en el mercado nacional contribuye a que los clientes tengan un poder de negociación significativo. La posibilidad de cambiar de proveedor en busca de mejores condiciones o servicios más innovadores hace que Indra Perú deba mantener un alto nivel de excelencia en sus ofertas y adaptarse continuamente a las demandas cambiantes del mercado para retener y atraer clientes. En resumen, aunque Indra Perú tiene la capacidad de innovar internamente, el entorno competitivo del sector de BPO impulsa a la empresa a mantener un equilibrio estratégico para asegurar su posición en el mercado y satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes.

d. Amenaza de productos sustitutos

En el Perú, la amenaza de productos o servicios sustitutos del mercado BPO es ALTA, ya que la tecnología, al ser un factor determinante en el crecimiento y requerimiento de muchas empresas, van a estar en constante movimiento y

comunicación con las mejores empresas del momento, un día puede ser Indra y al otro día puede ser Tanta. Es tan grande y común la externalización de procesos que es un factor debilitante para la empresa Indra dependiendo del rubro y sector en el que se busque tercerizar procesos.

1.1.7 Oportunidades y amenazas

a. Oportunidades

- Crecimiento de los mercados BPO

Se asume el crecimiento de los mercados de BPO, ya que la virtualización de gran parte de los procesos de reclutamiento se presenta como una opción viable, ahorrando así diversos costos operativos, aunque por lo general este tipo de servicio son tomados por empresas con cierta trayectoria y tamaño de sus respectivos mercados. La externalización de procesos comerciales continúa siendo una tendencia global, ya que las empresas buscan reducir costos, mejorar la eficiencia y centrarse en sus competencias principales. Esta expansión del mercado BPO ofrece a la empresa la posibilidad de adquirir nuevos clientes y expandir su cartera de servicios, lo que puede traducirse en un aumento significativo de los ingresos y la rentabilidad.

- Innovación tecnológica

La rápida innovación tecnológica ofrece a la empresa la oportunidad de mejorar sus servicios y operaciones. La adopción de tecnologías avanzadas, como la automatización de procesos robóticos (RPA) y la analítica de datos, puede permitir una mayor eficiencia, precisión y capacidad de escalabilidad en la entrega de servicios de BPO. Esto no solo puede mejorar la calidad de los servicios, sino también ayudar a reducir costos operativos.

- Descentralización a los mercados de provincia

La descentralización hacia mercados de provincia es una oportunidad estratégica que puede permitir a la empresa expandir su alcance geográfico. Al establecer presencia en ciudades o regiones fuera de las áreas metropolitanas principales, la empresa puede acceder a un pool de talento diverso y potencialmente más

económico. Esto también puede abrir nuevas oportunidades de negocio al atender a empresas locales que buscan servicios de BPO.

- Uso de inteligencia artificial en el sistema de reclutamiento

La incorporación de inteligencia artificial (IA) en el sistema de reclutamiento es una oportunidad importante para mejorar la eficiencia y la precisión del proceso de selección de personal. La IA puede ayudar en la selección de candidatos, la evaluación de habilidades y la identificación de los mejores ajustes para los roles específicos. Esto no solo aceleraría los tiempos de contratación, sino que también aumentaría la calidad del talento reclutado.

b. Amenazas

- Competencia intensa en el mercado

En medio del panorama dinámico del mercado, la amenaza latente de una competencia intensa se presenta como un desafío clave para Indra Perú. Aunque la empresa ha cimentado su diferenciación a través de la calidad superior y la innovación excepcional en el ámbito del reclutamiento BPO, la creciente presión competitiva puede poner en riesgo su posición destacada. En un entorno donde los competidores también buscan destacar en términos de calidad y innovación, la constante evolución y adaptabilidad se tornan imperativas para preservar la singularidad de Indra Perú. La empresa debe mantenerse ágil y proactiva, anticipando las tendencias del mercado y reforzando continuamente su propuesta de valor para contrarrestar la intensificación de la competencia y asegurar su posición como líder en el sector.

- Amenazas a la ciberseguridad

La ciberseguridad es una amenaza crítica en la era digital actual. La empresa maneja datos sensibles de clientes y empleados, por lo que está en riesgo de ataques cibernéticos, robo de datos y violaciones de la privacidad. Un incidente de seguridad podría tener graves repercusiones en términos de pérdida de confianza de los clientes y daños a la reputación, así como posibles sanciones legales.

- Cambios en la demanda de los clientes en medio del proceso de selección

La demanda de los clientes puede ser volátil y sujeta a cambios inesperados. En medio de un proceso de selección, los clientes pueden modificar sus requisitos, cambiar de proveedores o incluso cancelar proyectos por razones diversas. Esta inestabilidad en la demanda puede afectar negativamente la planificación y la eficiencia operativa de la empresa, lo que podría resultar en tiempos ociosos o subutilización de recursos.

- Futuras inestabilidades políticas y económicas

Las futuras inestabilidades políticas y económicas, tanto a nivel nacional como global, representan una amenaza potencial para la empresa. Los cambios en las políticas gubernamentales, regulaciones comerciales o fluctuaciones económicas pueden afectar la demanda de servicios de BPO, así como los costos operativos y la disponibilidad de talento. La incertidumbre en el entorno político y económico puede dificultar la planificación estratégica a largo plazo.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para determinar las alternativas de solución, se presentan las matrices de evaluación de factores internos y externos (conocidos también como las matrices EFI y EFE). Así pues, se evidencia un valor general de 3.1 en la matriz EFI, lo cual indica que la organización posee una estructura sólida en función a sus gestiones internas (Sarli et al., 2015).

Tabla 2.1

Matriz EFI

| Ítem | FACTORES INTERNOS | Ponderación | Clasificación | Valor |
|--------------------|--|-------------|---------------|------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| F1 | Experiencia y conocimiento sectorial | 0.15 | 4 | 0.6 |
| F2 | Colaboraciones estratégicas / establecer alianzas | 0.15 | 4 | 0.6 |
| F3 | Innovación tecnológica en sus servicios | 0.15 | 3 | 0.45 |
| F4 | Menores costos de contratación de personal | 0.15 | 3 | 0.45 |
| DEBILIDADES | | | | |
| D1 | Pretensiones económicas poco atractivas para postulantes | 0.1 | 3 | 0.3 |
| D2 | Personal de baja eficiencia que supera filtros | 0.1 | 2 | 0.2 |
| D3 | Mayores tiempos en el proceso de selección | 0.1 | 2 | 0.2 |
| D4 | Filtros ineficientes que descarten personal competente | 0.1 | 3 | 0.3 |
| TOTAL | | 1 | | 3.1 |

El puntaje obtenido de 3.1 en la matriz EFI para Indra Perú refleja una evaluación integral de sus dimensiones estratégicas, financieras y de la industria en la que opera. Este puntaje, en un rango de evaluación específico, indica que la empresa se encuentra en una posición moderada y equilibrada en relación con sus competidores y las expectativas del mercado. Este análisis sugiere que Indra Perú tiene fortalezas y capacidades que le permiten enfrentar de manera adecuada los desafíos estratégicos, financieros e industriales. Sin embargo, también señala áreas donde puede mejorar para fortalecer su posición competitiva. El enfoque estratégico debe dirigirse hacia la optimización de las áreas identificadas como oportunidades de mejora, capitalizando las

fortalezas actuales y mitigando las debilidades para elevar el rendimiento global de la empresa

Tabla 2.2

Matriz EFE

| Ítem | FACTORES EXTERNOS | Ponderación | Clasificación | Valor |
|----------------------|---|-------------|---------------|------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| O1 | Crecimiento exponencial de los mercados BPO | 0.1 | 2 | 0.2 |
| O2 | Innovación tecnológica | 0.1 | 3 | 0.3 |
| O3 | Descentralización a los mercados de provincia | 0.2 | 3 | 0.6 |
| O4 | Uso de inteligencia artificial en el sistema de reclutamiento | 0.15 | 2 | 0.3 |
| AMENAZAS | | | | |
| A1 | Competencia intensa en el mercado | 0.1 | 3 | 0.3 |
| A2 | Amenazas a la ciberseguridad | 0.15 | 2 | 0.3 |
| A3 | Cambios en la demanda de los clientes en medio del proceso de selección | 0.1 | 3 | 0.3 |
| A4 | Futuras inestabilidades políticas y económicas | 0.1 | 2 | 0.3 |
| TOTAL | | 1 | | 2.5 |

El puntaje de 2.5 en la matriz EFE (Estratégico-Factor Externo) para Indra Perú implica una evaluación moderada de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial externo. En el contexto de las oportunidades, Indra Perú debería considerar fortalecer su enfoque en aquellas áreas identificadas como oportunidades clave, capitalizando sus fortalezas internas para maximizar el rendimiento. Esto podría implicar la expansión en mercados específicos, el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas o la adopción de tecnologías emergentes para mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

Por otro lado, respecto a las amenazas, el puntaje sugiere que la empresa ya está abordando en cierta medida los desafíos externos. Sin embargo, es crucial que Indra Perú implemente estrategias adicionales para mitigar las amenazas identificadas y garantizar la resiliencia ante posibles turbulencias en el entorno empresarial.

Finalmente, al haber identificado los factores internos y externos, la siguiente matriz emplea el cruce de tales factores a fin de establecer una propuesta estrategia que asegure la continuación de actividades y el aprovechamiento máximo de recursos.

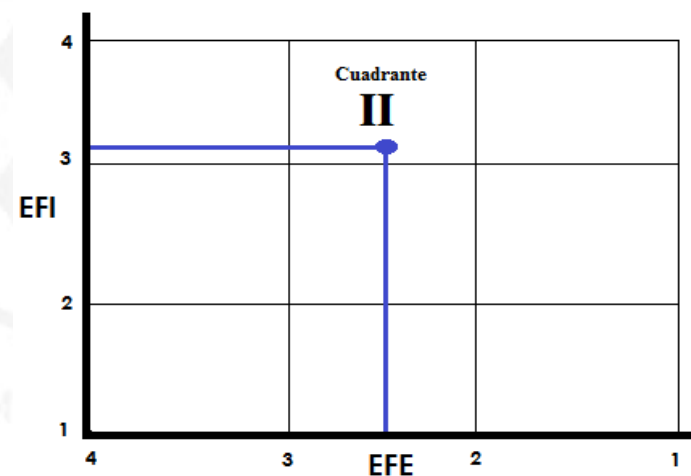
Tabla 2.3

Matriz FODA cruzada

| Fortalezas | | | | Debilidades | | | |
|------------|------|---|------|-------------|-----|---|-----|
| | % | V | T | | % | V | T |
| F1 | 0.15 | 4 | 0.6 | D1 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| F2 | 0.15 | 4 | 0.6 | D2 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| F3 | 0.15 | 3 | 0.45 | D3 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| F4 | 0.15 | 3 | 0.45 | D4 | 0.1 | 3 | 0.3 |

| Oportunidades | % | V | T |
|---------------|------|---|-----|
| O1 | 0.1 | 2 | 0.2 |
| O2 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| O3 | 0.2 | 3 | 0.6 |
| O4 | 0.15 | 2 | 0.3 |

| Amenazas | % | V | T |
|-----------|------|---|-----|
| A1 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| A2 | 0.15 | 2 | 0.3 |
| A3 | 0.1 | 3 | 0.3 |
| A4 | 0.1 | 2 | 0.3 |



Por lo tanto se define que al estar ubicado en el cuadrante II, la estrategia a tomar debe ser “Crecer y Construir” (Casas et al., 2000)

2.1 Visión

La visión actual de la empresa Indra Perú es la siguiente “Para Indra, la responsabilidad de la empresa debe ir en línea con su actividad natural, la creación de riqueza, y en su caso a través de la generación de soluciones y servicios, y de aquello que les es propio y distintivo: la innovación”

La visión propuesta para la empresa es “Convertirnos en el proveedor de servicios de BPO más eficiente y confiable, aumentando nuestros ingresos y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera excepcional”

La transición de la visión actual de Indra Perú a la propuesta es una evolución significativa que subraya un enfoque más específico y orientado hacia el mercado peruano. Mientras que la visión actual enfatiza la responsabilidad empresarial a través de la creación de riqueza y la innovación, la visión propuesta se enfoca de manera más precisa en el mercado de servicios de BPO en Perú. La aspiración de convertirse en el proveedor más eficiente y confiable en este ámbito refleja una orientación estratégica clara hacia la optimización de los servicios ofrecidos, la maximización de ingresos y la entrega excepcional para satisfacer las necesidades específicas de los clientes en el mercado peruano. Esta redefinición de la visión refleja una adaptación estratégica y un compromiso renovado con la excelencia operativa en el contexto local, marcando así un hito en la proyección futura de Indra Perú en el mercado de BPO peruano.

2.2 Misión

La misión actual de la empresa Indra Perú es la siguiente: “Gestionar el conocimiento y la innovación que con cada público son capaces de crear, constituyendo los ámbitos prioritarios de responsabilidad de la compañía”

La misión propuesta para la empresa es “Ofrecer servicios de BPO de alta calidad con un enfoque en la eficiencia y la rapidez en la entrega, proporcionando soluciones personalizadas que superen las expectativas de nuestros clientes”

La transformación de la misión actual de Indra Perú hacia la propuesta refleja una transición clara hacia la excelencia operativa en el ámbito de los servicios de BPO en el mercado peruano. Mientras que la misión actual destaca la gestión del conocimiento y la

innovación en los diversos públicos a los que sirve, la misión propuesta se orienta directamente a la oferta de servicios de BPO de alta calidad. El nuevo enunciado de misión se centra en la eficiencia y la rapidez en la entrega, subrayando el compromiso de Indra Perú de proporcionar soluciones personalizadas que no solo cumplan, sino que superen las expectativas de los clientes en el contexto específico del mercado peruano. Esta redefinición de la misión refleja una adaptación estratégica que alinea la actividad principal de la empresa con las demandas y las oportunidades particulares del mercado de BPO en Perú, consolidando así su posición como un actor destacado en este sector.

2.3 Objetivos Estratégicos

- **Objetivo Estratégico: Reducir los Tiempos de Proceso de Reclutamiento**

Meta: Disminuir los tiempos de reclutamiento en un 10% en comparación con el periodo anterior.

Descripción: La meta busca optimizar la eficiencia en los procesos de reclutamiento, agilizando las etapas desde la publicación de la oferta hasta la selección final. La reducción del 10% apunta a mejorar la experiencia tanto para los candidatos como para los clientes, garantizando una respuesta más rápida y eficaz en la contratación.

- **Objetivo Estratégico: Aumentar la Base de Datos de Postulantes**

Meta: Incrementar la base de datos en un 20% con respecto al periodo anterior.

Descripción: Se busca ampliar la base de datos de candidatos para contar con un pool más extenso y diversificado. Esto implica estrategias para atraer, registrar y mantener relaciones con candidatos calificados. El objetivo es fortalecer las opciones de selección y asegurar una oferta continua de talento.

- **Objetivo Estratégico: Aumentar las Ventas Anuales**

Metas: Aumentar las ventas anuales en un 5% en comparación con el periodo anterior y expandir el mercado a nivel de provincias, logrando un incremento del 5% en las ventas en estas áreas durante el primer año.

Descripción: La primera meta busca un crecimiento sólido en las ventas, mientras que la segunda se enfoca en diversificar la presencia de la empresa, capturando nuevos mercados en provincias. Ambas metas buscan fortalecer la posición financiera y la penetración del mercado.

- **Objetivo Estratégico: Optimizar los Costos de Contratación**

Meta: Reducir los costos de contratación en un 5% en comparación con el periodo anterior.

Descripción: La meta se centra en eficientizar los recursos utilizados en el proceso de contratación. Esto implica la identificación de áreas donde se puedan realizar ahorros sin comprometer la calidad del reclutamiento, contribuyendo así a la rentabilidad global de la empresa.

2.4 Estrategias

Objetivo 1. Reducir los Tiempos de Proceso de Reclutamiento:

- **Estrategia 1:** Implementar Inteligencia Artificial (IA) para automatizar la primera etapa del proceso de reclutamiento, acortando significativamente los tiempos de selección.
- **Estrategia 2:** Capacitar al personal en el uso eficiente de la IA y su integración en el proceso de selección.

Objetivo 2 - Aumentar la Base de Datos de Postulantes:

- **Estrategia 1:** Mejorar el sistema ERP para permitir a institutos y universidades registrar automáticamente a sus alumnos recién egresados como posibles candidatos.
- **Estrategia 2:** Crear un nuevo nivel de usuario en el ERP para facilitar la integración de sistemas externos y expandir la base de datos.

Objetivo 3 - Aumentar las Ventas Anuales:

- Estrategia 1: Realizar un estudio de mercados para identificar oportunidades de crecimiento en mercados de provincia y a nivel nacional.
- Estrategia 2: Establecer tarifas competitivas que atraigan a clientes sin comprometer la calidad de los servicios.

Objetivo 4 - Optimizar los Costos de Contratación:

- Estrategia 1: Encontrar un equilibrio entre el precio de contratación y los beneficios para los postulantes, ofreciendo una línea de carrera, capacitación constante certificada y convenios internacionales.
- Estrategia 2: Desarrollar estrategias de marketing personalizadas para los mercados identificados, resaltando los beneficios de nuestros servicios.

2.5 Acciones Tácticas

Objetivo 1 - Reducir los Tiempos de Proceso de Reclutamiento:

Acción Táctica 1: Selección y adquisición de la IA adecuada

- Plan de Acción 1: Identificar y evaluar proveedores de soluciones de IA especializadas en procesos de reclutamiento.
- Plan de Acción 2: Seleccionar la solución de IA más adecuada para las necesidades de INDRA.
- Plan de Acción 3: Integrar la IA en los sistemas de reclutamiento actuales y capacitar al personal en su uso.
- Plan de Acción 4: Establecer métricas de seguimiento para medir el rendimiento de la IA en la reducción de tiempos de selección.

Acción Táctica 2: Entrenamiento del personal en el uso de la IA

- Plan de Acción 1: Diseñar un programa de capacitación en el uso de la IA para el personal de recursos humanos.
- Plan de Acción 2: Impartir talleres y sesiones de formación para garantizar que el personal comprenda cómo utilizar la IA de manera efectiva.

- Plan de Acción 3: Realizar un seguimiento continuo y brindar soporte técnico a medida que se implementa la IA en los procesos de selección.
- Plan de Acción 4: Evaluar el progreso del personal en la adopción de la IA y proporcionar capacitación adicional si es necesario.

Objetivo 2 - Aumentar la Base de Datos de Postulantes:

Acción Táctica 1: Mejora del sistema ERP

- Plan de Acción 1: Identificar las áreas específicas del sistema ERP que requieren mejoras para permitir el registro automático de alumnos egresados.
- Plan de Acción 2: Colaborar con especialistas en tecnología para desarrollar y aplicar las mejoras necesarias.
- Plan de Acción 3: Realizar pruebas y asegurarse de que el sistema esté funcionando correctamente antes de su implementación.
- Plan de Acción 4: Capacitar al personal en el uso del sistema ERP mejorado.

Acción Táctica 2: Creación del nuevo nivel de usuario en el ERP

- Plan de Acción 1: Diseñar y desarrollar un nuevo nivel de usuario en el sistema ERP que permita la integración de sistemas externos.
- Plan de Acción 2: Configurar el nivel de usuario de manera que las instituciones educativas puedan registrar a sus alumnos de manera sencilla.
- Plan de Acción 3: Establecer protocolos de seguridad para proteger los datos ingresados por las instituciones educativas.
- Plan de Acción 4: Brindar orientación y soporte a las instituciones educativas para garantizar una implementación efectiva.

Objetivo 3 - Aumentar las Ventas Anuales:

Acción Táctica 1: Realización de un estudio de mercados

- Plan de Acción 1: Identificar las áreas geográficas específicas para el estudio de mercados y recopilar datos demográficos y económicos.

- Plan de Acción 2: Realizar encuestas y entrevistas a empresas y posibles clientes en las regiones seleccionadas para entender sus necesidades y preferencias.
- Plan de Acción 3: Analizar la competencia y evaluar las oportunidades de crecimiento en función de la demanda.
- Plan de Acción 4: Generar informes de investigación de mercado que destaquen las oportunidades de crecimiento y áreas prioritarias.

Acción Táctica 2: Desarrollo de estrategias de marketing personalizadas

- Plan de Acción 1: Diseñar campañas de marketing específicas para los mercados identificados en el estudio.
- Plan de Acción 2: Crear contenido de marketing que resalte las fortalezas de INDRA, como la eficiencia de la IA y la personalización de servicios.
- Plan de Acción 3: Establecer una estrategia de publicidad en línea y en redes sociales dirigida a las áreas geográficas seleccionadas.
- Plan de Acción 4: Evaluar y ajustar las estrategias de marketing según la retroalimentación del mercado y los resultados obtenidos.

Objetivo 4 - Optimizar los Costos de Contratación:

Acción Táctica 1: Establecimiento de un equilibrio entre precio y beneficios para postulantes

- Plan de Acción 1: Realizar investigaciones para determinar el equilibrio óptimo entre el precio de contratación y los beneficios ofrecidos a los postulantes.
- Plan de Acción 2: Desarrollar paquetes de beneficios que incluyan líneas de carrera, capacitación constante y convenios internacionales.
- Plan de Acción 3: Comunicar estos beneficios a postulantes y clientes de manera efectiva a través de campañas de marketing.
- Plan de Acción 4: Evaluar la percepción del valor de los servicios de INDRA por parte de postulantes y clientes y realizar ajustes si es necesario.

Acción Táctica 2: Establecimiento de tarifas competitivas

- Plan de Acción 1: Investigar y comparar las tarifas de la competencia en el mercado de BPO.
- Plan de Acción 2: Determinar tarifas que sean competitivas pero que también permitan mantener la calidad de los servicios.
- Plan de Acción 3: Comunicar las tarifas competitivas a posibles clientes y destacar el valor agregado de los servicios de INDRA.
- Plan de Acción 4: Evaluar la competitividad de las tarifas y realizar ajustes si es necesario.

2.6 Indicadores de Desempeño

- Tiempo promedio de proceso de contratación
- Crecimiento de la base de datos de postulantes.
- Incremento en las ventas anuales.
- Evaluación de la satisfacción de los postulantes y los clientes.

2.7 Presupuesto

Se asignará un presupuesto específico para la implementación de nuevas tecnologías, capacitación y contratación de personal, si este excede un monto que la empresa no pueda autofinanciarse, se recurrirá a una entidad bancaria que pueda solventar la inversión.

2.8 Evaluación y Seguimiento

Se realizarán revisiones mensuales para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y se realizarán ajustes según sea necesario.

Este plan estratégico proporciona una estructura general para abordar los desafíos de reducir los tiempos de proceso de reclutamiento y aumentar las ventas en una empresa de BPO.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En el proceso de establecer alternativas de solución que serán implementadas para la empresa de BPO, sigue un método que combina un enfoque estratégico basado en las fortalezas y oportunidades con la identificación y abordaje de debilidades y amenazas. Inicialmente, se toman las estrategias clave que se han seleccionado para cumplir con los objetivos estratégicos de reducir los tiempos de proceso de reclutamiento y aumentar las ventas.

Las fortalezas y oportunidades se utilizan como cimientos sólidos para respaldar la implementación exitosa de estas estrategias, las fortalezas existentes, como la experiencia sectorial y las colaboraciones estratégicas, se aprovechan para mejorar y personalizar aún más los servicios ofrecidos. Por ejemplo, la profunda experiencia en la industria permite adaptar los servicios a las cambiantes necesidades del mercado, mientras que las colaboraciones estratégicas pueden abrir puertas a nuevos clientes y tecnologías innovadoras.

Sin embargo, se reconoce que existen debilidades y amenazas que podrían representar obstáculos para el éxito de estas estrategias. Por ejemplo, las debilidades, como las pretensiones económicas poco atractivas para postulantes y la presencia de personal de baja eficiencia, se consideran de cerca. Para abordar estas debilidades, se busca optimizar las ofertas económicas para atraer a candidatos talentosos y se planifica la implementación de programas de capacitación y supervisión para mejorar la eficiencia del personal.

Con base en este análisis, se formulan alternativas de solución que aprovechan las fortalezas y oportunidades mientras abordan las debilidades y amenazas, cada alternativa se evalúa cuidadosamente en términos de su capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos y se seleccionan aquellas que se consideran más viables y con un impacto positivo.

Tabla 3.1*Alternativas de solución a implementar producto de los objetivos estratégicos*

| Objetivo Estratégico | Objetivo específico | Estrategia seleccionada | Fortaleza / Oportunidad | Debilidad / Amenaza | Alternativa de solución |
|---|---|---|---|--|--|
| Reducir los tiempos de proceso de reclutamiento | Implementar un proceso de reclutamiento más eficiente y rápido que reduzca el tiempo de contratación 10%. | Automatización del proceso de selección | Uso de inteligencia artificial en el sistema de reclutamiento | Personal de baja eficiencia que supera filtros | Implementar una IA basada en redes neuronales que permita establecer filtros específicos iniciales |
| Aumentar la base de datos de postulantes | Aumentar el pool total de postulantes un 20% | Mejora de la colaboración | Colaboraciones estratégicas / establecer alianzas | Amenazas a la ciberseguridad | Implementar un sistema ERP con consulta y registro externo de bases de datos |
| Aumentar las ventas anuales | Identificar nuevos segmentos de mercado que incrementen las ventas un 5% | Estrategia de marketing | Descentralización a los mercados de provincia | Competencia intensa en el mercado | Desarrollar un plan de marketing descentralizado que atraiga nuevos clientes |
| Optimizar los costos de contratación | Reducir los costos de contratación de personal en un 5% | Estrategia de precios | Menores costos de contratación de personal | Pretensiones económicas poco atractivas para postulantes | Desarrollar un plan de precios que identifique los segmentos y beneficios de intercambio para cada uno |

3.1 Implementación de una IA

Para llevar a cabo la implementación de la IA en el proceso de reclutamiento de la empresa de BPO se llevan a cabo una serie de pasos que permiten que dicha implementación sea eficiente, cada uno de estos pasos representan una inversión considerable en tiempo, recursos financieros y esfuerzo humano.

3.1.1 Paso 1: Evaluación de las Necesidades y Recursos

En esta fase, la empresa lleva a cabo una exhaustiva evaluación de sus necesidades y recursos, se reúne un equipo multidisciplinario que incluye expertos en inteligencia artificial, reclutadores y profesionales de recursos humanos. El objetivo es definir un presupuesto específico para la implementación de la IA, considerando cuidadosamente los recursos necesarios. Esto incluye la evaluación de hardware, software, y la contratación o entrenamiento de expertos en inteligencia artificial, además de los posibles costos asociados con la adquisición de datos.

Establecer este grupo de expertos para la evaluación de la base del “Deep Learning” requerido en la IA, así como los requerimientos adicionales necesarios para este fin, genera que INDRA tenga que contratar los servicios de consultoría de inteligencia artificial de una empresa especializada, para esto se solicita una sesión informativa con “IBM consulting”.

3.1.2 Paso 2: Selección de Plataforma de IA y Tecnología

En esta etapa, se lleva a cabo una investigación detallada por medio del asesoramiento de “IBM consulting”, para identificar y seleccionar la plataforma de inteligencia artificial más adecuada, se asegura de que la plataforma sea capaz de aprender y ajustarse con el tiempo. También se realizan evaluaciones para determinar los costos asociados con la adquisición y el mantenimiento de la tecnología.

3.1.3 Paso 3: Recopilación de Datos y Entrenamiento

La empresa procede a la recopilación de datos históricos de reclutamiento, incluyendo currículums, perfiles de candidatos y resultados de selección, estos datos se utilizan para

entrenar la IA, permitiéndole aprender a identificar patrones y criterios de selección efectivos.

3.1.4 Paso 4: Desarrollo y Entrenamiento del Modelo

En esta fase, el equipo trabajaría en estrecha colaboración el asesor experto de “IBM consulting” sobre redes neuronales para el desarrollo y el entrenamiento del modelo de IA, se llevan a cabo pruebas exhaustivas y se destinan recursos para ajustar y refinar el modelo.

3.1.5 Paso 5: Integración con el Sistema de Reclutamiento

La IA se integró en el sistema de reclutamiento de la empresa, lo que implica costos de desarrollo, la adquisición de software y la adaptación de sistemas existentes, se garantiza que la IA pudiera procesar automáticamente las solicitudes entrantes y aplicar los filtros iniciales.

3.1.6 Paso 6: Evaluación y Ajuste Continuo

A medida que la IA procesa solicitudes de candidatos reales, se monitorea cuidadosamente su desempeño, los recursos adicionales se destinan para realizar ajustes y mejoras en el modelo, garantizando que tomara decisiones precisas y coherentes.

3.1.7 Paso 7: Implementación de una Etapa de Evaluación Humana

A pesar de la automatización, se establece una etapa de evaluación humana garantizar el correcto funcionamiento de la IA, esto implica la creación de un departamento de supervisión IA, anexo al departamento TI, compuesto por un grupo de empleados capacitados por el experto de “IBM consulting”, para así tener un mantenimiento adecuado de este.

3.1.8 Paso 8: Evaluación de Resultados y Ajustes Finales

Después de la implementación, se evalúan los resultados durante un período de tiempo específico para ajustar el sistema, incluyendo los cambios en los tiempos de contratación y la eficiencia.

3.1.9 Paso 9: Comunicación Interna y Externa

Finalmente, se realiza una campaña de comunicación tanto interna como externa para informar a los empleados y clientes sobre los cambios y mejoras en el proceso de reclutamiento. Los recursos se destinaron a la comunicación y la preparación de materiales de comunicación.

Así se estimaron los costos involucrados en la implementación de la IA en el proceso de reclutamiento de la empresa:

Tabla 3.2

Costos de implementación de IA

| N° | Descripción | Período | Costo |
|----|--|---------|-------------|
| 1 | Contratación IBM consulting (Consultoría y capacitación) | Único | S/. 5000.00 |
| 2 | Costo de hardware (Memoria backup externa, adaptadores, etc.) | Único | S/. 240.00 |
| 3 | Costo de software (Licencia de uso) | Anual | S/. 400.00 |
| 4 | Creación del departamento de supervisión de IA (jefe y 2 asistentes) | Mensual | S/. 5080.00 |

3.2 Implementación de un sistema ERP

Para llevar a cabo la implementación del sistema ERP, centrada en la expansión del pool de postulantes por medio de las colaboraciones estratégicas con las instituciones educativas superiores, cada uno de estos pasos representa una inversión significativa en tiempo y recursos considerando la protección de los datos contra amenazas de ciberseguridad.

3.2.1 Paso 1: Evaluación de las Necesidades y Recursos

La empresa inicia este proceso con una evaluación exhaustiva de sus necesidades y recursos para implementar un sistema ERP, esto implica la identificación de las alianzas estratégicas con entidades educacionales, las cuales proporcionarían acceso a estudiantes y egresados para expandir el pool de postulantes. Se lleva a cabo un análisis económico minucioso para determinar el presupuesto específico de la implementación, esto incluye la evaluación de los costos relacionados con el hardware, el software, el desarrollo personalizado y la capacitación del personal de TI necesarios para desarrollar y mantener el sistema ERP.

3.2.2 Paso 2: Selección de un Sistema ERP

Posteriormente, se procede a investigar y seleccionar un sistema ERP que se adecuara a las necesidades y requisitos de la empresa, esto implica una evaluación detallada de los costos de adquisición de licencias, el desarrollo de software personalizado y la integración efectiva con los sistemas ya existentes en la empresa.

3.2.3 Paso 3: Desarrollo y Personalización del Sistema ERP

Una vez seleccionado el sistema ERP, la empresa se dedica a su desarrollo y personalización, destinando recursos considerables a esta etapa para asegurar que el sistema fuera seguro y capaz de manejar grandes volúmenes de datos, esto implica la colaboración cercana con desarrolladores de software y expertos en seguridad cibernética.

3.2.4 Paso 4: Integración de las Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas con entidades educacionales se formalizaron y se establece un protocolo de acceso al sistema ERP, esto involucra costos asociados con la contratación de un asistente adicional para el área de TI, que lleve a cabo la configuración de niveles de usuario específicos para las entidades educacionales, otorgando un acceso que les permite registrar a sus estudiantes y egresados en el sistema.

3.2.5 Paso 5: Evaluación de Riesgos de Ciberseguridad

La empresa lleva a cabo una evaluación exhaustiva de riesgos de ciberseguridad en esta etapa, se asignan recursos adicionales para garantizar que se implementen medidas de seguridad sólidas y proteger los datos de posibles amenazas y vulnerabilidades, esto implica la colaboración con expertos en seguridad cibernética para identificar y mitigar posibles riesgos.

3.2.6 Paso 6: Implementación de Medidas de Seguridad

Basándose en la evaluación de riesgos, se procede a la implementación de medidas de seguridad sólidas. Estas incluyen la configuración de firewalls avanzados, encriptación de datos, protocolos de acceso restringido y la vigilancia activa de amenazas cibernéticas.

3.2.7 Paso 7: Registro de Estudiantes y Egresados

Con el sistema ERP en funcionamiento y las alianzas estratégicas establecidas, las entidades educacionales comenzaron a registrar a sus estudiantes de últimos ciclos y egresados en el sistema. Esto resulta en un aumento significativo en el pool de postulantes, lo que implica una colaboración continua con estas entidades y una inversión en recursos destinados a la gestión de datos.

3.2.8 Paso 8: Segmentación de Candidatos

El sistema ERP permitirá segmentar de manera efectiva a los candidatos según sus preferencias de puesto de trabajo y las necesidades del puesto solicitado por el cliente. Esto se logra mediante el análisis de datos y la creación de perfiles específicos para los candidatos, lo que involucró la colaboración de analistas de datos y recursos dedicados a esta tarea.

3.2.9 Paso 9: Monitoreo Continuo de Ciberseguridad

La empresa establece un programa de monitoreo continuo de ciberseguridad para detectar y abordar cualquier amenaza potencial, esto involucraría costos adicionales relacionados

con la implementación de herramientas de seguridad avanzadas, así como la contratación de personal especializado en seguridad cibernética para supervisar y garantizar la protección de datos.

3.2.10 Paso 10: Comunicación y Concientización de Seguridad

Para finalizar, se lleva a cabo una campaña de comunicación y concientización sobre seguridad, tanto para el personal interno como para las entidades educacionales colaboradoras. Los recursos se destinan a la preparación de materiales de concientización y la capacitación del personal en prácticas seguras, lo que implica una inversión adicional en la formación y concientización sobre ciberseguridad.

Tabla 3.3

Costos de implementación de ERP

| N° | Descripción | Período | Costo |
|-----------|--|----------------|--------------|
| 1 | Capacitación de mejora de ERP | Único | S/. 750.00 |
| 2 | Consultoría y capacitación en ciberseguridad del sistema | Único | S/. 1800.00 |
| 3 | Contratación de 1 asistente de área TI | Mensual | S/. 1250.00 |

3.3 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se divide en dos etapas, la primera es recopilar la información pertinente de la demanda probable en los mercados descentralizados y la segunda etapa es elaborar el plan de marketing en base a esa información recopilada.

3.3.1 Investigación de mercados

Para llevar a cabo la estrategia de marketing y la implementación de estrategias de expansión descentralizada, se determinó la demanda a nivel nacional en provincias y regiones de todo el país, por medio de un diagnóstico de una investigación de mercados.

a. Paso 1: Planificación de la Investigación de Mercados

La empresa inicia este proceso con una planificación detallada de la investigación de mercados, centrando sus esfuerzos en la determinación de la posible demanda descentralizada a nivel nacional, los objetivos incluyen evaluar el potencial de crecimiento en las provincias y regiones de todo el país.

Se diseñó una encuesta cerrada masificada vía online a empresas con las características del público objetivo de INDRA, que estén registradas en la red profesional LinkedIn, que cubrió su predisposición a usar los servicios BPO y los costos asociados con la adquisición de estos servicios (Anexo 1).

b. Paso 2: Recopilación de Datos y Análisis de Mercados Descentralizados

Se procedió a la recopilación de datos de mercado en todo el territorio nacional, prestando especial atención a las provincias y regiones, esto implicó la evaluación de la demanda de servicios BPO en cada área y la identificación de oportunidades de crecimiento, de esta, 170 empresas respondieron al cuestionario de forma válida.

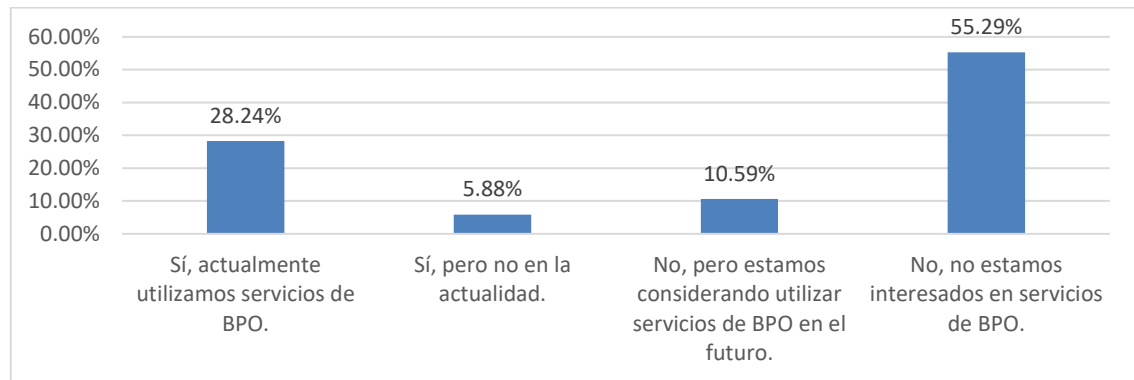
Tabla 3.4

Frecuencia del uso e interés por el servicio BPO

| | Frecuencia | Porcentaje | Acumulado |
|---|-------------------|-------------------|------------------|
| Sí, actualmente utilizamos servicios de BPO. | 48 | 28.24% | 28.24% |
| Sí, pero no en la actualidad. | 10 | 5.88% | 34.12% |
| No, pero estamos considerando utilizar servicios de BPO | 18 | 10.59% | 44.71% |
| No, no estamos interesados en servicios de BPO. | 94 | 55.29% | 100.00% |
| TOTAL | 170 | 100.00% | |

Figura 3.1

Uso de los servicios BPO



En la Tabla 8 se puede observar como una gran parte de empresas (55.29%) no están interesados en los servicios BPO, y otro gran grupo (28.24%) que señaló ya encontrarse recibiendo los servicios de BPO de alguna empresa del rubro, por lo que el grupo de “mercado probable” para ampliar el mercado está conformado por aquellos que mostraron o muestran interés en los servicios de BPO, es decir, un total de 16.47% de la muestra.

Sin embargo, como lo señala la Tabla 9, de aquellos que respondieron que alguna vez utilizaron o están dispuestos a utilizar los servicios BPO, solo un 24.71% optaron por seleccionar el servicio de reclutamiento y selección de personal con respecto a la muestra total de 170, ya que esta alternativa era de opción múltiple.

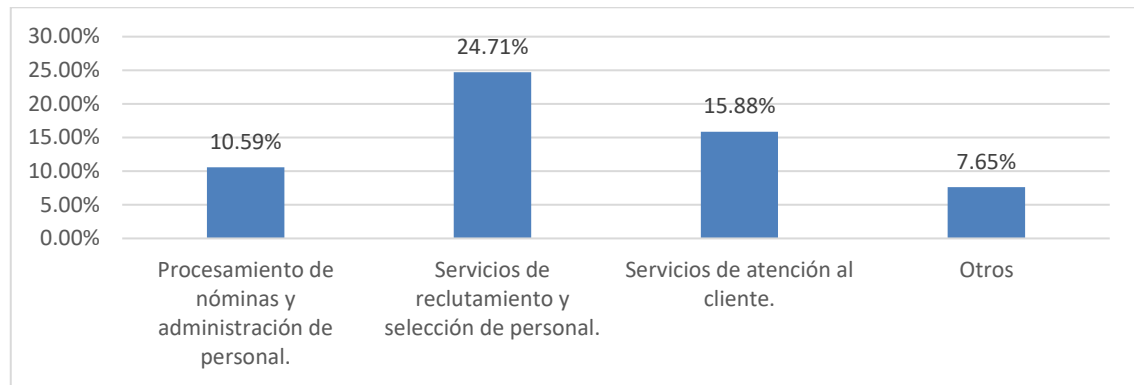
Tabla 3.5

Frecuencia del tipo de BPO utilizado o por utilizar

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| Procesamiento de nóminas y administración de personal. | 18 | 10.59% |
| Servicios de reclutamiento y selección de personal. | 42 | 24.71% |
| Servicios de atención al cliente. | 27 | 15.88% |
| Otros | 13 | 7.65% |

Figura 3.2

Uso de los servicios BPO



Por lo cual es necesario realizar una tabla cruzada de “el uso de BPO” con “el tipo de BPO utilizado”, de forma que así se pueda determinar cuántos de los que mostraron o muestran interés en los servicios de BPO, también están interesados por el servicio de reclutamiento y selección de personal.

Tabla 3.6

Tabla cruzada del uso y el tipo de BPO seleccionado

| | Sí, actualmente utilizamos servicios de BPO. | Sí, pero no en la actualidad. | No, pero estamos considerando utilizar servicios de BPO en el futuro. | No, no estamos interesados en servicios de BPO. | Total |
|--|---|--------------------------------------|--|--|--------------|
| Procesamiento de nóminas y administración de personal. | 9 | 4 | 5 | 0 | 18 |
| Servicios de reclutamiento y selección de personal. | 26 | 4 | 12 | 0 | 42 |
| Servicios de atención al cliente. | 18 | 5 | 4 | 0 | 27 |
| Otros | 8 | 2 | 3 | 0 | 13 |

En la Tabla 10, se puede observar cómo en total solo 16 empresas de las 170 seleccionaron los servicios de reclutamiento y selección, y a su vez pertenecen al grupo de “mercado probable”, esto equivale a un 9.4% del total.

Adicionalmente, es importante considerar solo a aquellas empresas cuyo presupuesto de contratación se encuentra dentro de los valores ofertados por INDRA,

teniendo este un costo mínimo por solicitud de reclutamiento y selección de S/. 1800, por lo que solo se deben considerar las empresas del grupo de “mercado probable” que opten por este servicio en un rango por encima del mencionado.

Tabla 3.7

Tabla cruzada del grupo de “mercado probable” y el rango de precio por solicitud

| | Menos de S/.1000 | Entre S/.1000 y S/.2000 | Entre S/.2001 y S/.3000 | Más de S/.3000 |
|---|------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
| Sí, pero no en la actualidad. | 0 | 2 | 2 | 0 |
| No, pero estamos considerando utilizar servicios de BPO en el futuro. | 1 | 2 | 8 | 1 |

Considerando los valores establecidos solo 11 de las 170 empresas entran dentro de los parámetros para ser consideradas público objetivo, lo que equivale a un 6.74%, este valor supera los 5% de incremento de ventas planteado como objetivo estratégico, haciendo viable poder llegar a esta meta de aplicadas correctamente las estrategias descritas.

c. Paso 3: Escenarios de Mercado Descentralizado

Dada la amenaza de competencia intensa en el mercado, la empresa consideró varios escenarios de mercado centrados en la descentralización, se evaluaron escenarios optimistas, normales y pesimistas en relación con la demanda en las provincias y regiones, se destinaron recursos para la evaluación de estos escenarios y la planificación de estrategias específicas para cada uno.

Para esto se determinaron las ventas históricas de la empresa INDRA Perú antes de aplicadas las mejoras planteadas por el plan estratégico.

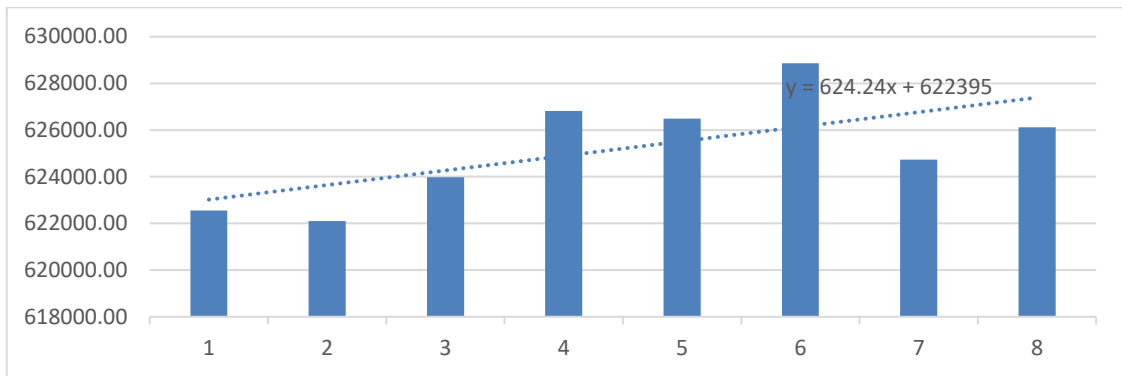
Tabla 3.8

Récord histórico de ventas desde enero de 2023 hasta agosto de 2023

| | Ene/23 | Feb/23 | Mar/23 | Abr/23 | May/23 | Jun/23 | Jul/23 | Ago/23 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas (Sin IGV) | 622415.00 | 597400.00 | 617901.00 | 605334.00 | 645706.00 | 618617.00 | 629167.00 | 637047.00 |
| Ventas (Con IGV) | 112034.70 | 107532.00 | 111222.18 | 108960.12 | 116227.08 | 111351.06 | 113250.06 | 114668.46 |

Figura 3.3

Línea de tendencia lineal de las ventas



Se estimó que la finalización de la implementación del plan estratégico en todas sus etapas se daría para abril del 2024, por lo que se proyectaron las ventas para el año 2024 usando la ecuación de la tendencia de los meses descritos, además se crearon 3 escenarios, siendo el escenario normal aquel que presentaría el aumento del 5% en las ventas para el primer año, el escenario pesimista solo presentaría un 2.5% de aumento en las ventas y el escenario optimista presentaría un 7.5% de aumento en las ventas.

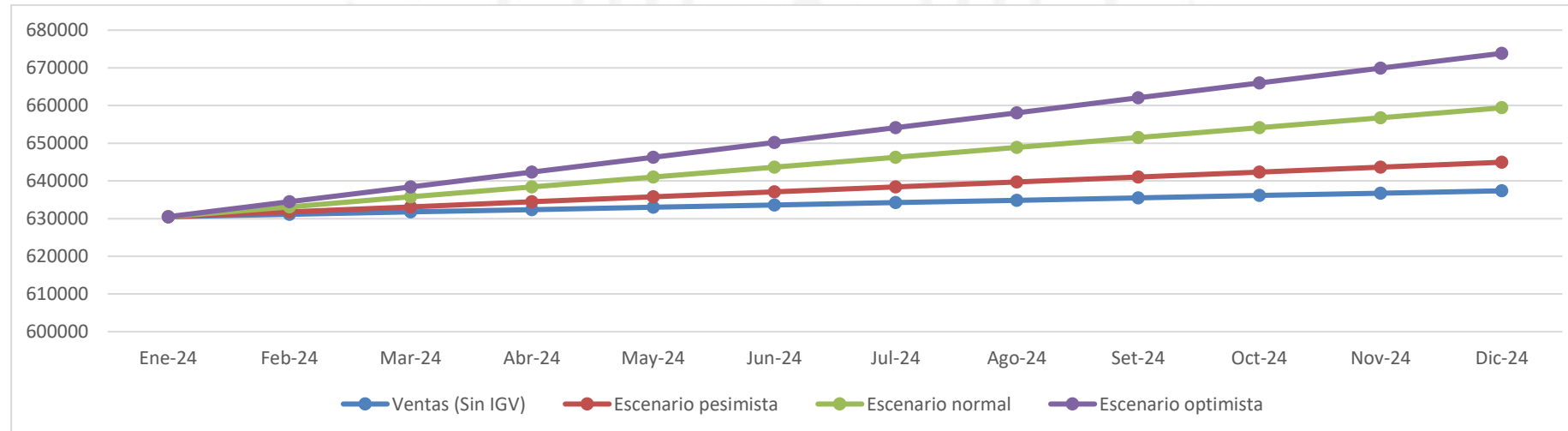
Tabla 3.9

Proyección de las ventas en los 3 escenarios

| | Ene-24 | Feb-24 | Mar-24 | Abr-24 | May-24 | Jun-24 | Jul-24 | Ago-24 | Set-24 | Oct-24 | Nov-24 | Dic-24 |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas (Sin IGV) | 630510.12 | 631134.36 | 631758.6 | 632382.84 | 633007.08 | 633631.32 | 634255.56 | 634879.8 | 635504.04 | 636128.28 | 636752.52 | 637376.76 |
| Escenario pesimista | 630510.12 | 631823.68 | 633137.25 | 634450.81 | 635764.37 | 637077.93 | 638391.50 | 639705.06 | 641018.62 | 642332.18 | 643645.75 | 644959.31 |
| Escenario normal | 630510.12 | 633137.25 | 635764.37 | 638391.50 | 641018.62 | 643645.75 | 646272.87 | 648900.00 | 651527.12 | 654154.25 | 656781.38 | 659408.50 |
| Escenario optimista | 630510.12 | 634450.81 | 638391.50 | 642332.18 | 646272.87 | 650213.56 | 654154.25 | 658094.94 | 662035.63 | 665976.31 | 669917.00 | 673857.69 |

Figura 3.4

Línea de tendencia lineal de las ventas



3.3.2 Plan de marketing

a. Objetivo del Plan de Marketing

Incrementar la adquisición de nuevos clientes y retener a los existentes al resaltar las nuevas ventajas competitivas de los servicios de BPO de INDRA, enfocándose en la reducción de costos de reclutamiento, el acceso a una base amplia de candidatos calificados, la personalización de servicios y la eficiencia gracias a la IA.

b. Estrategias del Plan de Marketing

- **Enfatizar la Reducción de Costos de Reclutamiento:**
 - Desarrollar contenido de marketing que demuestre cómo la tercerización de procesos de reclutamiento con INDRA puede reducir significativamente los costos en comparación con las operaciones internas.
 - Crear estudios de casos y testimonios de clientes que muestren ahorros reales alcanzados al utilizar nuestros servicios.
- **Promover el Acceso a una Base Amplia de Candidatos:**
 - Destacar la estrategia de descentralización a mercados de provincia para resaltar cómo esto amplía nuestro alcance y proporciona acceso a una mayor variedad de candidatos.
 - Utilizar las alianzas con entidades educacionales de calidad para enfatizar nuestra capacidad para atraer candidatos altamente calificados.
- **Personalización de Servicios:**
 - Destacar nuestra capacidad para adaptar nuestros servicios de BPO a las necesidades específicas de cada cliente.
 - Ofrecer consultas personalizadas para empresas que deseen una solución a medida y desarrollar planes de reclutamiento personalizados.

- **Eficiencia gracias a la IA:**
 - Resaltar la implementación de IA en nuestros procesos de reclutamiento para mostrar cómo aceleramos y mejoramos la calidad del reclutamiento.
 - Publicar contenido informativo sobre cómo la IA optimiza el proceso de selección.
- **Resaltar la Experiencia y Reputación de INDRA:**
 - Compartir la historia y trayectoria exitosa de INDRA como líder en servicios BPO a nivel internacional.
 - Destacar nuestras colaboraciones estratégicas y alianzas con instituciones de renombre.

c. Tácticas de Marketing

- **Contenido de Calidad:**
 - Crear blogs, informes y estudios que resalten los beneficios de nuestros servicios y cómo abordan las necesidades de reclutamiento.
 - Publicar casos de éxito de clientes satisfechos.
- **Campañas en Redes Sociales:**
 - Utilizar plataformas de redes sociales para compartir contenido relevante y promocionar testimonios de clientes.
 - Realizar publicidad dirigida a empresas interesadas en servicios de BPO.
- **Webinars y Seminarios en Línea:**
 - Organizar webinars y seminarios en línea para educar a los clientes potenciales sobre los beneficios de la tercerización de procesos de reclutamiento.
 - Invitar a expertos en reclutamiento y recursos humanos para participar en eventos en línea.
- **Relaciones Públicas:**

- Colaborar con medios de comunicación para publicar artículos y entrevistas que destaquen nuestros logros y servicios.
- Participar en conferencias y eventos de la industria para establecer contactos y aumentar la visibilidad.
- **Marketing de Contenidos:**
 - Desarrollar una estrategia de marketing de contenidos que incluya blogs, videos y publicaciones en redes sociales que informen y eduquen a los clientes potenciales sobre la eficiencia de los servicios de BPO de INDRA.
- **Campañas de Email Marketing:**
 - Utilizar campañas de email marketing para comunicarse con clientes actuales y potenciales, proporcionando contenido útil y ofertas especiales.
- **Publicidad en Línea:**
 - Utilizar publicidad en línea, como anuncios de Google Ads y en redes sociales, para dirigirse a empresas que buscan soluciones de reclutamiento.
- **Seguimiento y Evaluación:**
 - Realizar un seguimiento constante del rendimiento de las estrategias y tácticas de marketing mediante métricas clave, como el aumento en la adquisición de clientes, la retención de clientes y la generación de leads.
 - Ajustar el plan de marketing según los resultados y la retroalimentación del mercado.

Tabla 3.10*Costos del plan de marketing*

| | 2024 | | | | Total |
|---|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| | ENE | FEB | MAR | ABR | |
| WEB y BLOG | 600.00 | 250.00 | 250.00 | 500.00 | 1600.00 |
| Hosting | 230.00 | | | | 230.00 |
| Dominio | 120.00 | | | | 120.00 |
| Google Adwords | 250.00 | 250.00 | 250.00 | 500.00 | 1250.00 |
| REDES SOCIALES | 560.00 | 560.00 | 560.00 | 1120.00 | 2800.00 |
| Facebook Ads | 400.00 | 400.00 | 400.00 | 800.00 | 2000.00 |
| Instagram Ads | 160.00 | 160.00 | 160.00 | 320.00 | 800.00 |
| DISEÑO GRÁFICO Y VIDEO | 930.00 | 0.00 | 0.00 | 930.00 | 1860.00 |
| Diseño Gráfico | 100.00 | | | 100.00 | 100.00 |
| Webinar y seminarios | 350.00 | | | 350.00 | 350.00 |
| Publicación de artículos especializados | 480.00 | | | 480.00 | 480.00 |
| TOTAL | 2090.00 | 810.00 | 810.00 | 2550.00 | 6260.00 |
| IGV | 376.20 | 145.80 | 145.80 | 459.00 | 1126.80 |
| TOTAL CON IGV | 2466.20 | 955.80 | 955.80 | 3009.00 | 7386.80 |

3.4 Estrategia de precios

La estrategia de precios se basa en ajustar las tarifas de los servicios BPO para reflejar costos reducidos debido a una menor rotación de personal y los beneficios de la capacitación certificada, esto permite ofrecer precios competitivos a los clientes. Al mismo tiempo, se enfoca en comunicar eficazmente los beneficios de ofrecidos, destacando las ventajas de un precio de contratación competitivo y un poco por debajo del promedio del mercado.

3.4.1 Paso 1: Análisis de la situación actual

En esta etapa, se requiere un análisis detallado de la situación actual de la empresa. Se evalúan la estructura de costos y la fijación de precios de los servicios BPO. Se identifican las posibles alternativas donde se pueden reducir costos, como determinar el porcentaje negociable del total del monto de la contratación, además se profundiza en la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes en términos de calidad y precio.

3.4.2 Paso 2: Identificación de segmentos de mercado

Si bien los segmentos de mercado para los servicios de reclutamiento BPO de la empresa INDRA ya están definidos, se identifican las características de cada segmento ya que estas pueden tener diferentes sensibilidades al precio y necesidades de calidad. Se identifican segmentos de mercado en los que la estrategia, basada en la formación y las oportunidades de carrera para los empleados, podría ser especialmente atractiva, esto permite concentrarse en los grupos de clientes que pueden obtener más beneficios de la propuesta de valor.

3.4.3 Paso 3: Diseño de la oferta de valor

El tercer paso implica la creación de una propuesta de valor sólida tanto para el cliente como para los postulantes, se desarrolla un plan que destaca los beneficios de contratación, y por el lado de los postulantes se destaca la trayectoria de la empresa y los beneficios que esta puede ofrecer, en particular la formación y las oportunidades de desarrollo profesional para estos. Al cliente se le comunica de manera efectiva cómo esta estrategia puede reducir costos, mejorar la calidad de los servicios BPO y, al mismo tiempo beneficiarlos.

3.4.4 Paso 4: Implementación de la estrategia

En esta etapa, se procede a poner en práctica el plan diseñado, se crean programas de formación y desarrollo de carrera para el personal contratado con entidades que puedan entregar certificaciones con validez profesional, lo que a su vez incrementa el valor del personal que beneficia al cliente. Se establece un proceso sólido de incorporación y capacitación que pone énfasis en la importancia de la certificación y la formación continua.

3.4.5 Paso 5: Precios competitivos

Se ajustan los precios de los servicios BPO de acuerdo con la estrategia, reflejando los costos reducidos gracias a los beneficios adicionales ofrecidos por la empresa, y se

ofrecen descuentos o tarifas especiales a los segmentos de mercado que más valoran la formación y las oportunidades de carrera. La competitividad en los precios es fundamental para atraer a los clientes objetivo.

3.4.6 Paso 6: Complementación de la estrategia de marketing y comunicación

Para dar a conocer la estrategia, se adicionan los beneficios de la estrategia de precios a la estrategia de marketing, destacando las ventajas competitivas y las oportunidades de crecimiento para el personal, dirigidas a los segmentos de mercado identificados, por ello, comunicar eficazmente la propuesta de valor es esencial para atraer clientes.

3.4.7 Paso 7: Monitoreo y ajuste

Finalmente, se establece un sistema de seguimiento constante para evaluar el desempeño de la estrategia, se controlan los indicadores clave de rendimiento relacionados con la satisfacción del cliente y los resultados financieros, se realizan ajustes en la estrategia según sea necesario para optimizar los resultados a medida que se avanza.

3.5 Evaluación económica

La evaluación económica involucra todos los costos relacionados al desarrollo del plan de estratégico durante los 4 meses de implementación (desde enero de 2024 hasta abril de 2024), tal como los costos de implementación de la IA de la Tabla 7 y los costos de mejoramiento del sistema ERP de la Tabla 8, además de los costos involucrados en la ejecución del plan de marketing descritos en la Tabla 15, así como los ingresos estimados producto del plan estratégico descrito.

3.5.1 Inversión activos tangibles y depreciación

La inversión de los activos tangibles considera aquellos costos que permiten al plan estratégico funcionar, entre estos se tienen los costos de los equipos involucrados en la apertura del nuevo departamento de control y supervisión IA, así como los costos de mobiliario y útiles de oficina necesarios para hacer que este pueda ejercer sus actividades eficientemente.

Tabla 3.11

Costos de los activos tangibles de la inversión

| Tangible (operativo) | | | Costo unitario sin IGV | Costo unitario + IGV | Costo total | IGV total | Total |
|----------------------------------|----------------|---|------------------------|----------------------|-------------|-----------|----------------|
| Equipos | | | | | | | 7390.00 |
| Impresora Multifuncional | Depreciable | 1 | 296.61 | 350.00 | 296.61 | 53.39 | 350.00 |
| Laptop | Depreciable | 4 | 1440.68 | 1700.00 | 5762.71 | 1037.29 | 6800.00 |
| Memoria externa (IA) | No depreciable | 1 | 203.39 | 240.00 | 203.39 | 36.61 | 240.00 |
| Mobiliario | | | | | | | 1855.00 |
| Escritorio | No depreciable | 3 | 237.29 | 280.00 | 711.86 | 128.14 | 840.00 |
| Estantes | No depreciable | 2 | 101.69 | 120.00 | 203.39 | 36.61 | 240.00 |
| Reloj de Pared | No depreciable | 1 | 12.71 | 15.00 | 12.71 | 2.29 | 15.00 |
| Silla giratoria principal | No depreciable | 1 | 186.44 | 220.00 | 186.44 | 33.56 | 220.00 |
| Sillas giratorias | No depreciable | 3 | 152.54 | 180.00 | 457.63 | 82.37 | 540.00 |
| Útiles de oficina y otros | | | | | | | 246.40 |
| Bandeja de Documentos | No depreciable | 4 | 4.24 | 5.00 | 16.95 | 3.05 | 20.00 |
| Borrador | No depreciable | 4 | 0.34 | 0.40 | 1.36 | 0.24 | 1.60 |
| Botiquín | No depreciable | 1 | 42.37 | 50.00 | 42.37 | 7.63 | 50.00 |

| Tangible (operativo) | | | Costo unitario sin IGV | Costo unitario + IGV | Costo total | IGV total | Total |
|-----------------------------|----------------|----|-------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Folder Manila 10und | No depreciable | 20 | 0.42 | 0.50 | 8.47 | 1.53 | 10.00 |
| Lapicero | No depreciable | 10 | 1.27 | 1.50 | 12.71 | 2.29 | 15.00 |
| Lapiz | No depreciable | 4 | 0.59 | 0.70 | 2.37 | 0.43 | 2.80 |
| Liquid paper | No depreciable | 4 | 1.69 | 2.00 | 6.78 | 1.22 | 8.00 |
| Papel Bond 1millar | No depreciable | 4 | 6.78 | 8.00 | 27.12 | 4.88 | 32.00 |
| Perforador | No depreciable | 2 | 2.12 | 2.50 | 4.24 | 0.76 | 5.00 |
| Tinta de Impresora | No depreciable | 5 | 12.71 | 15.00 | 63.56 | 11.44 | 75.00 |
| Tinta liquida para sellos | No depreciable | 2 | 1.69 | 2.00 | 3.39 | 0.61 | 4.00 |
| Tóner | No depreciable | 1 | 19.49 | 23.00 | 19.49 | 3.51 | 23.00 |
| TOTAL | | | | | | | 9491.40 |

Se consideran activos tangibles aquellos cuyo valor unitario superan el valor de ¼ de UIT, es decir, 262.50 soles.

Tabla 3.12*Depreciación y valor de recuperación de los activos tangibles depreciables*

| Nombre del activo | Costo total con IGV | Vida útil (años) | Depreciación anual | Valor de Recuperación (1er año) |
|--|---------------------|------------------|--------------------|---------------------------------|
| Área de producción | | | | |
| Impresora Multifuncional | 350.00 | 3 | 116.67 | 233.33 |
| Laptop | 6,800.00 | 6 | 1,133.33 | 5,666.67 |
| Escritorio | 840.00 | 8 | 105.00 | 735.00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES S/ | 7,990.00 | | 1,355.00 | 6,635.00 |

3.5.2 Inversión activos intangibles y gastos generales

La inversión de los activos intangibles y gastos generales considera aquellos costos que no involucran bienes físicos, tales como los costos de consultoría, capacitaciones, licencias e incluso el plan de marketing formulado anteriormente, cuyos costos de desarrollo también se agregan en este apartado.

Tabla 3.13*Costo de los activos intangibles y gastos generales de la inversión*

| Activos intangibles y otros | | | | | | Total |
|------------------------------------|---|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| Consultoría | | | | | | 6200.00 |
| Consultoría IBM | 1 | 4237.29 | 5000.00 | 4237.29 | 762.71 | 5000.00 |
| Consultoría ciberseguridad | 1 | 1016.95 | 1200.00 | 1016.95 | 183.05 | 1200.00 |
| Capacitaciones | | | | | | 1350.00 |
| Capacitación ciberseguridad | 1 | 508.47 | 600.00 | 508.47 | 91.53 | 600.00 |
| Capacitación ERP | 1 | 635.59 | 750.00 | 635.59 | 114.41 | 750.00 |
| Licencias | | | | | | 400.00 |
| Licencia IA | 1 | 338.98 | 400.00 | 338.98 | 61.02 | 400.00 |
| Plan de marketing | | | | 6260.00 | 1126.80 | 7386.80 |
| TOTAL | | | | | | 15336.80 |

3.5.3 Costos operativos

Los costos operativos son aquellos que involucran la mano de obra necesaria para ejecutar la inversión, en este caso son los puestos de trabajo adicionales necesarios para mantener lo formulado por el plan estratégico, es decir, la implementación de la IA y la mejora y ampliación del ERP.

Tabla 3.14*Costo operativos del personal nuevo para los puestos relacionados con la inversión*

| Cargo | Sueldo total | Aportes del empleador | | | Beneficios Sociales | | | Planilla Mensual |
|--------------------------------|----------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|---------------|------------------|
| | | Asignación Familiar | Essalud | Total aportes | Gratificación | CTS | Vacaciones | |
| Jefe TI | 2180.00 | 102.50 | 196.20 | 298.70 | 206.56 | 181.67 | 181.67 | 3048.59 |
| Asistente TI 1 | 1450.00 | 102.50 | 130.50 | 233.00 | 140.25 | 120.83 | 120.83 | 2064.92 |
| Asistente TI 2 | 1450.00 | 102.50 | 130.50 | 233.00 | 140.25 | 120.83 | 120.83 | 2064.92 |
| Asistente ciberseguridad | 1250.00 | 102.50 | 112.50 | 215.00 | 122.08 | 101.42 | 104.17 | 1792.67 |
| Total sueldos mensuales | 6330.00 | 410.00 | 569.70 | 979.70 | 609.14 | 524.75 | 527.50 | 8971.09 |

3.5.4 Ingresos netos del plan estratégico

Los ingresos considerados son aquellos que son producto del crecimiento generado por el plan estratégico, estos están representados en 3 escenarios y resultan de la resta del valor de los ingresos proyectados de cada uno de los escenarios con el escenario base.

Tabla 3.15*Beneficio económico de la inversión en cada tipo de escenario*

| Beneficio económico | Ene-24 | Feb-24 | Mar-24 | Abr-24 | May-24 | Jun-24 | Jul-24 | Ago-24 | Set-24 | Oct-24 | Nov-24 | Dic-24 |
|----------------------------|--------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Escenario pesimista (2.5%) | 0.00 | 689.32 | 1378.65 | 2067.97 | 2757.29 | 3446.61 | 4135.94 | 4825.26 | 5514.58 | 6203.90 | 6893.23 | 7582.55 |
| Escenario normal (5%) | 0.00 | 2002.89 | 4005.77 | 6008.66 | 8011.54 | 10014.43 | 12017.31 | 14020.20 | 16023.08 | 18025.97 | 20028.85 | 22031.74 |
| Escenario optimista (7.5%) | 0.00 | 3316.45 | 6632.90 | 9949.34 | 13265.79 | 16582.24 | 19898.69 | 23215.14 | 26531.59 | 29848.03 | 33164.48 | 36480.93 |

3.5.5 Indicadores económicos de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son económicos no financieros, ya que no se solicitó ningún financiamiento externo, y son determinados mediante los valores calculados de los ingresos, los activos tangibles, depreciación, activos intangibles, costos operativos, que permitieron calcular el VAN, el TIR y la relación B/C en cada uno de los escenarios planteados. Se consideró que los costos operativos al ser mano de obra tienen un valor de recuperación equivalente a la eficiencia del personal en sus labores, se asumió que esta eficiencia es del 95% para los 3 casos, todos los casos fueron planteados en un período de 1 año, con un costo de oportunidad del 20%.

Tabla 3.16

Flujo de caja en el escenario pesimista

| AÑO | FLUJO DE CAJA | | Valor Recuperación |
|-------------------------------|------------------------|---------------|----------------------|
| | 0 | 1 | |
| Utilidad después de impuestos | | S/. 45,495.30 | |
| Inversión activos tangibles | -9,491.40 | | 6,635.00 |
| Inversión activos intangibles | -15,336.80 | | |
| Costos operativos | -107,653.10 | | |
| FLUJO DE CAJA | -132,481.30 | 45,495.30 | 6,635.00 |
| Flujo Neto de Efectivo | S/. -132,481.30 | | S/. 52,130.30 |

Tabla 3.17

Indicadores económicos en el escenario pesimista

| | | |
|--------------|-------------|-----------------------|
| VAN | | -S/. 89,039.38 |
| TIR | | -60.65% |
| PRI | 3.05 | años |
| AÑO | 0 | 1 |
| Ingresos | | S/. 52,130.30 |
| Egresos | | S/. 24,828.20 |
| VAN Ingresos | | S/. 43,441.92 |
| VAN Egresos | | S/. 153,171.47 |
| B/C | | 0.28 |

Para el escenario pesimista se determinó un VAN negativo y un TIR negativo indican que el proyecto o inversión en consideración no generará suficientes flujos de

efectivo para compensar el capital invertido a la tasa requerida, lo que lo convierte en una inversión poco atractiva, lo que implica que en el primer año de inversión dado un escenario pesimista no se obtendrían beneficios, esto es corroborado por la relación B/C señala que por cada sol invertido solo se recuperaría 0.28 céntimos, sin embargo, el PRI señala que, a partir del 3er año sí se observarían posibles beneficios.

Tabla 3.18

Flujo de caja en el escenario normal

| AÑO | FLUJO DE CAJA | | Valor Recuperación |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| | 0 | 1 | |
| Utilidad después de impuestos | | S/. 132,190.44 | |
| Inversión activos tangibles | -9,491.40 | | 6,635.00 |
| Inversión activos intangibles | -15,336.80 | | |
| Costos operativos | -107,653.10 | | |
| FLUJO DE CAJA | -132,481.30 | 130,835.44 | 6,635.00 |
| Flujo Neto de Efectivo | S/. -132,481.30 | S/. 138,825.44 | |

Tabla 3.19

Indicadores económicos en el escenario normal

| | | | |
|--------------|------|----------------|------|
| VAN | | S/. 16,793.43 | |
| TIR | | 24.79% | |
| PRI | 0.95 | | años |
| AÑO | 0 | | 1 |
| Ingresos | | S/. 241,095.89 | |
| Egresos | | S/. 24,828.20 | |
| VAN Ingresos | | S/. 150,215.73 | |
| VAN Egresos | | S/. 115,687.87 | |
| B/C | | 1.05 | |

Para el escenario normal se observa un VAN positivo y un TIR relativamente bajo, además el PRI señala que a partir de 0.95 años o 11 meses aproximadamente, se obtendrían beneficios producto de la inversión, esto es confirmado con una relación B/C positiva de 1.05.

Tabla 3.20*Flujo de caja en el escenario optimista*

| AÑO | FLUJO DE CAJA | | Valor Recuperación |
|-------------------------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| | 0 | 1 | |
| Utilidad después de impuestos | | S/. 218,885.58 | |
| Inversión activos tangibles | -9,491.40 | | 6,635.00 |
| Inversión activos intangibles | -15,336.80 | | |
| Costos operativos | -107,653.10 | | |
| FLUJO DE CAJA | -132,481.30 | 218,885.58 | 6,635.00 |
| Flujo Neto de Efectivo | S/. -132,481.30 | | S/. 225,520.58 |

Tabla 3.21*Indicadores económicos en el escenario optimista*

| | | |
|--------------|------|----------------|
| VAN | | S/. 55,452.52 |
| TIR | | 70.23% |
| PRI | 0.60 | años |
| AÑO | 0 | 1 |
| Ingresos | | S/. 225,520.58 |
| Egresos | | S/. 24,828.20 |
| VAN Ingresos | | S/. 187,933.82 |
| VAN Egresos | | S/. 153,171.47 |
| B/C | | 1.53 |

Para el escenario optimista se observa un VAN positivo y un TIR excelente, además el PRI señala que a partir de 0.60 años o 7 meses aproximadamente, se obtendrían beneficios producto de la inversión, esto es confirmado con una relación B/C positiva de 1.53.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Factores claves

Estos factores suelen ser los elementos que tienen un impacto significativo en la consecución de los objetivos estratégicos.

4.1.1 Nivel Corporativo.

El nivel corporativo del control estratégico abarca la perspectiva global de una organización. Aquí, se establecen las directrices y estrategias de alto nivel que definen la identidad y los objetivos fundamentales de la empresa en su conjunto. Este nivel se enfoca en decisiones como la diversificación, fusiones, adquisiciones y la asignación de recursos entre diferentes divisiones o unidades de negocio

- Garantizar un crecimiento sostenible a nivel nacional alineado con la expansión a mercados de provincia y la adquisición de nuevos clientes en el sector de BPO.
- Mantener y fortalecer la reputación y la imagen de marca de INDRA como líder en servicios BPO, destacando la experiencia y las alianzas estratégicas.
- Identificar y gestionar proactivamente los riesgos a nivel global y nacional, incluyendo amenazas a la ciberseguridad y futuras inestabilidades políticas y económicas.

4.1.2 Nivel de Negocios.

En el nivel de negocios del control estratégico, se desarrollan estrategias específicas para cada unidad o segmento de la empresa. Aquí, se analizan y ejecutan planes que se alinean con los objetivos generales de la empresa, pero se adaptan a las particularidades de cada mercado o línea de productos.

- Garantizar la satisfacción continua del cliente a través de la calidad de los servicios, la personalización y la eficiencia gracias a la IA.

- Incrementar la adquisición de nuevos clientes y retener a los existentes, enfocándose en la reducción de costos de reclutamiento y la descentralización a mercados de provincia.
- Continuar innovando y desarrollando nuevos servicios de BPO que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado.

4.1.3 Nivel Funcional.

El nivel funcional del control estratégico se centra en las áreas y operaciones específicas de la empresa, como marketing, finanzas, recursos humanos, operaciones, entre otras. Aquí, se diseñan estrategias y se implementan acciones para asegurar que cada función contribuya eficazmente al logro de los objetivos generales de la empresa.

- Optimizar los procesos internos para garantizar la eficiencia en la prestación de servicios de BPO, especialmente en el proceso de reclutamiento.
- Fomentar la capacitación y el desarrollo del personal para mantener altos niveles de competencia y calificación en la tercerización de procesos de reclutamiento.
- Mantener y mejorar las tecnologías utilizadas en la prestación de servicios, priorizando la seguridad de los datos y la ciberseguridad.

4.2 Mapa estratégico de control

El mapa estratégico de control considera cuatro perspectivas clave: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, proporciona una vista global de la estrategia y cómo estas perspectivas están relacionadas entre sí.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control

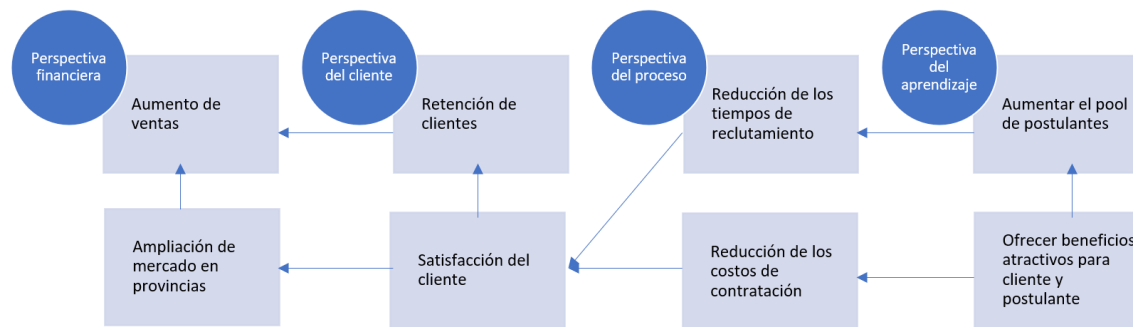


Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

| Perspectiva | Objetivo | Indicador |
|-------------|---|---|
| Financiera | Aumentar las ventas anuales un 5% | Venta anual del período actual / Venta anual del período anterior |
| | Ampliar el mercado a nivel de provincias en un 5% el primer año | Venta en provincias / Venta nacional |
| Cliente | Satisfacción del cliente debe estar por sobre el 95% | Índice de satisfacción del cliente |
| | Renovación efectiva del servicio y retención de los contratos en un 95% | N° de clientes del período actual / N° de clientes del período anterior |
| Proceso | Reducir los tiempos de reclutamiento en 10% | Tiempo promedio de proceso de contratación |
| | Reducir los costos de contratación un 5% | Costo promedio de contratación del período actual / Costo promedio de contratación del período anterior |
| Aprendizaje | Ofrecer capacitaciones certificadas al 100% de los candidatos seleccionados | N° de capacitaciones del período actual / N° de capacitaciones del período anterior |
| | Aumentar el Pool de postulantes un 20% | N° de postulantes en la base de datos actual / N° de postulantes del período anterior |

CONCLUSIONES

- Se estimó que, a través del plan estratégico que propone la implementación de la IA como alternativa viable para agilizar el proceso de selección, al permitir que esta pueda elaborar filtros iniciales en dicho proceso y acorte el mismo, INDRA tiene la posibilidad de reducir significativamente los tiempos de procesamiento de reclutamiento, lo que mejorará la eficiencia operativa y la satisfacción tanto de los clientes como de los candidatos.
- La estrategia de mejorar el sistema ERP y crear un nuevo nivel de usuario para instituciones educativas, permitiendo el registro automático de alumnos recién egresados, proporciona una base sólida para aumentar la base de datos de postulantes, los resultados proyectados sugieren que esta acción estratégica puede generar beneficios en un período relativamente corto, lo que fortalecerá la posición de INDRA en el mercado y ampliará su pool de candidatos calificados.
- Se concluyó que el plan estratégico de INDRA, que incluyó la realización de un estudio de mercados como diagnóstico para conocer la demanda en los mercados de provincia, ofrece la oportunidad de aumentar las ventas anuales, los datos proyectados indican que este enfoque puede generar un retorno rápido de la inversión, alineando las operaciones de la empresa con las necesidades del mercado regional, sin embargo es necesario que periódicamente se realicen este tipo de diagnósticos para actualizar la estrategia llevada a cabo.
- El objetivo de optimizar los costos de contratación mediante la oferta de beneficios atractivos para los postulantes y la determinación de tarifas competitivas se basa en una estrategia sólida, los resultados indican que esta estrategia puede proporcionar un equilibrio entre costo y beneficio, lo que atraerá tanto a clientes como a candidatos, lo que beneficiará a INDRA en términos de rentabilidad y ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que INDRA establezca un programa de capacitación sólido para su personal, especialmente en el uso efectivo de la IA en el proceso de selección, esto garantizará que los empleados puedan aprovechar al máximo las capacidades de la IA y optimizar la reducción de los tiempos de procesamiento. Además, la empresa debe mantenerse actualizada con los avances tecnológicos en IA y estar dispuesta a ajustar y mejorar continuamente sus sistemas para mantenerse a la vanguardia en la industria.
- Se recomienda que INDRA establezca protocolos sólidos de seguridad de datos y privacidad en su colaboración con instituciones educativas y la ampliación de su base de datos de postulantes a través del ERP. La protección de la información de los candidatos es esencial, y la empresa debe asegurarse de cumplir con todas las regulaciones de privacidad de datos. Además, la empresa debe mantener una comunicación constante con las instituciones educativas para garantizar una recopilación efectiva de datos y una colaboración exitosa.
- Se recomienda que INDRA establezca una estrategia de marketing regional personalizada para cada área geográfica en el marco de la descentralización a mercados de provincia. Adaptar las estrategias de marketing a las necesidades y demandas específicas de cada mercado provincial es esencial. Además, es crucial establecer relaciones sólidas con socios locales y actores clave en cada región para construir una reputación sólida y confiable.
- Para optimizar los costos de contratación, se recomienda que INDRA realice un seguimiento constante de los resultados y la satisfacción de los clientes y los candidatos. Esto ayudará a la empresa a ajustar su estrategia según los comentarios y las necesidades cambiantes del mercado. Además, la empresa debe mantener una transparencia absoluta en sus tarifas y beneficios ofrecidos a los candidatos para construir una relación de confianza tanto con ellos como con los clientes.

REFERENCIAS

- Abanto, L., & Márquez, H. (2022). The Canvas model studied the impact factor and its visualization in the EBSCO database, Scopus, Scielo, 2017 -2021. *SCIÉND0*, 25(3), 325–331. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.040>
- Casas, J., Herrerías, R., Gutiérrez, N., & Herrerías, J. (2000). Descripción de la empresa comercial minorista andaluza: DAFO. *Asociación Internacional de Economía Aplicada*, 16, 5–36. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/29622>
- Cerna, Y., Delgado, J., & Salas, H. (2022). Cloud Computing y gestión documental en una empresa de servicios BPO, distrito de Magdalena del Mar (Lima-Perú), 2021. *Industrial Data*, 25(1), 285–298. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21960>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). MC Graw Hill.
- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101–114.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES
- Miranda, M., & Sánchez, A. (2009). Alcanzando el Éxito a través de la Sinergia entre las Tecnologías de la Información y la Cadena de Valor: El Caso de las PYME en el Cluster Minero de Antofagasta. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(1), 114–124. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242009000100010>
- Peralta, H., & Riojas, E. (2021). Análisis de la situación de la exportación de servicios BPO Centros de Contacto de las empresas de Lima Metropolitana y Callao en el periodo 2015-2019 [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. In *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658490>
- Ribeiro, L., Birch, R., & Eckert, A. (2017). Business Process Outsourcing (BPO): Análisis de las características de las medianas empresas brasileñas. *Revista Brasileña de Contabilidad y Gestión*, 6(11), 15–30. <https://doi.org/10.5965/2316419006092017015>
- Sarli, R., Gonzales, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA : una herramienta necesaria. *Revista de La Facultad de Odontología*, 9(1), 17–20. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7320>

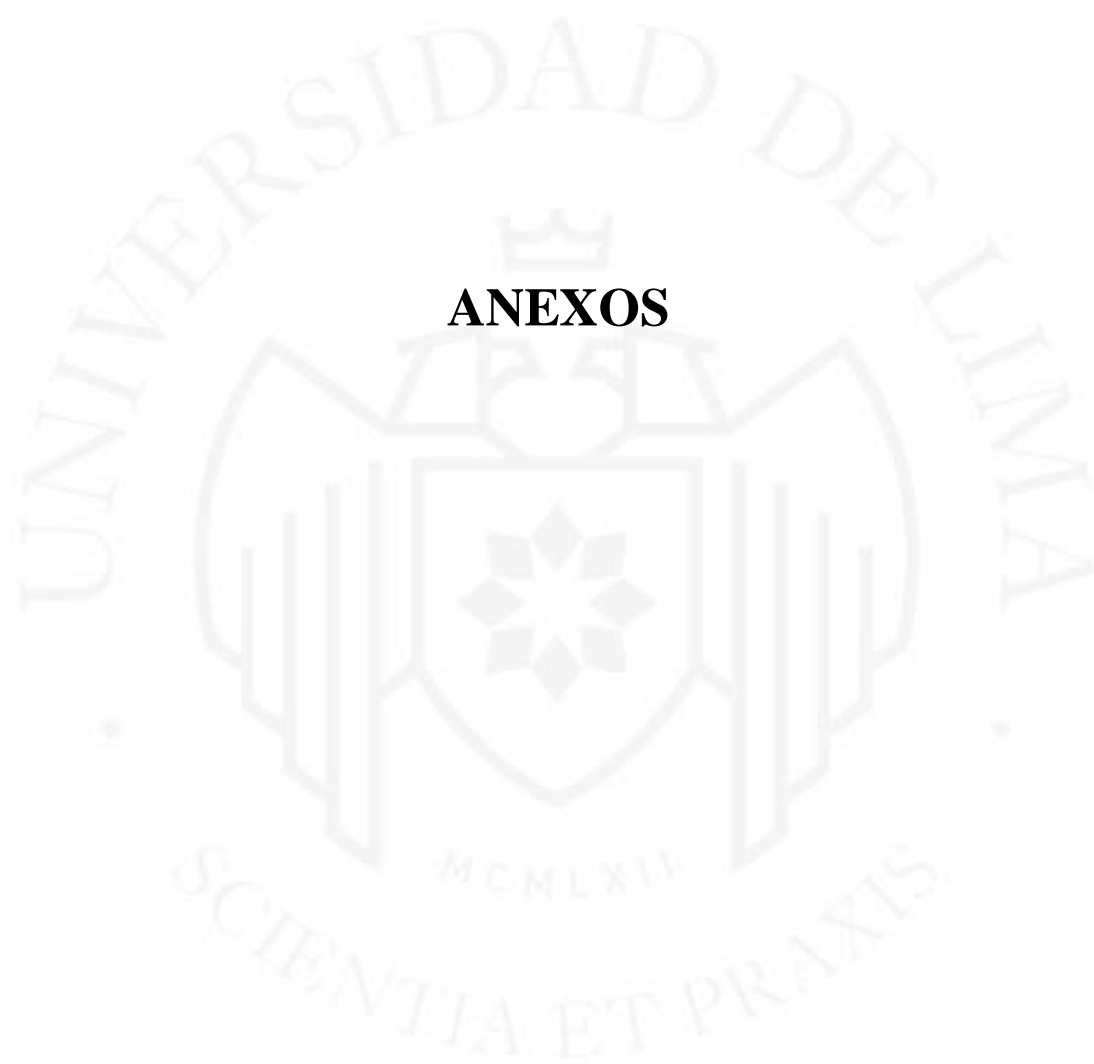
Vasquez, R. (2020). *Aplicación para la gestión de incidencias de TI bajo la perspectiva ITIL y el enfoque Open Source para Departamento de TI de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.* [Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8697>



BIBLOGRAFÍA

Chiavenato I (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). MC Graw Hill.





ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al personal

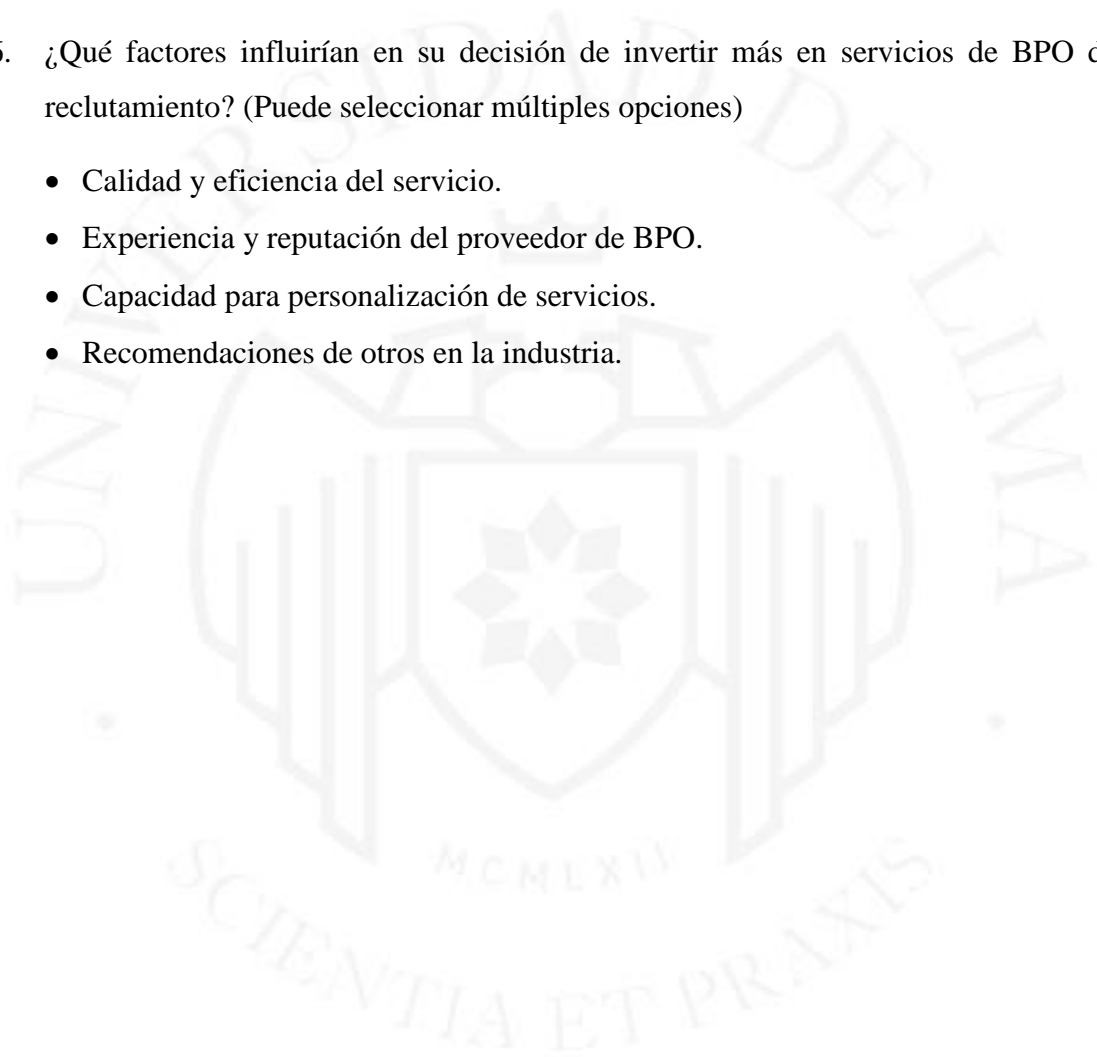
1. ¿Su empresa ha utilizado servicios de BPO en el pasado?
 - Sí, actualmente utilizamos servicios de BPO.
 - Sí, pero no en la actualidad.
 - No, pero estamos considerando utilizar servicios de BPO en el futuro.
 - No, no estamos interesados en servicios de BPO.

2. ¿Cuál de los siguientes servicios de BPO ha utilizado o estaría interesado en utilizar?
(Puede seleccionar múltiples opciones)
 - Procesamiento de nóminas y administración de personal.
 - Servicios de reclutamiento y selección de personal.
 - Servicios de atención al cliente.
 - Otros

3. En caso haya usado los servicios BPO ¿Cómo calificaría su experiencia con servicios de BPO en términos de calidad y eficiencia?
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Insatisfactorio

4. En caso haya usado los servicios de reclutamiento ¿Qué desafíos específicos espera abordar o ha abordado mediante la tercerización de procesos de reclutamiento?
(Puede seleccionar múltiples opciones)
 - Reducción de costos de reclutamiento.
 - Aceleración del proceso de contratación.
 - Acceso a una base más amplia de candidatos calificados.
 - Reducción de la carga administrativa en recursos humanos.

5. ¿Cuál es el rango de precio por solicitud que su empresa estaría dispuesto a considerar para servicios de BPO de reclutamiento?
- Menos de S/. 1,000
 - S/. 1,000 – S/. 2,000
 - S/. 2,001 – S/. 3,000
 - Más de S/. 3,000
6. ¿Qué factores influirían en su decisión de invertir más en servicios de BPO de reclutamiento? (Puede seleccionar múltiples opciones)
- Calidad y eficiencia del servicio.
 - Experiencia y reputación del proveedor de BPO.
 - Capacidad para personalización de servicios.
 - Recomendaciones de otros en la industria.



Trabajo Andre Pimentel FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante | 1% |
| 2 | repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 3 | www.clubensayos.com Fuente de Internet | <1% |
| 4 | repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 5 | repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet | <1% |
| 6 | hdl.handle.net Fuente de Internet | <1% |
| 7 | Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante | <1% |
| 8 | qdoc.tips Fuente de Internet | <1% |
| 9 | Submitted to Columbia Central University Trabajo del estudiante | |

<1 %

10

Submitted to Pontificia Universidad Catolica de Chile

Trabajo del estudiante

<1 %

11

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

12

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

13

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

14

es.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

16

www.mindmeister.com

Fuente de Internet

<1 %

17

Submitted to Universidad Tecnica De Ambato-
Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE

Trabajo del estudiante

<1 %

18

dniproavia.com

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

<1 %

20

Submitted to Universidad Manuela Beltrán

Trabajo del estudiante

<1 %

21

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

23

worldwidescience.org

Fuente de Internet

<1 %

24

www.arab.de

Fuente de Internet

<1 %

25

www.mecalux.es

Fuente de Internet

<1 %

26

Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú

Trabajo del estudiante

<1 %

27

Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados

Trabajo del estudiante

<1 %

28

ceune.unach.mx

Fuente de Internet

<1 %

29

es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

| | | |
|----|---|------|
| 30 | idoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 31 | Submitted to Instituto Madrilenos de Formacion Trabajo del estudiante | <1 % |
| 32 | Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 33 | pdfcoffee.com Fuente de Internet | <1 % |
| 34 | vdocumento.com Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | www.canon-datacopia.com.ve Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | Submitted to Universidad Carlos III de Madrid - EUR Trabajo del estudiante | <1 % |
| 37 | blog.teachlr.com Fuente de Internet | <1 % |
| 38 | es.wikihow.com Fuente de Internet | <1 % |
| 39 | oa.upm.es Fuente de Internet | <1 % |
| 40 | repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 41 | sopa.dis.ulpgc.es Fuente de Internet | <1 % |
| 42 | www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 43 | www.startupgrind.com Fuente de Internet | <1 % |
| 44 | www.wakingexploits.co.uk Fuente de Internet | <1 % |
| 45 | Submitted to Consorcio CIXUG Trabajo del estudiante | <1 % |
| 46 | antetrata.fun Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | cienciadigitaleditorial.org Fuente de Internet | <1 % |
| 48 | diariomedico.recoletos.es Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | mercado.com.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | prezi.com Fuente de Internet | <1 % |
| 51 | repositorio.uho.edu.cu Fuente de Internet | <1 % |
| 52 | trabajoypersonal.com Fuente de Internet | <1 % |

53

www.baunat.com

Fuente de Internet

<1 %

54

www.buonpastoreint.org

Fuente de Internet

<1 %

55

www.unfpa.un.hn

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo