

# APUNTES DE CLASE #1

## ESTUDIOS DE CASO

---

JORGE MENDOZA WOODMAN  
(COORDINADOR)



DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN



APUNTES DE CLASE #1  
**ESTUDIOS DE CASO**

# APUNTES DE CLASE #1

## ESTUDIOS DE CASO

**Jorge Mendoza Woodman  
(Coordinador)**

Apuntes de clase: estudios de caso #1

© Pontificia Universidad Católica del Perú,  
Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, 2016  
Av. Universitaria 1801, San Miguel, Lima 32 – Perú  
Teléfono: (511) 626 2000, anexo 4524  
departamento.gestion@pucp.pe

Jorge Mendoza Woodman  
Coordinador

Levy del Aguila, Soledad Sevilla, Nuria Gonzales y María Fernanda Bravo  
Equipo editorial

Jorge Luis Cerna, Pablo Luna y Soledad Sevilla  
Revisión preliminar

Carlos Meza  
Diseño de portada

Jonathan Hart  
Diseño y diagramación

1ª edición: diciembre de 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-16013

Editado por PESOPLUMA S.A.C.  
Parque Francisco Graña 168, Magdalena del Mar, Lima -- Perú  
www.pesopluma.net | contacto@pesopluma.net

Impreso en Litho & Arte S.A.C.  
Jr. Iquique N° 46, Breña, Lima – Perú

## ÍNDICE

9	SOBRE LOS “APUNTES DE CLASE”
13	INTRODUCCIÓN
	ESTUDIOS DE CASO
17	PROMYPE... ¿LÍDER EN EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS? Hellen López Valladares
31	EL DESPEGUE DE KICHWA WASI Angélica Echevarría Palomino & Hellen López Valladares
39	ESTRUCTURAY DISEÑO ORGANIZACIONAL: EL CASO PROMPAÍS Manuel Maldonado Acosta
61	JAIME CARRALY EL MINISTERIO DE CULTURA Gerardo Arroyo Andonaire
77	FUNERARIA SANTO DESCANSO S.A.C. Jorge Enrique Fernández Luna
93	DGI: ANALIZANDO UN SISTEMA PARA CUMPLIR OBJETIVOS César José Guevara Paredes
107	D’LICATESS: INCERTIDUMBRE, TRABAJO EN EQUIPOY LIDERAZGO César Honorio Castañeda
117	LOS BUENOS DESEOS DEL ALCALDE DE ÚLTIMO PUNTO Rommy Martínez Ghiggo
127	LQNH PERÚ: EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Enrique Rispa Ramírez
137	UROHOLM - CLÍNICA ESPECIALIZADA EN UROLOGÍA Jorge Enrique Fernández Luna
163	BIBLIOGRAFÍA GENERAL

## **SOBRE LOS APUNTES DE CLASE**

La metodología del estudio de caso tiene especial valor para las Ciencias de la Gestión, ya sea para la docencia como para la investigación. Se trata de un recurso dispuesto hacia la generación de conocimiento y el desarrollo de competencias que, además de ofrecer su propio corpus teórico –que sirve de sostén a esta metodología–, resulta apropiado para afrontar la dimensión empírica y práctica en el estudio de la vida organizacional. En tanto metodología cualitativa, resulta una técnica largamente empleada en las Ciencias Sociales, la cual ha rendido amplios frutos cuando de enfrentar la singularidad de los asuntos humanos se trata. Una vez apropiada por las Ciencias de la Gestión, los formadores y los investigadores en Gestión disponen de la oportunidad para estudiar al detalle los diversos procesos de decisión estratégica y/o funcional en cualquier nivel organizacional. Por supuesto, tal cual ocurre con toda opción metodológica, el estudio de casos porta consigo sus propias limitaciones, bien sea a nivel de expectativas de generalización y comparabilidad, o bien a nivel de la apertura que se requiere por parte de los sujetos investigados para disponer de la vasta información que se requiere conocer en los múltiples aspectos a tomar en cuenta para llevar a cabo este tipo de estudio.

En el caso de los *Apuntes de clase* que ahora presentamos, tenemos entre manos un *set* de casos que ha sido diseñado por docentes y asistentes de docencia del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG), los cuales han respondido a la exigencia de dictar el curso de Gestión de Organizaciones, prerrequisito de la Licenciatura en Gestión en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el marco de sus Estudios Generales Letras. Se trata, pues, de casos pensados desde y para la docencia.

El reto de afrontar las exigencias contemporáneas de una formación que, como es el caso en Gestión, requiere ser sumamente aplicada y práctica demanda de los docentes la mejor disposición para la innovación pedagógica y la apertura hacia nuevas formas que extiendan los límites clásicos en la relación de enseñanza-aprendizaje. Así, a pesar de que el estudio de caso no es una innovación pedagógica reciente, ocurre que nuestras prácticas docentes tienden a permanecer en terrenos conocidos, de modo que las variedades metodológicas que han surgido en los últimos años se difunden con más lentitud de la deseable.

Si el objeto de las Ciencias de la Gestión es la vida organizacional, esta afirmación convoca de inmediato la cuestión de la singularidad de dicha vida. Si desbrozamos los elementos que contiene esa vida; por ejemplo, su finalidad, es decir, la generación de valor; o bien, el elemento en el que adquiere su forma, es decir, la racionalidad de la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad; o bien, su materialidad, es decir, los recursos de los que dispone; o bien, su contexto, es decir, las condiciones para la realización de su actividad; en cualquiera de estos casos, lo que encontramos es singularidad; esto es, circunstancias excepcionales y en gran medida irrepetibles.

Frente a esta singularidad inherente al objeto de las Ciencias de la Gestión, la tradición académica anclada en el recurso conceptual ansioso de generalizaciones y determinación de leyes abstractas encuentra más pronto que tarde vastos problemas que logran ser identificados antes por los *practitioners* que por los propios académicos. El típico recurso a «la teoría no basta para explicar la realidad»

es, sin duda, un lugar común, pero uno que en este caso tiene mucho sentido cada vez que alguna recomendación financiera o una estrategia de *marketing*, pretendidamente validada en diversos escenarios, resulta que simplemente no puede lidiar exitosamente con experiencias organizacionales donde «no funciona» o «no resulta» según lo esperado.

En tales casos, no se trata de culpar a la realidad, ni siquiera al recurso teórico empleado, sino de orientar las decisiones teóricas y metodológicas privilegiando aquellos enfoques atentos a la complejidad propia de la singularidad; en ese sentido, ubicando dichas decisiones en el punto de vista de las realidades concretas y situadas que se busca comprender y que han de ser comprendidas desde sí mismas y no desde alguna abstracción. Así, los recursos propios de las generalizaciones abstractas podrán tener su lugar siempre como recursos heurísticos provisionales que no debieran anteponerse a los discernimientos propios de los espacios organizacionales objeto de conocimiento. Pues bien, precisamente el estudio de caso es uno de esos renovados recursos que las últimas décadas vienen proveyendo a las Ciencias de la Gestión para llevar a mejor puerto sus pretensiones cognitivas. Las consecuencias que de lo dicho se desprenden son vastas pues suponen una manera distinta de asumir la investigación y la docencia en nuestro joven ámbito de conocimiento, el de los asuntos organizacionales.

Ahora bien, de vuelta sobre la relación de enseñanza-aprendizaje, la necesidad de remozar nuestro bagaje de recursos para la docencia se ancla no solo en la relación misma de conocimiento que se plantea entre los recursos de la Academia, por un lado, y la realidad de la vida organizacional, por el otro, sino que responde también a las nuevas formas de socialización y desarrollo cognitivo multisensorial, diversificado y no lineal que es propio de las nuevas generaciones, las cuales aprenden en términos radicalmente distintos a como aprendimos sus actuales profesores. Esta realidad generacional de los llamados *millennials* tiene particular arraigo entre quienes eligen carreras altamente profesionalizantes, como es el caso de la Gestión. En estos casos, los recursos metodológicos tradicionales revelan con mayor nitidez sus limitaciones y, por tanto, quienes hemos formado alumnos en base a ellos nos encontramos crecientemente interpelados por la necesidad de ir más allá de los mismos para, en todo caso, incorporar sus aportes a nuevas estrategias complejas para la formación de los futuros gestores. Precisamente, el estudio de caso es una de esas metodologías que puede ser parte de estas renovadas estrategias que requiere la formación académica en Gestión y en las distintas disciplinas y transdisciplinas sociales y humanistas que se abren paso en el mundo contemporáneo.

\* \* \*

Los *Apuntes de clase* que ahora presentamos en torno de la metodología del estudio de caso constituyen la primera entrega de la cuarta línea editorial del DACG. En los últimos dos años, hemos activado la línea de *Notas Académicas*, que ha dado ocasión para la producción de un número apreciable de reflexiones de nuestro cuerpo docente sobre distintos asuntos organizacionales, con particular énfasis en temas vinculados con las cadenas funcionales de contabilidad y finanzas, gestión de personas, operaciones y logística, y *marketing*, así como en torno de la gestión estratégica y la economía para la gestión. Del mismo modo, hemos editado libros arbitrados –en formato doble ciego– de nuestro Departamento Académico, los cuales forman parte de la Serie de Ciencias de la Gestión, que ya dispone de tres números y ha tenido un perfil más bien sectorial, atento a la diversidad pública, empresarial y social de la propuesta formativa en Gestión que sostiene la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) en la PUCP. Por último, más recientemente, hemos editado el primer número de *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, la cual también responde a un procedimiento de arbitraje a doble ciego y constituye un proyecto editorial animado por la intención de promover, a nivel nacional,

la producción académica en torno de la gestión de organizaciones desde una perspectiva holística, multi, inter y transdisciplinar.

Las líneas editoriales con las que contamos a la fecha en el DACG ponen por delante la generación de conocimiento. En el caso de los *Apuntes de clase* que ahora iniciamos, el interés gira prioritariamente hacia el propósito de la formación. En efecto, esperamos que a esta entrega sucedan otras más que nos permitan abordar distintas problemáticas organizacionales, pensando en la formación de nuestros estudiantes de la Licenciatura de Gestión. En este primer número, los casos ofrecen ya el estudio de una variedad de situaciones, tanto estratégicas como funcionales, que son de especial valor para los cursos introductorios de la carrera. Nuestra expectativa es que en el futuro contemos con nuevos *Apuntes* sobre los distintos ejes formativos que la FGAD ofrece a sus estudiantes, bien sea que giren hacia casos sectoriales de alguna determinada industria o profundicen en algún aspecto funcional específico.

Por lo pronto, no me queda sino felicitar y celebrar el trabajo del cuerpo docente que se animó a ir más allá de su preparación de clases regular para asumir el reto de escribir sus propios casos, aprovechando la ocasión para aprender, investigar y ofrecer a nuestro proyecto formativo en Gestión un material que puede ser de utilidad para muchos más alumnos. Dirijo mis saludos a Gerardo Arroyo, Angélica Echevarría, Jorge Fernández, César Guevara, Hellen López, César Honorio, Manuel Maldonado, Rommy Martínez, Solang Orihuela y Enrique Rispa, todos autores individuales o coautores de los casos que a continuación presentamos. De manera especial, mi felicitación a Jorge Mendoza Woodman, coordinador de este proyecto editorial desde sus inicios, profesor asociado del DACG y coordinador además por varios años del curso de Gestión de Organizaciones en los Estudios Generales Letras; él es el principal responsable de que los jóvenes docentes que ahora presentan sus casos se animaran a redactarlos. Asimismo, las gracias a Eduardo Rosker, miembro de The World Association for Case Method Research and Application - WACRA, por la revisión de los manuscritos y el acompañamiento a las sucesivas versiones de los casos; a Juan Carlos Rivero por la gestión financiera; a Soledad Sevilla y a María Fernanda Bravo por la logística académica (desde la reunión del material hasta las coordinaciones editoriales); y a Pablo Luna y Jorge Cerna por encargarse, junto con Soledad, de la corrección de estilo, luego completada por el equipo de la editorial Pesopluma, a cargo de esta publicación. Por último, nuevamente a María Fernanda, así como a Rossemery Atarama y a Nicole Tamayo, por la edición de varios de los gráficos para su diagramación final.

Dr. Levy del Aguila Marchena  
Jefe del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión  
Setiembre de 2016

## INTRODUCCIÓN

Al astrónomo y gran comunicador científico Carl Sagan se le preguntó una vez: «¿Cómo cree que se puede mejorar la apreciación de las personas hacia la ciencia?», a lo que respondió con gran tranquilidad: «Yo creo que quizás se deba presentar a la ciencia como algo deslumbrante, como algo tremendamente emocionante, algo que pueda provocar sentimientos de preocupación y reverencia, como algo sobre lo que nuestras vidas puedan depender. Si no se presenta de esa manera, o se presenta en forma de libros de texto aburridos... claro que las personas se desconectarán»<sup>1</sup>.

La historia de cómo el contenido de estos *Apuntes de clase* se forjó siguió esas inquietudes: ¿cómo hacer interesante, ameno, valioso, pero más que todo vital, el aprendizaje sobre la gestión de organizaciones? El método del caso nos ayudó a materializarlos, construyendo una relación muy importante entre el contenido del curso y el profesor, pero enfocando dicho aprendizaje principalmente en la exploración y el descubrimiento que el alumno desarrolla al resolver finalmente un caso.

El uso de casos comenzó a utilizarse como una metodología de enseñanza en negocios a principios del siglo pasado, principalmente en la Escuela de Negocios de Harvard<sup>2</sup>, y fue popularizado luego a través de otras universidades en los EE.UU. El método nació como una continuación de la metodología de enseñanza de leyes en dicha universidad, en donde para aprender el derecho anglosajón es necesario revisar y conocer los casos y las decisiones judiciales.

Sobre el método del caso, la propia Escuela de Negocios de Harvard se refiere a este cómo el *problem method*<sup>3</sup>, en el cual, a través de la discusión de su contenido, y gracias a la responsabilidad del estudiante de la defensa sus argumentos y la guía del profesor como facilitador de dicha discusión, se logra el «aprendizaje basado en el participante» como una metodología que complementa las clases de enseñanza tradicionales. Esta metodología, según la organización Case Centre –una iniciativa formada en 1973 por 22 universidades del Reino Unido–, permite que los estudiantes desarrollen sus habilidades de análisis, síntesis, toma de decisiones, pensamiento crítico, liderazgo y comunicación, las cuales son muy requeridas en el mundo de los negocios<sup>4</sup>.

Estos *Apuntes de clase* son una contribución que los autores de los casos han realizado a la enseñanza interactiva de la gestión de organizaciones. De hecho, todos ellos han sido asistentes de docencia del curso introductorio a la Licenciatura de Gestión en los Estudios Generales Letras de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Desde esta experiencia y gracias a sus distintos intereses se ha podido abarcar una amplia gama de contenidos que son fundamentales para la enseñanza de la gestión, como la gestión de personas, el planeamiento estratégico, la estructura y el diseño organizacional, el liderazgo, los procesos en la gestión, el control en la empresa y el comportamiento organizacional; contenido que se ha trabajado tanto en organizaciones privadas como públicas y sociales, principalmente peruanas, que es el aporte que podemos hacer para la enseñanza de la gestión en nuestro país.

<sup>1</sup> Al respecto, ver: [www.csicop.org/si/show/carl\\_sagan\\_takes\\_questions](http://www.csicop.org/si/show/carl_sagan_takes_questions)

<sup>2</sup> Erskine, J.; M. Leenders & L. Mauffette-Leenders (2003). *Teaching with Cases*. Canadá: Ivey Publishing.

<sup>3</sup> Al respecto, ver: [www.hbs.edu/teaching/inside-hbs/](http://www.hbs.edu/teaching/inside-hbs/)

<sup>4</sup> Al respecto, ver: [www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/beyond](http://www.thecasecentre.org/educators/casemethod/resources/features/beyond)



Finalmente, este documento representa una oportunidad, pero también un reto. Oportunidad en el sentido de que ahora los casos presentados en él pueden comenzar a ser usados en distintos espacios académicos para los que fueron creados, en otros cursos e incluso otras universidades. Esa es la universalidad que el método del caso nos permite, conectándonos con la vida organizacional en sus múltiples facetas y complejidades; pero también es un reto para nosotros, dado que es necesario seguir escribiendo casos, una labor ardua y trabajosa que nos permite llevar al salón de clase –parafraseando a Carl Sagan– la pasión que está presente en las ciencias de la gestión.

Este documento no hubiera sido posible de realizar sin el esfuerzo, entusiasmo y tiempo que los autores de los casos pusieron para desarrollarlo, por lo que los primeros agradecimientos van para César H., Kike, Angélica, Hellen, Manuel, Jorge, Rommy, Gerardo y César G. Un gran agradecimiento a Levy del Aguila, jefe del Departamento de Ciencias de la Gestión de la PUCP por brindarnos tanto el estímulo como el espacio y los recursos, así como a Juan Carlos Rivero y Soledad Sevilla, también del Departamento, por darnos el apoyo y hacer el seguimiento. Agradezco a mis colegas profesores del curso de Gestión de Organizaciones, Manuel Díaz y Luis Soltau, con quienes empezamos este reto de enseñar con casos, y a los alumnos de dicho curso, quienes disfrutaron y trabajaron en clase con ellos. Finalmente, un agradecimiento muy especial para nuestro colega y amigo, el profesor Eduardo Rosker, director latinoamericano de WACRA y experto en la escritura y enseñanza de casos, quien compartió sus conocimientos con nosotros para tener las versiones finales que usted, querido lector, va a poder apreciar.

**Jorge Mendoza Woodman**  
Abril de 2016

## ESTUDIOS DE CASO

## PROMYPE... ¿LÍDER EN EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS?<sup>1</sup>

Hellen López Valladares

Luis Villasante, recién nombrado gerente general del Banco PROMYPE, se acercaba a la presentación y sustentación del primer documento de Planeamiento Estratégico 2014-2020. Previamente, tuvo que reunirse con todas las gerencias del Banco y acordar la dirección que este tomaría ante un nuevo escenario que presentaba grandes retos. El directorio, a su vez, se había reunido con él y le había reafirmado su confianza dándole el encargo de abrir nuevas agencias en otros países de Latinoamérica. Luis Villasante no estaba muy seguro de ello pues creía que faltaba posicionar mejor la marca del Banco en el mercado peruano, por lo que tenía que convencer al directorio de sus ideas para el Planeamiento Estratégico y, en consecuencia, necesitaba de todo el apoyo y trabajo de sus gerencias junto y de la gerencia de Planeamiento e Inteligencia Comercial.

### 1. Historia del Banco PROMYPE

El Banco PROMYPE fue el primer banco en Perú en brindar oportunidades de acceso al sistema financiero a las personas de bajos recursos; es decir, fue el primer banco del país en ubicarse en el sector de las microfinanzas. Fue fundado en el año 1979 por un grupo de empresarios que sintieron la necesidad de ayudar a las personas pobres de los asentamientos humanos de Lima. Antes de brindar créditos, ejecutaron proyectos de desarrollo relacionados al acceso a agua, desagüe y vivienda, a partir de donaciones recibidas de entidades internacionales.

Posteriormente, enfocaron sus actividades en brindar microcréditos individuales y a grupos organizados. Desde el inicio el Banco PROMYPE tuvo como parte de su misión a la ayuda social, pero a diferencia de las ONG del país, que también brindaban crédito a personas de bajos recursos, miraba a sus prestatarios como empresarios y no como personas pobres; es decir, no eran beneficiarios, sino clientes. El Banco vio el potencial en este sector de la población, que conformaba el 60% de la misma, y comenzó a trabajar en el empoderamiento de sus prestatarios. El lema inicial que tenía el Banco PROMYPE era: «Empresarios ayudando a salir adelante a los empresarios del país».

<sup>1</sup> Los nombres, datos y fechas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

Otra idea que el Banco PROMYPE tuvo desde su creación fue no utilizar el término *microempresarios*, sino *empresarios de la microempresa*, porque el hecho de tener pocos clientes y realizar pocas ventas desde sus inicios no los hacía *micro*. Por otro lado, a los clientes se les exigía bastante puntualidad en sus pagos y mucha responsabilidad, pues esto les permitiría que más adelante pudieran acceder a mayores préstamos con mejores tasas. Esto creó bastante fidelidad en los clientes, que sentían que el Banco PROMYPE les ayudaba a hacer crecer su negocio y los acompañaba desde el inicio (el anexo 1 muestra la penetración que tuvo como porcentaje de la población total). El Banco PROMYPE continuaba siendo líder del mercado de las microfinanzas pero, a diferencia de la década en la cual se creó, venía siendo acompañado por otras instituciones microfinancieras. En el año 2010, Citibank, uno de los bancos internacionales más grandes del mundo, decidió entrar al sector de las microfinanzas y presentó una oferta de compra a Banco PROMYPE, que fue rechazada por el directorio.

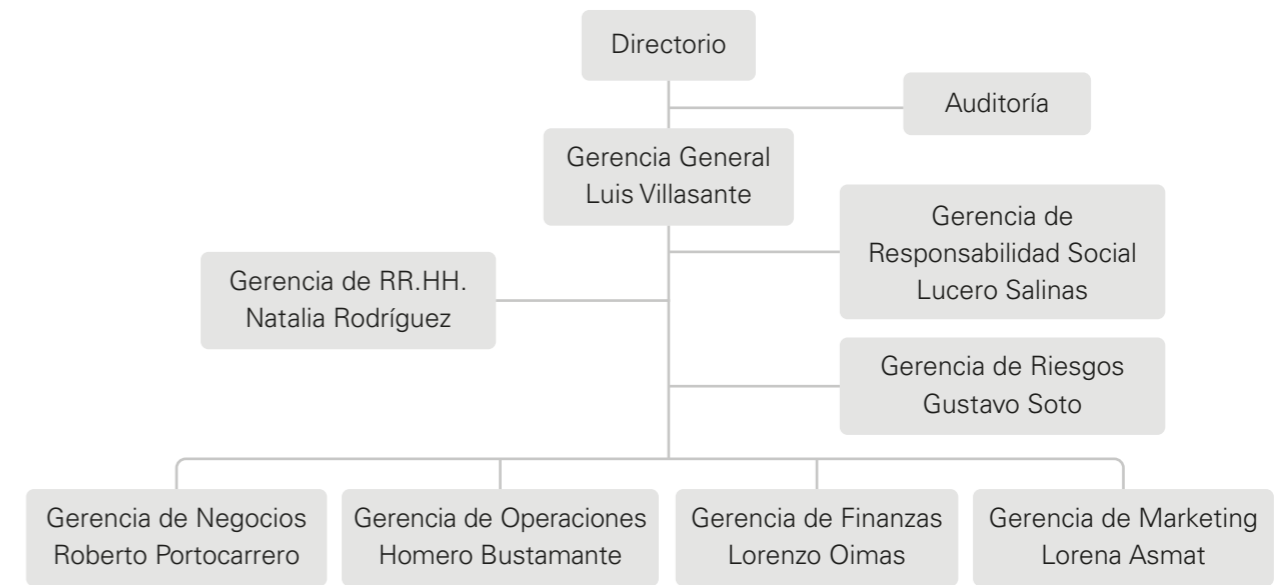
## 2. Luis Villasante

El directorio del Banco PROMYPE, al ver que la competencia se acercaba cada vez más al liderazgo de PROMYPE, decidió contratar a Luis Villasante, quien ya tenía un posicionamiento en el mercado como un ejecutivo arriesgado que lograba los objetivos de la empresa que se encontraba dirigiendo. Luis Villasante aceptó la oferta; sin embargo, sabía que tenía una gran debilidad: no se había desarrollado en el sector de las microfinanzas. El directorio ya había advertido este vacío, pero decidió confiar en la experiencia de Luis Villasante en la dirección de empresas, dado que el conocimiento del sector de las microfinanzas lo podría conseguir a corto plazo.

Villasante había estudiado Ingeniería Industrial y posteriormente realizó una maestría en Dirección de Empresas. Comenzó su carrera profesional en uno de los bancos más grandes del país, el Banco BICE. BICE es un banco de capitales peruanos que, en ese momento, ya tenía operaciones en cinco países de Latinoamérica. Luis Villasante hizo línea de carrera en este banco y logró ser gerente de operaciones y gerente de marketing, para luego convertirse en gerente general. Fue reconocido por liderar el proceso de crecimiento del Banco BICE y mantener su posicionamiento durante los años en los que fue gerente general.

Luis Villasante sabía que un alto porcentaje de su tiempo tenía que invertirlo en conocer el sector de las microfinanzas, el cual posee muchas diferencias respecto a la banca comercial; por ello, debía apoyarse en el conocimiento de todos los gerentes, reunirse con ellos y obtener mayor información del sector. En el siguiente gráfico se muestra el organigrama de PROMYPE.

Gráfico 1. Organigrama de PROMYPE



## 3. El sector de las microfinanzas

La industria de las microfinanzas en el país había tenido un mayor dinamismo en las últimas dos décadas. En 2013 existían 312 entidades microfinancieras, reguladas y no reguladas, las cuales tenían como cartera a 3.6 millones de prestatarios activos. Las microfinanzas llegaban a constituir el 21.7% del crédito del sistema financiero del sector privado, llegando a tener 8.1 millones de dólares en colocaciones de créditos (ver anexo 2).

Estaba conformado por una combinación de bancos grandes y pequeños, ONG, Edpymes (ONG convertidas a instituciones financieras especializadas reguladas), financieras, cajas rurales (pequeños bancos dirigidos al agro y la pequeña empresa), cajas municipales (empresas municipales de ahorro y crédito) y cooperativas de crédito (ver anexo 3). Todos estas instituciones tenían en común su participación en el mercado de pequeños créditos, siendo la mayoría financieramente autosuficientes (Webb & otros, 2010).

La industria microfinanciera peruana se encontraba bastante diversificada respecto a otros países. PROMYPE, junto con CREE y FYCA (las tres principales instituciones en el sector de las microfinanzas del país), concentraban el 38% de todos los créditos. En otros países, esta cifra no bajaba del 80%. Estas entidades, a pesar de la crisis internacional reciente, no vieron afectados en gran medida sus índices de crecimiento y expansión, pero sí mostraron una mayor cautela para hacer frente a un eventual incremento de sus ratios de morosidad<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Información extraída del Portal de Microfinanzas. Ver: [www.microfinancegateway.org/es/pa%C3%ADs/per%C3%BA](http://www.microfinancegateway.org/es/pa%C3%ADs/per%C3%BA) (consulta: 15 de febrero de 2013).

Lo que había permitido que las microfinanzas resultaran atractivas incluso para los bancos grandes era que, además del alto número de potenciales clientes, el Perú venía atravesando un momento de buen crecimiento del PBI y presentaba estabilidad económica, con un sector financiero sólido y rentable, y altas reservas internacionales.

La industria, además, se encontraba bastante regulada y supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Esta entidad también fiscalizaba de manera indirecta a 161 cooperativas de ahorro y crédito. En el año 2010 el Perú fue considerado el país que contaba con el mejor entorno regulatorio y legal para las microfinanzas en América Latina, de acuerdo al reporte Microscopio 2011.

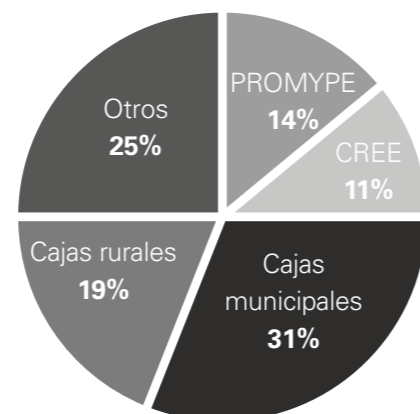
Por otro lado, la falta de competencia de instituciones financieras públicas subsidiadas por el Estado peruano o la cooperación internacional era otro factor que aumentaba el atractivo del mercado. Esto permitía que no hubiera organizaciones con ventajas particulares en la competencia.

Adicionalmente, la legislación nacional no imponía obstáculos a los microcréditos y la documentación no era excesiva. Por esta razón, obtener un microcrédito podía llegar a ser hasta 10 veces más rápido que en un banco grande. Para que un empresario de la microempresa pueda acceder a un microcrédito, usualmente solo necesita sustentar sus ingresos y egresos. Sin embargo, el Perú también fue afectado por las tensiones mundiales en el ámbito de las microfinanzas y el volumen de préstamos en mora se incrementó después de que algunos prestatarios se endeudaran en exceso.

#### 4. La competencia de PROMYPE

Una vez que Luis Villasante se informó más sobre el sector de las microfinanzas, se reunió con el gerente de negocios Roberto Portocarrero, el cual le mostró las cifras de participación de mercado del año 2012. Asimismo, Luis Villasante le pidió información de los últimos cinco años para ver cómo se había movido la competencia.

Gráfico 2. Participación de mercado en créditos (2012)



El gerente de negocios le expresó su preocupación a Luis Villasante al mostrarle las cifras de los últimos años debido a que se veía cómo, año tras año, PROMYPE iba perdiendo el liderazgo. En el año 2005 PROMYPE tenía el 35% de participación del mercado; sin embargo, el Banco CREE (segundo en el mercado) iba ganando mayor participación y, con la aparición de las cajas rurales y municipales, PROMYPE había perdido cerca del 20% del mercado. Roberto Portocarrero le explicó a Luis Villasante que, a pesar de que PROMYPE había pasado a tener mayor presencia en Lima y provincias (pasó de tener 42 agencias en 2005 a 85 agencias en 2012), esto no había redituado en una mayor participación del mercado.

Un factor que Roberto Portocarrero consideraba que era una de las mayores debilidades de PROMYPE era la tasa de interés, la más alta del mercado en microcréditos. Si bien era cierto que PROMYPE justificaba esa alta tasa de interés con todos los servicios complementarios que ofrecía, como el asesoramiento a los empresarios de la microempresa, se notaba que los clientes estaban prefiriendo obtener sus préstamos de las cajas municipales y rurales que ofrecían tasas más bajas. Roberto también le explicó a Luis Villasante que una de las ventajas no percibidas por los clientes era que PROMYPE era un banco y, a diferencia de una caja, ofrecía mayor seguridad y tenía una calificación de riesgo BBB<sup>3</sup>. Asimismo, era el sexto banco más grande del país y había logrado bancarizar a los sectores de bajos ingresos<sup>4</sup>.

La alta tasa de interés fue uno de los factores que más llamó la atención a Luis Villasante. Él estaba convencido de que bajar la tasa de interés haría a PROMYPE más competitivo ante las cajas rurales y municipales que cada día estaban ganando un mayor mercado; sin embargo, Roberto Portocarrero, que llevaba más de 12 años trabajando en PROMYPE, le mencionó que esa estrategia nunca había sido aceptada por el directorio. Él proponía continuar con la apertura de agencias y tener más asesores para visitar a los clientes. Asimismo, le propuso a Luis Villasante crear más productos acorde a las necesidades de los clientes, pero este no quedó muy convencido con esas estrategias, pues sentía que no lograrían que PROMYPE tenga el posicionamiento y crecimiento esperado.

#### 5. ¿Un nuevo jugador?

Hace varios meses se especulaba en el sector de las microfinanzas sobre el posible ingreso de un nuevo competidor, pero no existían indicios que permitieran confirmar este dato. Se decía que Citibank, al no poder comprar PROMYPE, iba a constituir su propia empresa orientada al sector microfinanciero. Luis Villasante buscó en fuentes cercanas la

<sup>3</sup> Este nivel de riesgo es asignado por una entidad internacional, Standard & Poor's, y significa que PROMYPE tiene una buena capacidad para cumplir con todas las condiciones establecidas con sus clientes.

<sup>4</sup> El 19% de clientes que ingresaron por primera vez al sistema financiero lo hicieron a través de PROMYPE.

veracidad de estos datos y se dio con la sorpresa de que, efectivamente, Citibank tenía el proyecto de ingresar a este sector y lo había estado analizando desde el año 2009. Las fuentes cercanas a Luis le comentaron que si Citibank todavía no había anunciado su ingreso era porque quería desarrollar mejor su tecnología de créditos, lo que, de acuerdo al BID, constituía uno de los factores más importantes para competir en el sector de las microfinanzas. Asimismo, Luis Villasante pudo saber que CrediCiti (nombre que recibiría este nuevo banco) ingresaría con la nueva tecnología de banca móvil pues se encontraba desarrollando una aplicación para que sus clientes pudieran realizar todas sus transacciones desde el celular. Luis Villasante se mostró bastante escéptico con esta noticia, pues él creía que esta tecnología todavía se encontraba poco desarrollada en el país y que los clientes del sector microfinanzas desconfiarían de ella.

Finalmente, otro de los datos que Luis Villasante pudo obtener fue que una de las estrategias de CrediCiti sería captar asesores de las principales entidades del sector de las microfinanzas, y del mismo PROMYPE. Esto sería posible a través de la oferta de sueldos bastante competitivos en el mercado. Esto dejó bastante preocupado a Luis Villasante, por lo que anotó la información para trabajarla con su equipo.

## 6. Tecnología crediticia a la vanguardia

Cuando Luis Villasante se pudo reunir con el gerente de operaciones, Homero Bustamante, sintió que PROMYPE tenía una gran fortaleza que aprovechar. Homero Bustamante, durante los ocho años que trabajaba en PROMYPE, se concentró en desarrollar la mejor plataforma tecnológica para controlar los riesgos crediticios. Esta plataforma, al contar con un sistema de evaluación y seguimiento, promoción del crédito y recuperación de manera integrada, permitía que todos los asesores de PROMYPE que tenían una determinada cartera de clientes pudiesen hacer seguimiento de sus clientes en términos de morosidad y hacer una evaluación crediticia lo más real posible. El primer paso era que los asesores visitaran a sus clientes potenciales y recogieran datos tales como los ingresos y egresos de sus negocios. Los asesores ingresarían esta información al sistema de tecnología crediticia y la plataforma les indicaría el nivel de riesgo y si los clientes potenciales podían ser receptores de un crédito.

De acuerdo al Banco Mundial, PROMYPE contaba con una de las mejores plataformas de tecnología crediticia del sector; sin embargo, Homero Bustamante le compartió a Luis Villasante su disconformidad con los principales usuarios de este sistema: los asesores. Para Homero, una adecuada tecnología crediticia no aseguraba el éxito por sí mismo. Él creía que era necesaria una adecuada inversión en la capacitación de los asesores y analistas de crédito, así como un adecuado sistema de incentivos para el personal; de otra manera, el sistema no se

iba a aprovechar en su máxima expresión. Esto llamó la atención a Luis Villasante, por lo que programó una reunión para los siguientes días con Natalia Rodríguez, la gerente de Recursos Humanos.

Homero Bustamante aprovechó la reunión con Luis Villasante para manifestarle su interés en llevar a cabo la compra de equipos POS<sup>5</sup> para los asesores de PROMYPE. Argumentaba que, aprovechando que los asesores visitaban a los clientes para asesorarlos, podían también hacer las cobranzas, con lo cual el cliente ya no tendría que movilizarse hasta las agencias. Le remarcó a Luis Villasante el perfil de los clientes, que utilizaban sus recursos de manera muy eficiente y a quienes los POS les generarían ahorros en el transporte, y creía que así se podía bajar la morosidad de los préstamos.

Esto no convenció a Luis Villasante, pues él creía que era mejor invertir en más agencias cercanas a la población, porque eso mostraría una mayor presencia y posicionamiento en los diversos distritos de Lima y del interior del país; además, sentía que había mucho riesgo si los asesores hacían las cobranzas.

Por otro lado, Homero Bustamante también le comentó la idea de aprovechar la nueva propuesta de ley de banca móvil, que creaba un marco regulador para las transacciones bancarias mediante teléfonos móviles, y así continuar con la inclusión financiera; no obstante, Luis Villasante creyó que era muy prematuro ver proyectos que incluyeran ese componente tecnológico. Ante ello, Homero le resaltó que la penetración de teléfonos celulares en los sectores socioeconómicos C y D era también una oportunidad, mas Luis le manifestó su percepción sobre el tema: en esos sectores aún existía cierta desconfianza frente al uso de medios tecnológicos para hacer transacciones.

## 7. Los clientes de PROMYPE

Luis Villasante tenía bastante experiencia trabajando con clientes de Banca Empresas y Banca Corporativa; sin embargo, no conocía a los clientes del sector de las microfinanzas. Para ello, acudió a la gerente de marketing, Lorena Asmat. Ella tenía una caracterización de los clientes típicos de las microfinanzas y, en función de sus necesidades, su gerencia había innovado año tras año a través de la creación de productos especiales para este público objetivo.

De acuerdo al estudio de caracterización del perfil de los clientes de PROMYPE, ellos eran personas de bajos ingresos (se ubicaban cerca de la línea de pobreza) que no tenían acceso a otras instituciones financieras formales. Generalmente, eran trabajadores independientes y emprendedores que trabajaban desde sus hogares. Sus microempresas podían incluir pequeñas tiendas minoristas, ventas ambulantes, producción

<sup>5</sup> Equipos portátiles que permiten realizar retiros de cuentas de ahorro, depósitos y consultas de saldo, entre otros.

artesanal y prestación de servicios. En las áreas rurales, los emprendedores se dedicaban a pequeñas actividades generadoras de ingresos, como el procesamiento de alimentos, el comercio y la agricultura<sup>6</sup>.

Lorena había encontrado que solo la mitad o menos de los procedimientos de crédito eran utilizados para propósitos de negocios, el resto apoyaba una amplia gama de necesidades de manejo de dinero en los hogares, incluyendo desde la estabilización del consumo hasta la educación, gastos médicos o eventos del ciclo de la vida como las bodas y los funerales. Luis Villasante infirió de esto que aún faltaba crear más productos orientados al manejo de dinero en los hogares; sin embargo, ella le mostró que PROMYPE era la institución que más productos ofrecía en el mercado para todas las necesidades: tenía alrededor de 19 productos, tanto para el negocio como para el hogar (ver anexo 4). A pesar de ello, Lorena Asmat también le comentó al gerente general que la dificultad que tenían para atraer clientes provenía de una tasa de interés alta.

El equipo de *marketing* se enfocaba en hacer promociones constantes tanto en las agencias como en los lugares de alto tránsito, como los mercados y avenidas principales, entre otros. A través de las promociones el Banco lograba captar más clientes. Lorena le pidió a Luis Villasante que revisaran la posibilidad de disminuir las altas tasas de interés, pues sentía que debido a ellas estaban perdiendo clientes. Él le pidió trabajara desde un escenario en el cual la tasa de interés se mantenía, por lo que sería necesario generar más canales de promoción y seguir innovando con productos que encajaran con las necesidades de los clientes.

### 8. Los asesores: el corazón de Banco PROMYPE

En sus primeras semanas en el Banco PROMYPE, Luis Villasante mantuvo reuniones con la gerente de Recursos Humanos, Natalia Rodríguez, para conocer mejor el trabajo que estaban haciendo los asesores en las agencias de PROMYPE. Los asesores eran las personas encargadas de colocar los créditos y asesorar a los clientes acerca de cuál era el tipo de crédito que podían necesitar para hacer crecer su negocio. Pero el trabajo de los asesores no quedaba ahí, también asesoraban a los clientes acerca de cómo llevar mejor sus cuentas y les ayudaban a hacer sus flujos de cajas, entre otros trámites para la gestión de su negocio. Esto había ayudado a que los clientes confiaran en el Banco PROMYPE y sintieran que esta institución realmente se preocupaba por ellos. Los asesores visitaban los negocios de los empresarios de manera constante, lo cual convirtió a PROMYPE en el primer banco en trabajar este tipo de asesoramiento, luego imitado por la competencia.

Uno de los primeros puntos que Luis Villasante vio que tenía que resolver fue la alta rotación de asesores que Natalia Rodríguez le comentó en la reunión. La tasa de rotación en 2012 había sido de 35%, cifra que

<sup>6</sup> El estudio fue encargado a CGAP, entidad especializada en acceso financiero para personas pobres.

nunca antes se había visto. Si esta tasa continuaba, PROMYPE iba a perder la principal fuerza de ventas que tenía y además eso le estaba generando muchos gastos, porque tenían que estar reclutando constantemente y realizando inducciones para el nuevo personal. Luis Villasante se preocupó incluso más al ver que su gerente no tenía ningún plan de acción para revertir estas cifras y menos aún una hipótesis para explicar por qué se estaba dando esta rotación. Le encargó a la gerente hacer un diagnóstico y tres semanas después Natalia Rodríguez presentó los siguientes e importantes hallazgos:

- Se encontró que los asesores no compartían los mismos valores ni el mismo lenguaje dentro de la institución; por ejemplo, algunos asesores usaban el término *microempresarios*.
- Un buen porcentaje de los asesores no conocía la historia del Banco PROMYPE y lo comparaban con lo que hacían grandes bancos o con cómo lo hacían. Tampoco sabían cuál era la misión social y el motivo por el cual fue creado PROMYPE.
- Los asesores tenían un fuerte sentido de inferioridad frente a otros trabajadores de bancos grandes como CITIBANK, Interbank o BCP. Entre sus aspiraciones se encontraba llegar a trabajar en uno de los bancos mencionados.

Ante estos resultados, Luis Villasante decidió conversar con una de las trabajadoras más antiguas del banco, Dora Sánchez, que, al momento, se encontraba en el área de Recursos Humanos como jefa de bienestar social. Ella le comentó que hacía más de cinco años que ya no había un sentimiento de identificación con la institución y que los líderes no invertían tiempo en compartir la historia de la organización y sus valores. Con esta información, Luis Villasante le pidió a la gerente de Recursos Humanos que pusiera énfasis en proponer estrategias de planeamiento.

### 9. La responsabilidad social de PROMYPE

Convencido de la fuerte misión social que PROMYPE tenía desde sus inicios, Luis Villasante sabía que la Gerencia de Responsabilidad Social a cargo de Lucero Salinas debía de tener una nueva mirada. Ella le expuso sus principales líneas de trabajo, las cuales estaban enfocadas en el cliente. La Gerencia de Responsabilidad Social anualmente capacitaba a 5000 clientes de todo el país en temas de gestión de PYMES como el manejo de ingresos y salidas del dinero, las ventas y la atención al cliente, entre otros. Estas capacitaciones eran muy valoradas por los clientes, pues la asistencia siempre era masiva y la satisfacción de los eventos de capacitación no bajaba del 90%.

A Luis Villasante le pareció muy estratégico el enfoque de invertir en la educación de los empresarios de la microempresa pues eso redituaba en un mejor manejo de sus negocios, con lo cual crecerían y podrían solicitar crédito de mayor cuantía para seguir haciendo crecer su

empresa. No por casualidad el programa de capacitación más exitoso de PROMYPE se llamaba *Crece tu negocio*.

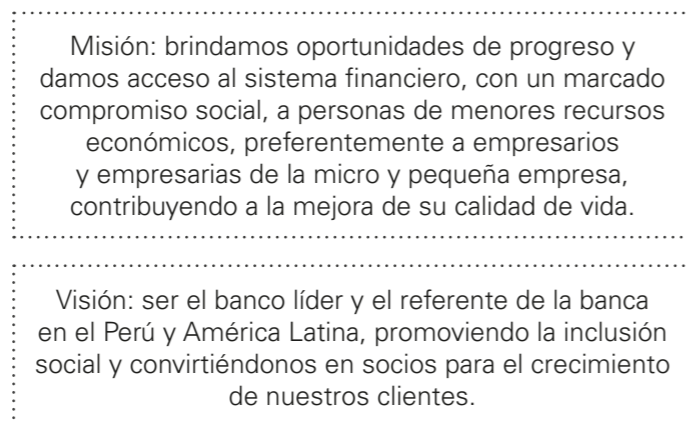
Luis Villasante, sin embargo, le pidió a Lucero Salinas invertir en la sensibilización de los asesores de PROMYPE, pues había encontrado poca identificación con la misión social del Banco. Lucero Salinas estaba de acuerdo, solo que necesitaba de presupuesto para implementar un programa para los asesores. Previamente, Luis Villasante había sido informado por el gerente de finanzas, Lorenzo Oimas, de que la Gerencia de Responsabilidad Social era la que más recursos financieros solicitaba a pesar de tener un manejo presupuestal muy débil.

### 10. Reunión de planeamiento

Había pasado un mes y medio desde las reuniones que tuvo Luis Villasante con todas las gerencias de PROMYPE y era momento de diseñar el planeamiento estratégico que tenía que presentar ante el directorio. A la reunión asistieron todos los gerentes y Luis Villasante contrató a una empresa externa para dirigir la sesión de planeamiento estratégico, la cual iba a estar a cargo de Francisco LaPeyre. Durante la primera parte de la sesión, el facilitador pidió a todos los gerentes escribir cuál era la misión y visión de PROMYPE para ellos; más precisamente, que escribieran con sus propias palabras lo que creían que era la misión y visión del Banco. Este ejercicio permitió a Luis Villasante y a todos los presentes conocer qué tan alineados se encontraban.

La satisfacción fue grata pues hubo bastantes puntos de encuentro entre la misión y visión de PROMYPE y lo que cada uno escribió con sus propias palabras. Todos estuvieron de acuerdo en que la misión y visión de PROMYPE (gráfico 3) continuaban reflejando la razón de ser del banco y lo que quería llegar a ser.

Gráfico 3. Misión y visión de PROMYPE



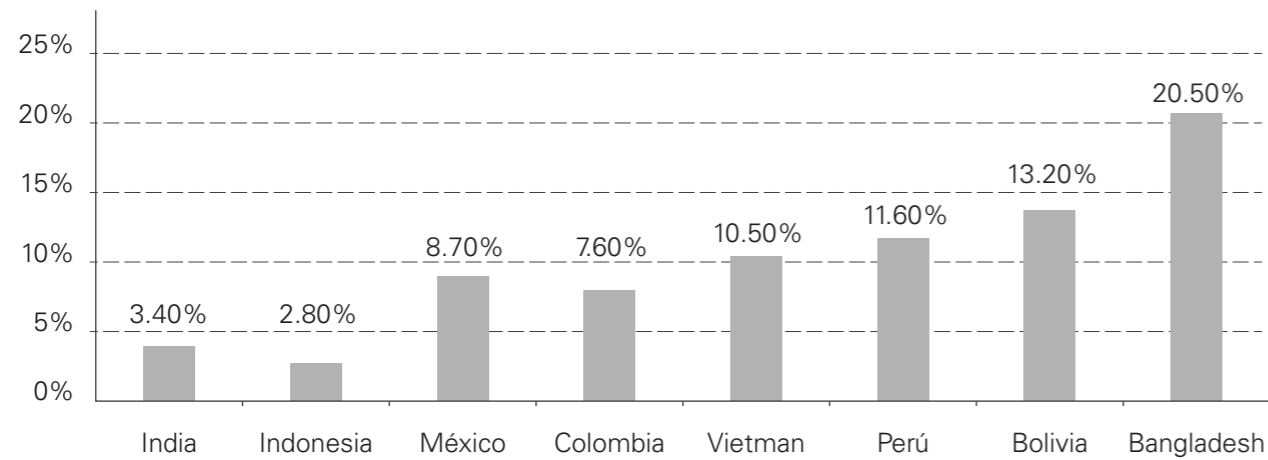
Francisco LaPeyre, posteriormente, presentó un estudio del entorno externo de PROMYPE realizado a pedido de Luis Villasante. La presentación mostró los factores externos a nivel económico, legal,

demográfico y social. Entre todos los gerentes analizaron los factores y concluyeron cuáles eran aquellos que podían afectar de alguna manera la gestión de PROMYPE.

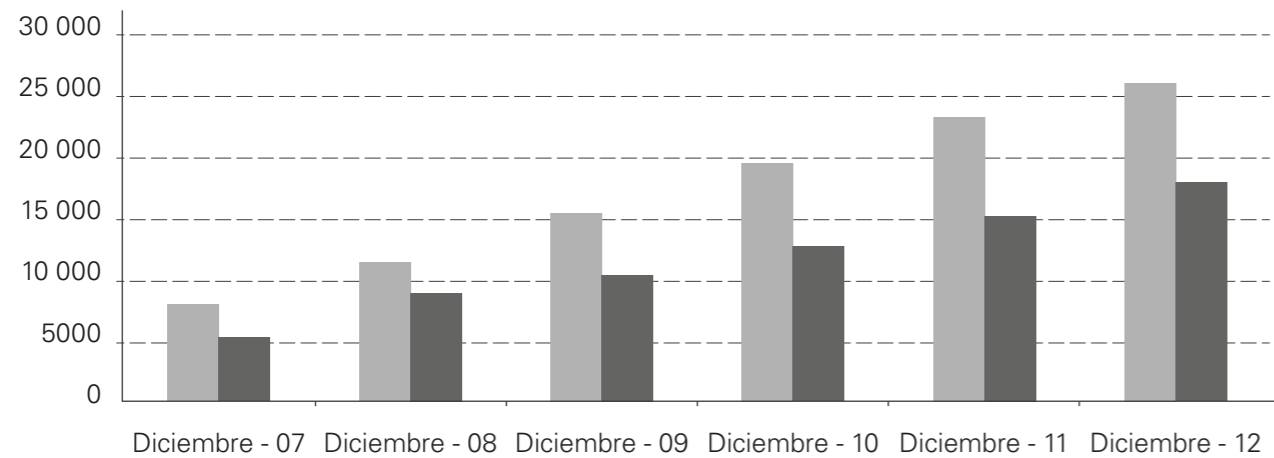
Posteriormente, cada gerente hizo una presentación de la situación de su área y, hacia el final de todas las presentaciones, Francisco les pidió que dijeran cuál era la ventaja competitiva de PROMYPE. La reunión concluyó luego de que formularan cuál sería la estrategia o las estrategias que PROMYPE debería seguir para continuar con el liderazgo del mercado.

Luis Villasante quedó bastante conforme y satisfecho con el documento de planeamiento que desarrolló con su equipo de gerentes. El siguiente paso era sustentarlo al directorio. Se sentía bastante seguro excepto por un tema: no había incluido la expansión de PROMYPE a otros países en un corto plazo pues, luego de su análisis, seguía con la idea de que no era lo más idóneo en los siguientes dos años, por lo menos.

**ANEXO 1. CLIENTES DE MICROFINANZAS COMO PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN TOTAL (2011)**



**ANEXO 2. EVOLUCIÓN DE LAS COLOCACIONES EN EL SECTOR MICROFINANCIERO (2007-2012) EN MILLONES DE SOLES**



	Diciembre - 07	Diciembre - 08	Diciembre - 09	Diciembre - 10	Diciembre - 11	Diciembre - 12
■ IMF	7796	11 299	15 564	19 258	23 063	26 302
■ ASOMIF	5558	8540	10 417	12 911	15 115	17 484

**ANEXO 3. PARTICIPANTES EN LAS MICROFINANZAS DEL PERÚ**

TIPO	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE ENTIDADES
Bancos especializados	Son entidades financieras bancarias que han logrado desarrollar adecuadas tecnologías de crédito para la microempresa y para estratos de menores ingresos, hacia los cuales orientan sus operaciones	3
Cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC)	Son entidades financieras no bancarias, reguladas e incluidas dentro del ámbito de regulación y supervisión de CONSUCODE y la Contraloría General de la República, de propiedad de las municipalidades provinciales de las cuales son originarias. Las cajas municipales recibieron el apoyo técnico de la Cooperación Alemana (GTZ) para su formación y posterior consolidación en términos de políticas crediticias y administración eficiente del riesgo	13
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	Son entidades financieras no bancarias reguladas orientadas principalmente a segmentos poblacionales no atendidos por la banca tradicional, enfocando sus operaciones en el sector rural; sin embargo, sus portafolios crediticios han venido diversificándose progresivamente, orientándose al financiamiento de PYMES urbanas y créditos de consumo	11
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYMES)	Son entidades financieras no bancarias reguladas que no están autorizadas por la SBS para recibir depósitos del público, por lo que su principal fuente de fondeo son líneas del exterior de agencias no gubernamentales, organismos internacionales, líneas internas principalmente canalizadas a través de COFIDE y líneas de crédito comerciales tanto internas como del exterior. Sus créditos son orientados principalmente al financiamiento de iniciativas comerciales y/o productivas de PYMES urbanas	13



## ANEXO 4. PRODUCTOS DE PROMYPE

TIPO DE PRÉSTAMO	NOMBRE DEL PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Préstamos individuales	Tu capital	Crédito para invertir en capital de trabajo para el negocio
	Tu equipo	Crédito para invertir en cualquier equipamiento del negocio
	Tu platita	Crédito para utilizar en cualquier gasto personal como gastos de útiles escolares o para organizar una fiesta, entre otros
	Tu casa	Crédito para construir tu propia casa
	Tu hipoteca	Crédito hipotecario
	Tu vivienda	Crédito acompañado del programa del Estado Mivivienda
	Tu local	Crédito para la compra o alquiler del local
	Línea de crédito cuota fija	Línea de crédito que, una vez pagado, se vuelve a reactivar en función de las necesidades del cliente
Leasing	Préstamo para el alquiler con opción de compra	
Préstamos grupales	Habilitación urbana	Préstamo grupal para mejorar las pistas, veredas o cualquier mejora de la comunidad
	Proyectos especiales	Préstamo grupal para implementar un clúster

## EL DESPEGUE DE KICHWA WASI

Angélica Echevarría Palomino & Hellen López Valladares

El equipo de la organización Kichwa Wasi, dedicada a promover la cultura quechua, se encuentra en su reunión semanal para ver los avances y las nuevas actividades programadas para las siguientes semanas. Su líder, Ricardo Hernández<sup>1</sup>, que no se encuentra físicamente en la reunión, tiene problemas para conectarse al Skype y poder unirse a la conversación. Luego de media hora de intentos, por fin se inicia la asamblea con un poco de molestia por parte del equipo dado que esta situación se ha repetido en varias oportunidades. Ricardo Hernández, uno de los fundadores y ahora líder de la organización, tiene otro trabajo en provincia que no le permite estar a tiempo completo con el equipo. A pesar de ello, Ricardo y su equipo tienen que continuar con sus actividades y afrontar los nuevos retos que se le presentan a una organización como esta, aún joven pero con muchas expectativas de crecimiento.

### 1. Los inicios de Kichwa Wasi

Kichwa Wasi, cuyo nombre puede ser traducido en español como «conociendo el quechua», era una organización civil sin fines de lucro que buscaba contribuir a la revaloración de la cultura andina y lengua quechua en el país. Nació por el sueño de un grupo de jóvenes que identificaba una problemática alrededor de la lengua quechua y la cultura andina al ver que estas eran relegadas frente a otros idiomas y culturas más comerciales.

Este sueño se inició en febrero de 2012 con tres integrantes, dos de ellos gestores sociales egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y el tercero educador bilingüe intercultural egresado de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (UNASAM). Ricardo Hernández Palacios, quien había tenido una conexión muy fuerte con el mundo andino durante su juventud temprana al haber viajado por casi todo el país durante un año entero, era a quien desde hacía varios años le rondaba la idea de iniciar un emprendimiento social relacionado a la cultura andina; hasta entonces, estaba esperando conocer a las personas que pudieran acompañarlo en esta aventura.

Durante la etapa universitaria Ricardo realizó un viaje que lo llevaría a conocer a Odilio Laveriano López, un ancashino<sup>2</sup> quechuahablante de

<sup>1</sup> Los nombres, datos y fechas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

<sup>2</sup> «Ancashino» es quien proviene de la ciudad de Ancash, Perú.

nacimiento, amante de la cultura andina y la lengua quechua, institución, con quien coincidió inmediatamente en el deseo de hacer algo por revalorarla. Odilio reunía cualidades únicas: además de ser licenciado y músico, era una persona extremadamente culta y poseía una habilidad nata para la enseñanza. Apenas lo conoció, Ricardo supo que Odilio sería una pieza clave para el emprendimiento que tenía en mente.

Ricardo sabía que su actividad laboral fuera de Lima no le permitiría llevar a cabo las actividades que Kichwa Wasi necesitaba para emprender su camino; por ello, se alió con Vanessa Echeagaray Palomares, también gestora social, para consolidar el equipo y emprender esta organización. Vanessa tendría la misión principal de organizar y dirigir la institución, que tendría sede en Lima.

## 2. La interculturalidad en la multiculturalidad

El Perú es un país multicultural en el cual coexisten grupos con diferentes culturas (lengua, religión, raza); sin embargo, no necesariamente existe una relación armoniosa entre ellas, lo cual puede traer como consecuencia situaciones de discriminación y racismo. Ante ello, la interculturalidad toma un rol importante al relacionar a las culturas por medio del respeto, la igualdad y la tolerancia en un marco de convivencia.

La lengua quechua había tratado de sobrevivir en estos espacios multiculturales del Perú; no obstante, durante muchos años se había visto como una lengua que simbolizaba pobreza, marginación y exclusión, lo que a su vez había ocasionado que muchos quechuahablantes se sintieran en la necesidad de dejar de hablar su lengua nativa y decidieran no transmitir esta herencia lingüística a su descendencia para que sus hijos y nietos no sufrieran la discriminación que ellos experimentaron. Esto sucedía especialmente en Lima, la región que albergaba a la mayor cantidad de quechuahablantes del Perú por efecto de las migraciones, donde el quechua se había reservado para ser hablado solo en espacios íntimos en los que no existía la posibilidad de ser discriminados por hablar este idioma.

En un esfuerzo por promover la interculturalidad, el Estado peruano y otras entidades de la sociedad civil se encontraban desarrollando políticas y planes para revalorizar la lengua quechua, usada por más de tres millones de peruanos. Esta cifra se había ido reduciendo: en el censo nacional de 2007 se encontró que solo el 13.2% de la población confesaba tener el quechua como primera lengua de comunicación. Se decía que las personas que sabían cómo hablarlo bajaban la voz por miedo al rechazo y a la mofa. Por otro lado, las comunidades quechuahablantes eran las que tenían indicadores de pobreza más altos por sus condiciones de aislamiento y exclusión de oportunidades. Se buscaba cambiar esta realidad y, por el contrario, demostrar la riqueza cultural de los quechuahablantes.

En 2012 el Ministerio de Educación estableció como política de gestión priorizada que los estudiantes que tenían como lengua materna el quechua, el aymara o alguna lengua amazónica aprendieran en su propia lengua y en castellano. Esto con la finalidad de reducir las brechas en el acceso a servicios educativos de calidad.

Con ese motivo se trabajaron los libros, textos escolares y guías pedagógicas de acuerdo a la cultura y en la lengua del estudiante, entre ellos el quechua. A la fecha, existe en el Ministerio de Educación una Dirección General de Educación Intercultural, Bilingüe y Rural.

En 2013 el Congreso peruano presentó un proyecto de ley que buscaba establecer el quechua o el aymara como una asignatura obligatoria en las universidades; es decir, que todo bachiller que quiera titularse debía acreditar el dominio uno de esos idiomas. Los argumentos mencionaban que un profesional que iba a servir a la población peruana tendría un enfoque más inclusivo si supiese un idioma nativo como el quechua.

Entre los principales resultados se encontraba que el 40% de estas instituciones educativas (3309) atendía a población bilingüe de pueblos originarios con sus respectivas lenguas, entre ellas el quechua; asimismo, se había formado a más de mil docentes en educación intercultural bilingüe.

No obstante, los esfuerzos eran aún incipientes y no habían permitido situar a la cultura andina y a la lengua quechua al mismo nivel que las demás culturas y lenguas dominantes; por lo tanto, se requería la contribución de más actores que generaran intervenciones diversas a fin de revalorar el quechua.

## 3. ¿Quechua o inglés?

La enseñanza de idiomas en el país había mostrado una gran actividad en las últimas décadas impulsada por la necesidad de aprender inglés de personas de todas las edades en un mundo globalizado en el cual no solo los profesionales deben manejarlo, sino también los niños, los adolescentes e inclusive personas de la tercera edad. El inglés es necesario para la vida profesional, para comunicarse internacionalmente y para utilizar dispositivos tecnológicos, por lo que se supone que entre las aspiraciones de toda persona está que su segundo idioma sea el inglés. Sin embargo, en los últimos años se había desarrollado un nicho de mercado caracterizado por jóvenes y adultos interesados en aprender el idioma quechua.

El motivo principal por el cual se había presentado esta demanda se debía, principalmente, a la revalorización que se había dado a la cultura peruana. En la última década, se había vivido el *boom* gastronómico, lo cual había incrementado el patriotismo; se había generado una mayor movilización interna por el turismo nacional, lo que había permitido un mayor conocimiento de la realidad peruana; se había obtenido el

reconocimiento mundial de la cultura peruana en el ámbito cinematográfico<sup>3</sup>; y empresas de gran participación en el mercado tecnológico y de comunicaciones venían adecuando sus servicios a las poblaciones de diversas comunidades, resaltando la quechuahablante<sup>4</sup>. Sumado a ello, la inclusión social se había convertido en un tema prioritario en varios sectores, lo que trajo como consecuencia que profesionales e incluso estudiantes universitarios consideraran dominar el quechua como un elemento clave para poder tener un desempeño profesional orientado al desarrollo de los sectores más excluidos.

En este contexto, se iba perdiendo aquel sentimiento de vergüenza por demostrar conocimiento y dominio de la lengua quechua y por expresar la riqueza de la cultura andina. Asimismo, se estaba incrementando el respeto hacia esta lengua de parte de diversos actores de ámbitos públicos, privados y sociales, que buscaban interactuar con poblaciones quechuahablantes en su propio idioma y bajo los parámetros de su cosmovisión y tradición, ya fuera para fines altruistas o comerciales.

En consecuencia, resaltaban los siguientes tipos de población interesada y con disposición por involucrarse y aprender de la cultura andina y la lengua quechua:

- Los nietos de quechuahablantes, a quienes sus padres no les transfirieron su cultura y lengua debido al contexto de discriminación relatado en párrafos anteriores. Se observaba el incremento de jóvenes provenientes de familias quechuahablantes que buscaban conectarse con «sus raíces» y revalorar las mismas.
- Jóvenes y adultos en general que, a partir del contexto actual, revaloraban todas las culturas de nuestro país. Estos, pese a no provenir de familias quechuahablantes, buscaban aprender de esta cultura y lengua a fin de poder comunicarse y lograr un mutuo aprendizaje, ya fuera para fines personales, profesionales o sociales, entre otros.
- Organizaciones privadas, públicas y sociales que tenían alguna interacción con familias quechuahablantes. Estas eran de tipo altruista (considerándolas como beneficiarios de intervenciones de desarrollo social), comercial (intercambio de bienes y servicios, siendo considerados clientes o proveedores) o comunicacional (para llegar a acuerdos, consensos), entre otros.

#### 4. La competencia de Kichwa Wasi

La oferta de enseñanza de quechua se había incrementado en la última década. Ya existían algunas escuelas que ofrecían cursos de quechua desde hacía varios años, como la escuela de la Universidad Agrícola y la Escuela San Carlos. Ambas ofrecían clases de quechua por niveles de

enseñanza, lo que brindaba la posibilidad de aprenderlo en su totalidad, tal como en una academia de inglés.

Sumada a las escuelas mencionadas se encontraba la escuela de la Universidad Ricardo Palma, la cual tenía menos tiempo en el mercado pero, al igual que las otras, era un referente en el tema del quechua. En la Universidad Católica se brindaba un curso de quechua dentro de la Facultad de Estudios Generales Letras. Este curso solo podía ser tomado por alumnos de la Universidad y, además, por ser un solo curso, no brindaba ninguna continuidad del estudio del quechua, ya que solo se llevaba durante un ciclo.

Finalmente, la Unión Francesa, una academia de idiomas muy reconocida, acababa de lanzar su primer taller de quechua, en el que, además de brindar algunos conocimientos de la lengua en sí, se ofrecía un acercamiento al pasado cultural y ancestral de esta lengua. Aprovechando los beneficios de la tecnología se ofrecían cursos de quechua *online*. La principal ventaja de este sistema, como todo curso *online*, era que los clientes no tenían que movilizarse hasta el lugar de estudios, lo que disminuyó los costos de transacción. Asimismo, dado que un gran porcentaje de clientes eran jóvenes, se les hacía más fácil y accesible el uso de estas herramientas tecnológicas. Pese a ello, el equipo encargado de la traducción pertenecía a la corriente de quechua cusqueño, el cual no era entendible para la mayoría de quechuahablantes, quienes comparten en más de un 70% el quechua ayacuchano o chanca<sup>5</sup>. Por tanto, era aún una herramienta tecnológica limitada.

Si bien es cierto que existía una oferta de escuelas de quechua, estas aún no habían cubierto la demanda que se venía incrementando día a día, por lo que existía una oportunidad que Kichwa Wasi aprovechaba al enfocarse en transmitir una variante más comprensible para todos.

#### 5. Más que un curso de quechua

Kichwa Wasi había roto la barrera económica que impedía a la mayoría de los actores interesados mencionados aprender sobre la cultura andina y lengua quechua, estipulando un costo muy por debajo del de las actuales escuelas de quechua y de otros idiomas. Además, insertaba elementos culturales que permitían conocer la tradición quechua, procurando que el alumno *piense en quechua y hable en quechua*, elementos que diferenciaban a Kichwa Wasi en la sociedad. Finalmente, replicaba metodologías de enseñanza modernas a fin de que la educación fuera fácil y entretenida para sus alumnos.

<sup>5</sup> El quechua ayacuchano o chanca es un dialecto del quechua que es hablado principalmente en los departamentos de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, pero que, por compartir muchos elementos comunes a otros dialectos del quechua, es el más extendido y difundido. Cabe mencionar que es la variante quechua más semejante a la lengua general usada en el tiempo del virreinato del Perú.

<sup>3</sup> Película *La teta asustada*.

<sup>4</sup> Movistar, Microsoft.

Por otro lado, Odilio, el profesor con el que contaba Kichwa Wasi, provenía de una comunidad de Áncash que cuenta con muchas tradiciones ancestrales que podía transmitir durante las clases. Es importante destacar que Odilio era el único profesor de Kichwa Wasi, lo cual había generado algunos problemas en la organización, principalmente por la disponibilidad de horarios que se ofrecían, pues Odilio además realizaba otras actividades en paralelo.

## 6. Los recursos de Kichwa Wasi

Kichwa Wasi contaba con un equipo joven conformado por tres socios fundadores: Odilio, Vanessa y Ricardo. Luego de casi dos años se integraron cinco jóvenes más, aún estudiantes universitarios, quienes brindaban un apoyo voluntario a la organización, siendo a la fecha ocho integrantes los que conforman Kichwa Wasi. Adicionalmente, contaba con dos socios honorarios en Áncash, quienes brindan también su apoyo voluntario en las actividades que se realizan en dicha región. Este equipo, además de ser joven, contaba con diversidad de experiencias, especialidades y perspectivas. Odilio era educador y conocedor empírico de la cultura andina y de la lengua quechua. Ricardo era un gestor social que venía trabajando muy de cerca con comunidades de diversas culturas y lenguas en zonas muy alejadas de las ciudades. Vanessa era también una gestora social con gran conocimiento de modelos de inclusión social, diseño y ejecución de proyectos de desarrollo. El resto de integrantes se encontraban desarrollando especialidades en gestión privada, pública y social, y contaban con vivencias propias en rubros como la música andina y el intercambio de experiencias con poblaciones de otras culturas, sin contar que algunos provenían de entornos quechuahablantes.

El estilo de trabajo del equipo se caracterizaba por ser matricial; es decir, para cada intervención el equipo se estructuraba de tal forma que podía ejecutar óptimamente cada una de las acciones que correspondieran. En tal sentido, el trabajo de Kichwa Wasi se realizaba con orientación a resultados, apuntando siempre al mismo fin: revalorar la cultura quechua.

Estructuralmente, Kichwa Wasi, como toda asociación de su naturaleza, contaba con una junta directiva liderada por su presidente (Ricardo), una asamblea general y sus colaboradores.

Lamentablemente, Ricardo trabajaba en el interior del país, razón por la cual no podía estar presente más de una semana al mes en Lima junto a su equipo. Por ello, aplicaba la delegación y empoderamiento de sus compañeros, principalmente de su brazo derecho, Vanessa, quien asumía la vicepresidencia y estaba encargada de dirigir al resto del equipo sobre la base de las decisiones consensuadas con Ricardo y Odilio (socio y coordinador de docencia). Para ello, se había tornado estratégica la implementación de reuniones semanales de seguimiento, y la comunicación

constante vía correo electrónico y redes sociales con el objetivo de romper la barrera de la distancia. Asimismo, se realizaban procesos de planificación constante a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Vanessa hacía muchos esfuerzos por tener bajo control las actividades de Kichwa Wasi, pero era consciente de que hacían falta recursos humanos, sobre todo, ya que la mayoría de las actividades recaían sobre ella y muchas veces se hacían tareas a última hora por falta de tiempo. Además, el apoyo que brindaban los cinco integrantes adicionales, aún estudiantes universitarios, era voluntario, por lo que dependía de los tiempos que tuvieran libres, quedando Vanessa muchas veces sin apoyo para la realización de las múltiples actividades de la organización.

Kichwa Wasi llegó a contar con tres tipos de intervención. Primero, la realización de clases de lengua quechua; segundo, la implementación de turismo quechua; tercero, servicios de traducción al idioma quechua. En el primer caso, las clases se realizaban con el apoyo indispensable de la Facultad de Educación de la PUCP, el cual consistía en el otorgamiento de aulas para impartir las clases, lo que permitió que los costos se redujeran y se vieran reflejados en una mayor participación de personas.

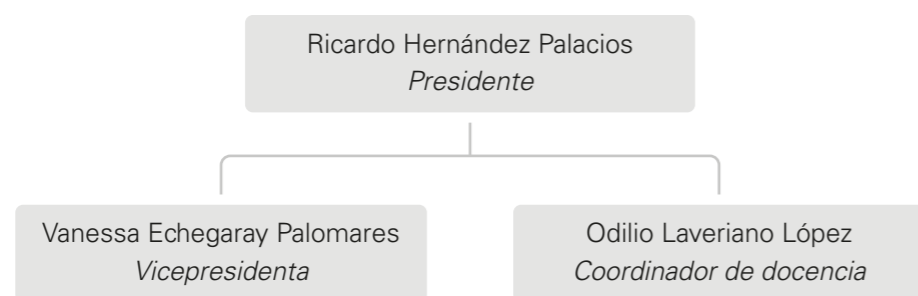
Lamentablemente, esto generaba dos problemas: primero, el no poder ofrecer el curso al público en general, sino solo a aquel que contaba con acceso a dicha universidad, como alumnos, egresados, estudiantes externos de postgrado, trabajadores u otros que mantenían algún tipo de relación con la PUCP. Segundo, el no poder disponer de horarios adecuados a la necesidad de sus clientes, sino solo los que la Facultad de Educación pudiera otorgarles de acuerdo con su disponibilidad de salones.

El equipo había venido aprendiendo a lidiar con estas limitaciones, buscando impartir clases de quechua a todos aquellos que pudieran acceder a esta universidad y estableciendo metas de mediano y largo plazo para poder satisfacer al público en general, el cual venía consolidándose en una demanda real y creciente. Kichwa Wasi procuraba «tocar puertas» en otras instituciones a fin de cubrir dicha demanda; no obstante, se convertía en una lucha constante.

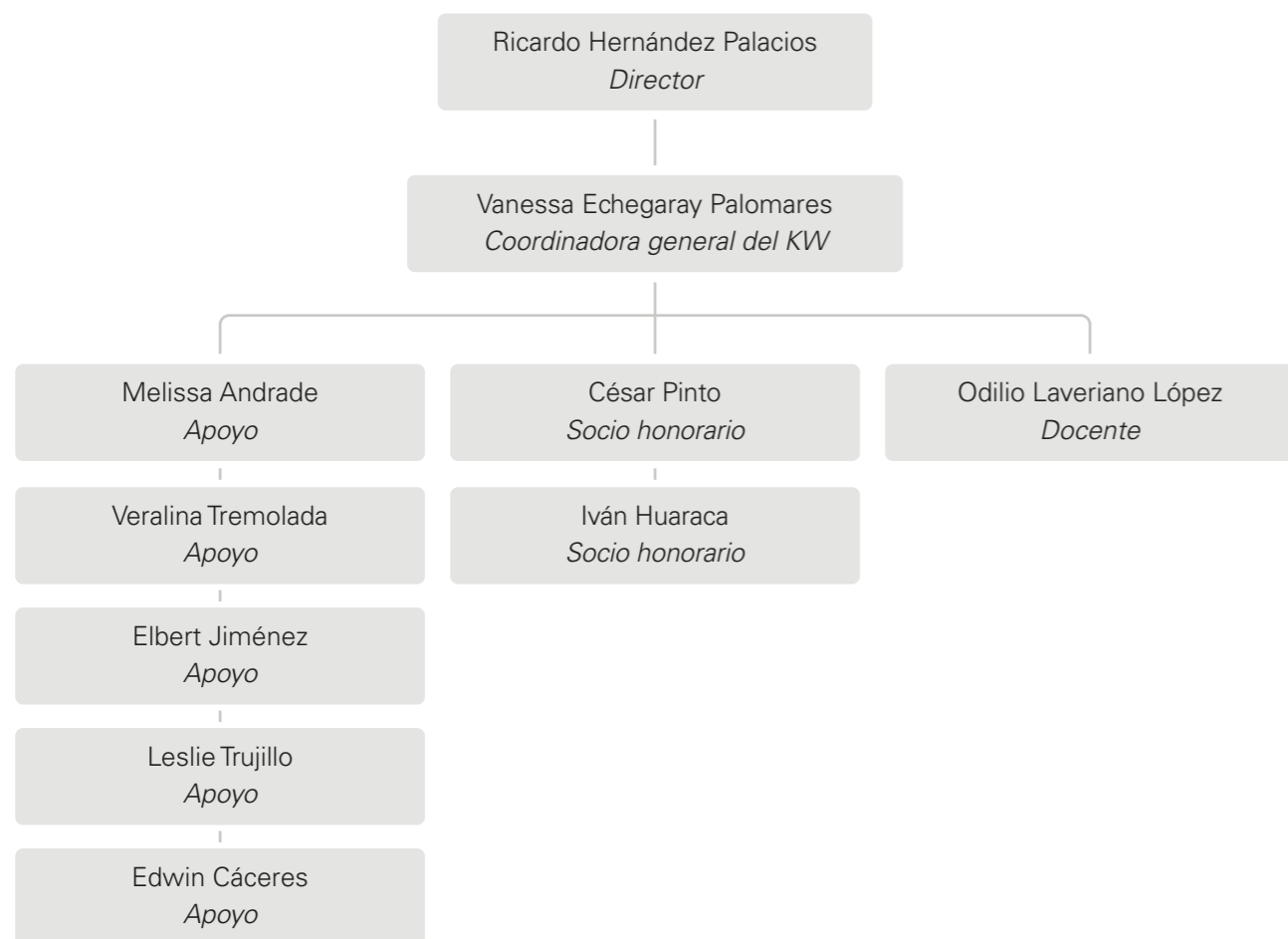
## 7. Nuevos retos para el crecimiento

Kichwa Wasi tenía la necesidad de crecer organizacionalmente, razón por la cual era momento de asumir diversos retos; sin embargo, el equipo debía tener presente que en ese momento contaba con algunas capacidades que debía desarrollar. El equipo de Kichwa Wasi sabía que era momento de tomar decisiones y responder a ciertas preguntas, como la siguiente: ¿es momento de contar con un espacio físico propio para dictar las clases o sería mejor que Kichwa Wasi continúe dictando las clases en los locales de la PUCP, que ofrece un buen respaldo?

**ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE KICHWA WASI HASTA MEDIADOS DE 2013**



**ANEXO 2. ORGANIGRAMA ACTUAL DE KICHWA WASI (2014)**



**ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:  
EL CASO PROMPAÍS<sup>1</sup>**

Manuel Maldonado Acosta

Luego de haber estudiado una maestría en Gestión Pública en la Universidad de Syracuse, Pedro llegó a PROMPAÍS, en octubre del año 2009, como nuevo jefe de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto. Su llegada fue parte importante de la reestructuración de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto tras el proceso de fusión por el cual había pasado la entidad en 2007. Pedro tenía como encargo principal repotenciar el planeamiento en la institución.

Luego de unas semanas en el puesto y tras analizar someramente el accionar de PROMPAÍS, Pedro se percató de que la organización no trabajaba de la mejor forma posible: vio bastante descontento en la gente, malestar de las unidades de negocios (Turismo y Exportaciones) con el proceso administrativo, duplicidad de funciones y problemas de comunicación, entre otras cosas. Sin embargo, no contaba con información suficiente para sustentar sus observaciones o para realizar una propuesta de mejora.

**1. PROMPAÍS**

PROMPAÍS era un organismo público ejecutor con personería jurídica de derecho público. Está adscrito al Ministerio de Promoción del País (MINPROM) y gozaba de autonomía administrativa, técnica, económica, financiera y operativa, además de constituir un pliego presupuestal.

La creación de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPAÍS) se remontaba al año 2007. En ese año, mediante el Decreto Supremo N° 003-2007-MINPROM, se aprobó la fusión de la Comisión de Promoción del Perú (PROMTURISMO) y la Comisión para la Promoción de las Exportaciones (PROMEXPORTACIONES), en la que PROMEXPORTACIONES se constituyó como la entidad incorporante.

Por un lado, PROMEXPORTACIONES era la encargada de promover las exportaciones de los productos nacionales y contribuir con el desarrollo de las exportaciones peruanas. Para ello, llevaba a cabo acciones de apoyo para desarrollar la capacidad exportadora de las PYMES, proveía asesoría técnica y generaba y difundía información de comercio exterior,

<sup>1</sup> Los nombres, fechas y datos han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

así como acciones orientadas a la consolidación de nuevos mercados. Por otro lado, la Comisión de Promoción del Perú (PROMTURISMO) fue creada para formular y ejecutar las políticas y estrategias de promoción del turismo interno y receptivo, así como para difundir la imagen del Perú en materia de promoción turística. Esto lo realizaba concertando con el sector privado y otras instituciones relacionadas. La justificación por la cual el Estado decidió fusionar ambas organizaciones era que el elemento común era que ambas se dedicaban a promocionar al Perú, cada una en su respectivo sector.

Al 2014, PROMPAÍS era competente para proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción de bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con la política y objetivos sectoriales. Esto se realizaba en coordinación con las demás entidades de la Administración Pública, en el marco de sus respectivas competencias, y con el sector privado.

PROMPAÍS tenía las siguientes funciones:

- Formular, proponer, aprobar y ejecutar planes y estrategias institucionales de promoción de la exportación, el turismo y la imagen del Perú, en concordancia con las políticas comerciales y de turismo.
- Implementar y desarrollar los planes nacionales estratégicos de exportaciones y turismo, tales como el Plan Estratégico Nacional de Exportaciones (PENX) y el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), o los que los sustituyan o se creen en el futuro, en el marco de su competencia.
- Proponer al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) la política informativa para la difusión de la imagen del Perú en la promoción turística y de exportaciones.
- Ejecutar acciones pertinentes que lleven a la formulación, implementación y administración de la *marca país* y similares que permitan identificar al Perú a nivel nacional e internacional, sirviendo como instrumento de promoción de las exportaciones y del turismo interno o receptivo.

## 2. Datos básicos de PROMPAÍS

- La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPAÍS) estaba compuesta por un Consejo Directivo, la Secretaría General (encargada de la administración, el presupuesto, los recursos humanos, la contabilidad, etcétera), la Dirección de Promoción de Exportaciones, la Dirección de Promoción del Turismo y la Dirección de Promoción de Imagen País<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> El organigrama y la descripción de la mayoría de las áreas se encuentra en el anexo 1.

- PROMPAÍS tenía un *staff* compuesto por 334 colaboradores (56 en provincia y 278 en Lima).
- Contaba con tres sedes en San Isidro: un local ubicado en la avenida República de Panamá para la Dirección de Promoción de Exportaciones y parte de la Secretaría General; otro ubicado en Calle Uno para la Dirección de Promoción del Turismo, la Dirección de Promoción de Imagen y parte de la Secretaría General; y un tercer local, ubicado en la avenida Jorge Basadre, utilizado como centro de información para empresarios y auditorio. Adicionalmente, PROMPAÍS tenía presencia en las siguientes regiones: Junín, Loreto, Lambayeque, Arequipa, Piura, Tacna, Amazonas, Ancash, Ayacucho, Puno, Tumbes, Ica y Cajamarca.
- Dentro de los principales servicios de la organización se estaban<sup>3</sup> las ferias internacionales, los estudios de investigación, las misiones comerciales y los *press tours*, entre otros.
- El presupuesto institucional de 2009 de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPAÍS) ascendió a S/. 98 210 035.00, ejecutándose un total de S/. 90 980 577.00, que representa el 93% de avance. El presupuesto estuvo conformado por los siguientes programas: Gestión, con S/. 12 635 224.00 (13%); Comercio, con S/. 15 637 319.00 (16%); y Turismo, con S/. 69 937 492.00 (71%).

## 3. Fusión

Pedro decidió que el primer paso para poder conocer con mayor detalle lo que estaba ocurriendo en la organización era investigar un poco sobre la historia de la fusión entre PROMTURISMO y PROMEXPORTACIONES, y así entender aquellos sucesos que podrían explicar el funcionamiento actual de la organización.

Indagando entre los documentos legales del proceso de fusión Pedro averiguó que esta se había dado en el marco de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado y que las razones formales<sup>4</sup> para llevarla a cabo habían las siguientes:

- La optimización del uso de los recursos públicos.
- Tanto la Comisión de Promoción de las Exportaciones (PROMEXPORTACIONES) como la Comisión de Promoción del Perú (PROMTURISMO) eran organismos encargados de promover la provisión y exportación de bienes y servicios nacionales.

<sup>3</sup> La lista completa de los servicios ofrecidos por PROMPAÍS y la definición de los mismos se encuentra en el anexo 2.

<sup>4</sup> Se utiliza el término «formal» para enfatizar que se trata de las razones estipuladas en los documentos legales.

- c. La necesidad generar una estrategia articulada y sólida de desarrollo hacia el exterior, con una visión integral en la provisión de bienes y servicios hacia fuera, que permitiera llegar a más gente y destinos.

Pedro se percató de que, desde la fecha de la fusión hasta la actualidad, la organización no había llegado a generar una estrategia articulada, una sinergia de esfuerzos entre las capacidades necesarias para la promoción del turismo y para la promoción de las exportaciones, ni tampoco una identidad única en PROMPAÍS. Luego de una serie de conversaciones con trabajadores de las tres direcciones y de la Secretaría General, Pedro llegó a las siguientes conclusiones:

- a. Los colaboradores percibían que entre las diferentes áreas de PROMPAÍS la integración era casi inexistente, y que la fusión entre PROMEXPORTACIONES y PROMTURISMO en la realidad todavía parecía más una colocación que una fusión o integración. Algunos miembros de la organización no estaban convencidos de que la fusión tuviese sentido y pensaban que nunca se debió dar.
- b. PROMPAÍS era percibida por los colaboradores como una serie de compartimientos estancos sin interconexión; además, percibían como trunca –y hasta inexistente– la comunicación en la institución, ya fuera entre niveles jerárquicos o entre las áreas.
- c. Se pensaba que la institución contaba con muchas funciones, no necesariamente complementarias, y que no se debían buscar sinergias imposibles; asimismo, se opinaba que esto hacía que las estrategias de la institución fueran duales en la práctica y que no colaboraran entre sí, lo que generaba una comunicación difusa.

Estas afirmaciones lo llevaron a concluir que el principal objetivo de la fusión entre PROMEXPORTACIONES y PROMTURISMO había sido crear un *backoffice* común; es decir, que las actividades de apoyo (principalmente administrativas) fueran realizadas por una Secretaría General que brindara su colaboración a ambas direcciones. Sin embargo, esta fusión no representó una unificación de objetivos ni tareas pues cada dirección tenía *stakeholders* específicos y distintos gremios a los que respondía.

Pedro observó que en PROMPAÍS existían dos culturas organizacionales diferentes debido a que aún no se había logrado integrar a las dos direcciones (Exportaciones y Turismo). Esto había generado cierta diferenciación entre ambas áreas y, si se añadía el hecho de que las dos direcciones no se encontraban en el mismo establecimiento, resultaba evidente el motivo por el cual ambas mantenían la cultura que tenían cuando eran organizaciones independientes.

#### 4. Plan estratégico 2008-2012

Siguiendo con su investigación, Pedro averiguó que, a raíz de la fusión de PROMTURISMO y PROMEXPORTACIONES, la Dirección Ejecutiva del

nuevo PROMPAÍS, conjuntamente con la ministra de Comercio Exterior y Turismo de esos años, encargaron a MFT Consulting la elaboración de una concepción estratégica (documento base para el Plan Estratégico 2008-2012<sup>5</sup>) que permitiera potenciar la coyuntura (el proceso de fusión), ubicando oportunidades que concretaran sinergias y potenciaran las actividades de promoción en ambas plataformas, la de Turismo y la de Exportaciones.

Al revisar el documento elaborado por la consultora MFT, Pedro se dio cuenta de que, si bien respondía a las necesidades de la nueva organización, este estaba extremadamente enfocado en cada una de las unidades de negocio, dejando de lado las capacidades institucionales y la elaboración de una estrategia de promoción conjunta. Esto generaba que cada negocio se sintiera como una organización independiente y que se intensificara la sensación del fracaso de la fusión.

Luego de algunas semanas revisando información y de conversaciones en los pasillos con sus compañeros de trabajo, Pedro creyó necesario enviar un *e-mail* a la Secretaría General con el objetivo de coordinar una reunión del Comité de Secretaría General.

#### 5. Comité de Secretaría General

La reunión se llevó a cabo el 16 de noviembre de 2009 en el local de Calle Uno a las 10:05 a.m.; se le había asignado una duración de dos horas. Estos tipos de comité solían comenzar con 30 minutos de retraso. Involucraban a la secretaria general (Beatriz Mendoza), a todos los jefes de oficina y a los jefes de unidad que fueran clave para la reunión<sup>6</sup>.

Los puntos de agenda para esta reunión en particular eran los siguientes:

- a. Remodelación del local de Calle Uno (presentado por la jefa de Administración - Rossana Peredo).
- b. Presentación al consejo directivo<sup>7</sup> (presentado por el jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto - Fernando Córdova).
- c. Avance de la ejecución presupuestal (presentado por el jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto - Fernando Córdova).
- d. Informes de auditoría (presentado por la jefa de Asesoría Legal - Diana Robles).
- e. Fusión, estrategia y modelo de negocio (presentado por Pedro McBride).

Luego de transcurridas dos horas de reunión, y habiendo concluido

<sup>5</sup> Se pueden encontrar extractos del Plan Estratégico 2008-2012 en el anexo 3.

<sup>6</sup> Para más detalle sobre los jefes de oficina y unidad, revisar el anexo 1, que presenta información sobre el organigrama de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPAÍS).

<sup>7</sup> Al igual que una entidad privada, PROMPAÍS reporta al Consejo Directivo cada fin de año los resultados obtenidos y la ejecución presupuestal.

los cuatro primeros puntos, era el turno para que Pedro expusiera su preocupación por la situación que había encontrado. Empezó contando su percepción inicial sobre el funcionamiento de la organización y cómo había sido corroborada por las personas con las que había hablado:

A pesar de los esfuerzos realizados por fortalecer la organización tras el complejo proceso de fusión en el año 2007, la ausencia de un local institucional y un director ejecutivo que alinee las estrategias y acciones de las tres unidades de negocio están afectando negativamente la gestión de la organización. PROMPAÍS fue caminando progresivamente hacia un modelo de gestión dominado por la «activitis», lo cual incrementó la carga de trabajo y afectó negativamente el clima laboral, pero sobre todo restó espacios para la reflexión, la planificación, la programación y el pensamiento estratégico. Debemos migrar a un esquema donde no necesariamente más sea entendido como mejor.

Ante estas afirmaciones, la Secretaría General indicó que era clave atender este punto y que era necesario determinar cuál era ese «esquema» que había mencionado Pedro. Asimismo, todos los miembros del Comité de Secretaría General estuvieron de acuerdo. Luego de unos 20 minutos de discusión basada en las intervenciones de Pedro, se acordó investigar cómo funcionaban organizaciones similares a PROMPAÍS en otros países, tarea que fue asignada a Pedro.

## 6. Benchmarking organizacional

Al día siguiente de la reunión del Comité de Secretaría General, Pedro llegó a la oficina y conversó con el nuevo practicante Manuel Pérez. Le contó la situación que había encontrado en la organización, las conclusiones de la reunión del día anterior y le pidió, por favor, que durante una semana investigara cómo funcionaban los sistemas de promoción del país en otras naciones.

Transcurrida la semana y luego de haber revisado alrededor de 20 organizaciones similares a PROMPAÍS, Manuel le presentó a Pedro un Excel y un informe con las siguientes conclusiones<sup>8</sup>:

- a. Existen tres modelos de sistemas de promoción que se repiten constantemente en los países analizados. Estos modelos presentan configuraciones que comprenden desde sistemas de promoción desagregados, en los que existen organizaciones independientes para la promoción de cada sector (turismo, exportaciones, inversiones, marca país), hasta sistemas agregados, donde todos los sectores son liderados por una misma organización.
- b. El primer modelo muestra un sistema de promoción totalmente desagregado, donde existen organizaciones independientes que se encargan de promover el turismo, las exportaciones, las inversiones

y la imagen país de manera exclusiva. Países como Chile, Argentina y Finlandia trabajan de esta forma. En el segundo modelo, probablemente el más común, se trabaja de forma conjunta, por un lado, las inversiones y las exportaciones; por otro, el turismo y la imagen país. Ejemplo de este modelo son México, Australia y Nueva Zelanda. Por último, el tercer modelo representa un sistema totalmente integrado donde una sola organización es la encargada de gestionar la promoción del turismo, las exportaciones, las inversiones y la imagen país. Este es el caso de Colombia, que lo hace a través de Proexport.

- c. El 100% de organizaciones investigadas son lideradas por un presidente ejecutivo, el cual tiene un perfil más técnico que político. En ninguna de las organizaciones analizadas el ministro es el presidente ejecutivo.
- d. La mayoría de los organismos de promoción, ya sea en el modelo desagregado, mixto o agregado, tienen a su cargo tanto la red externa como la interna.
- e. Existe una clara tendencia en la región a migrar hacia modelos más integrados en los que exista un solo organismo de promoción que se encargue de la promoción de las exportaciones, el turismo y las inversiones. Al tratarse de países poco conocidos en el ámbito mundial, los esfuerzos de comunicación y promoción se potencian con la implementación de un modelo integrado.
- f. Colombia tiene un modelo integrado desde hace varios años con Proexport.
- g. Chile está migrando hacia un modelo agregado a través de la creación de un departamento de turismo e inversiones dentro de ProChile.
- h. Ecuador creó recientemente ProEcuador, donde se trabaja la promoción de las exportaciones, el turismo y las inversiones, pero con una particularidad: turismo es considerado un sector dentro de exportaciones.

## 7. Nueva estrategia de promoción y modelo organizacional

Ya con suficiente información, Pedro convocó a dos miembros de su equipo (Manuel y Ángel<sup>9</sup>) a una reunión programada para el 30 de noviembre a las 9 a.m. El objetivo principal de la reunión era conversar sobre toda la información que se había recopilado para buscar una solución a los problemas identificados.

Los tres acordaron que un primer paso para superar algunos de los problemas institucionales era reformular el Plan Estratégico 2008-2012

<sup>8</sup> El informe completo del benchmarking organizacional se encuentra en el anexo 4.

<sup>9</sup> Ángel es un egresado de Economía de la Universidad Agraria y tiene alrededor de siete años trabajando en PROMPAÍS (antes trabajaba en PROMEXPORTACIONES).



de PROMPAÍS<sup>10</sup>. Es así que se decidió reformular los elementos claves de dicho documento: la misión, los valores, la visión, la estrategia, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos de la organización.

Para esta tarea de reformulación se asignó un plazo de mes y medio. En este plazo, los tres investigarían organizaciones similares y enviarían información relevante. No obstante, antes de iniciar el trabajo era necesario tomar una decisión clave para la organización. Se debía determinar si la reformulación del Plan Estratégico 2008-2012 iba a basarse en lo que la organización era en ese momento –es decir, si reflejaría el estado actual de PROMPAÍS– o si se iba a basar en lo que se espera de PROMPAÍS en el futuro.

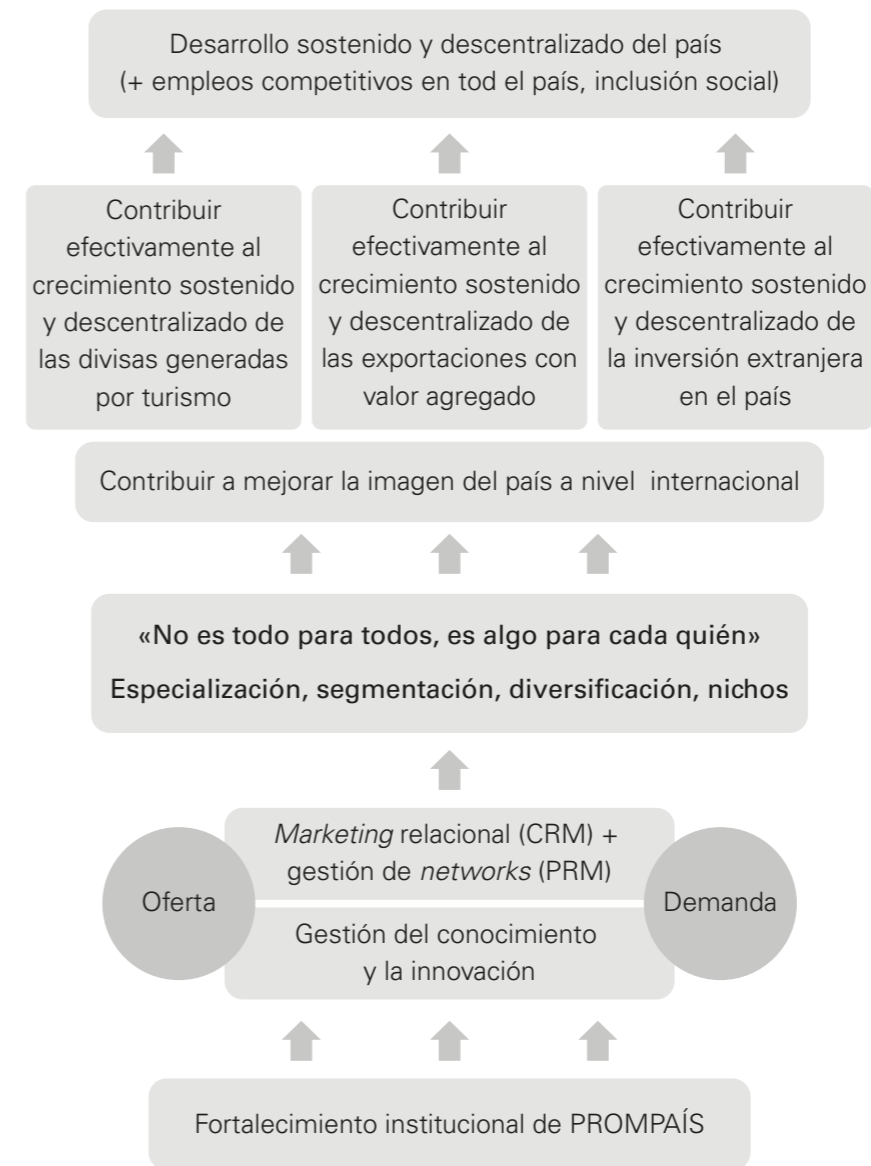
Tomar esta decisión trajo una serie de discusiones entre el equipo, dado que muchos de los miembros de la oficina creían que plantear una organización ideal era una pérdida de tiempo. Por un lado, Pedro argumentaba que el rol de la oficina era pensar en el futuro y que se debería plantear el «ideal». Por otro lado, los miembros de la oficina que tenían más tiempo en la organización argumentaban que plantear el «ideal» era absurdo dado que nunca iba a suceder. Luego de un par de semanas de discusiones, el equipo decidió que, si verdaderamente se deseaba un cambio para PROMPAÍS, era esencial que se pensara en la organización ideal y a que a partir de eso se determinaran los cambios necesarios.

Luego de tres semanas de trabajo, Manuel (que era el encargado de redactar a partir de los aportes de Pedro y Ángel) presentó un avance con los temas que se habían trabajado. La organización ideal debería en principio:

- Fortalecer la red externa mediante la transferencia de las oficinas comerciales del Ministerio de Relaciones Exteriores a PROMPAÍS.
- Fortalecer las capacidades de la organización en gestión del conocimiento y *marketing* relacional.
- Apuntar a la diversificación de mercados y a la búsqueda de nuevas economías aprovechando el contexto globalizado; buscar el comercio sostenible.
- Realizar una promoción centrada en productos de valor agregado y orientados hacia la innovación, el conocimiento y la sostenibilidad.
- Cambiar de paradigma: Exportaciones y Turismo = Oportunidades comerciales con el mundo.
- Tener una alta especialización de las áreas y eliminar las duplicidades.

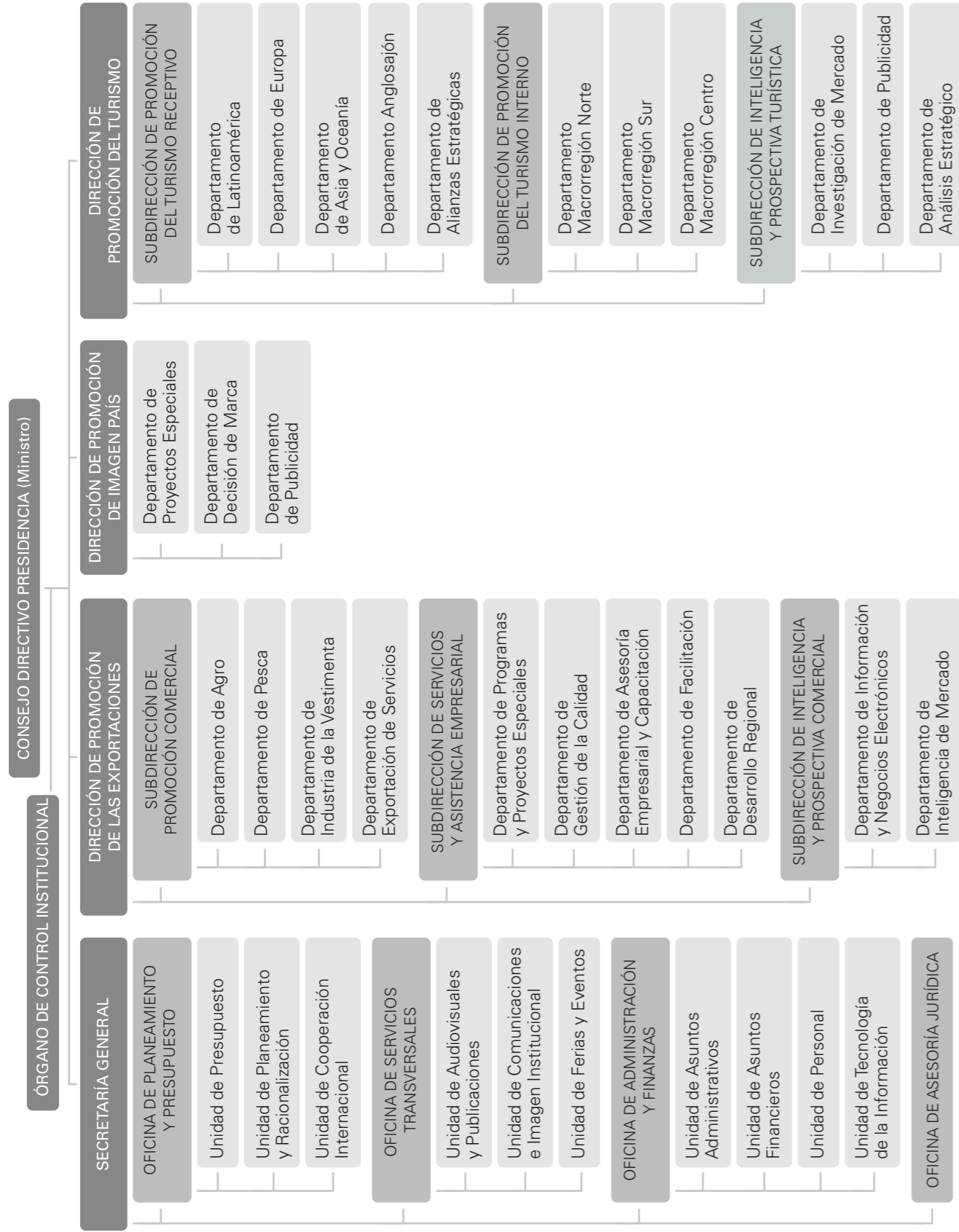
Es así que el nuevo modelo de negocio de PROMPAÍS se podía resumir en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Modelo de negocio PROMPAÍS



Ya muy cerca de cumplir el plazo para la presentación de los resultados de la investigación al Comité de Secretaría General, Pedro McBride se percató de que aún no había generado las propuestas de estructura organizacional que permitieran solucionar los inminentes problemas que había encontrado en la organización.

<sup>10</sup> El documento de Reformulación del Plan Estratégico se encuentra en el anexo 5.



**Descripción de la estructura de PROMPAÍS**

**Secretaría General**

La Secretaría General está a cargo del secretario general, quien es la máxima autoridad administrativa de PROMPAÍS, responsable de su marcha administrativa. Coordina con los directores de Promoción de las Exportaciones y Promoción del Turismo la marcha operativa de la entidad conforme a los lineamientos aprobados por el Consejo Directivo y a las políticas sectoriales. El secretario general depende del Consejo Directivo de PROMPAÍS y es el titular del pliego. Sus funciones son las siguientes:

• **Dirección de Promoción de las Exportaciones**

- La Dirección de Promoción de las Exportaciones es el órgano responsable de diseñar las propuestas de planes estratégico y operativo, además de las políticas institucionales correspondientes a la promoción de las exportaciones, en armonía con las políticas sectoriales fijadas por el Ministerio de Promoción del País (MINPROM) y en coordinación con otras instituciones públicas y privadas relacionadas a la promoción de exportaciones, así como de ejecutarlas a través de la aplicación de los instrumentos de promoción comercial a cargo de la institución. La Dirección de Promoción de las Exportaciones depende del Consejo Directivo y su director es designado por el presidente del Consejo Directivo.
- La Subdirección de Promoción Comercial es el órgano encargado de ejecutar la promoción de las exportaciones en el país y en el exterior, entendiéndose como tales las actividades que, en conjunto y con el cofinanciamiento de las unidades productivas nacionales y la asistencia y cooperación técnica internacional, se realicen en las áreas de desarrollo de mercados, demanda de productos y servicios exportables, promoción externa y otras relacionadas que tengan como objetivo la diversificación e incremento de la oferta exportable y su difusión externa.
- La Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial es el órgano encargado de brindar servicios de asesoría, asistencia técnica, capacitación y otros servicios de apoyo a las empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas a la exportación.
- La Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Comercial es el órgano encargado de realizar análisis y evaluaciones de documentación e información para determinar las oportunidades de negocios y comercio que permitan planificar y recomendar estrategias y actividades que se ejecutarán para promover las exportaciones, así como de brindar servicios de información comercial.

• **Dirección de Promoción de Turismo**

- La Dirección de Promoción del Turismo es el órgano responsable de diseñar las propuestas de los planes estratégico y operativo, además de las políticas institucionales correspondientes a la promoción del turismo externo e interno en el Perú, en concordancia con las políticas sectoriales fijadas por el Ministerio de Promoción del País (MINPROM) y en coordinación con las instituciones públicas y privadas relacionadas a la promoción del turismo, así como de ejecutarlas a través de la aplicación de los instrumentos de promoción turística a cargo de la institución. La Dirección de Promoción del Turismo depende del Consejo Directivo y su director es designado por el presidente del Consejo Directivo.
- La Subdirección de Promoción del Turismo Interno es el órgano encargado de diseñar y ejecutar la promoción del turismo interno en función a los objetivos, políticas y estrategias institucionales.
- La Subdirección de Promoción del Turismo Receptivo es el órgano encargado de diseñar y ejecutar la promoción del turismo receptivo en función a los objetivos, políticas y estrategias institucionales.
- La Subdirección de Mercadeo Turístico es el órgano encargado de diseñar, ejecutar y supervisar las estrategias de mercadeo turístico y las investigaciones de mercado, así como de identificar, evaluar y desarrollar nuevos nichos turísticos.

• **Dirección de Promoción de Imagen del País**

- La Dirección de Promoción de Imagen País es el órgano responsable de gestionar la estrategia de la imagen país, además formular propuestas para los planes estratégico y operativo, y políticas institucionales de imagen país en materia turística y de exportaciones en coordinación con las instituciones públicas y privadas, así como de ejecutarlas a través de la aplicación de instrumentos de difusión a cargo de la institución. La Dirección de Promoción de Imagen País depende del Consejo Directivo y su director es designado por el presidente del Consejo Directivo.

**ANEXO 2. CLASIFICADOR DE ACTIVIDADES EN PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES, TURISMO E IMAGEN**

TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Asistencia técnica - exportaciones	Trabajo de asesoramiento y articulación que permite la propuesta de métodos y acciones conducentes al incremento de la productividad, desarrollo de productos, calidad, diseño, tecnología y asociatividad, entre otros
Capacitación - exportaciones	Actividad dirigida a la formación de capacidades y adquisición de conocimientos en gestión comercial y promoción de exportaciones
Estudio especializado -turismo y exportaciones	Actividad realizada para recoger información secundaria que permita el conocimiento y difusión de oportunidades comerciales en un mercado particular o que permita conocer el comportamiento de la demanda turística hacia Perú (turismo receptivo) y al interior del Perú (turismo interno), así como identificar, potenciar y desarrollar nuevos segmentos y nichos de mercado que apunten a fomentar un turismo alternativo y sostenible en el Perú
Feria internacional - turismo y exportaciones	Herramientas promocionales sectoriales que permitan exponer la oferta exportable del país a los mercados internacionales y establecer contactos empresariales en un corto periodo de tiempo o que permitan exponer la oferta turística y la imagen del país en el exterior en un corto periodo de tiempo. Las ferias pueden estar dirigidas al comercio, al consumidor final o a ambas
Misión comercial - exportaciones	Visita de empresarios exportadores a mercados externos a fin de mostrar la oferta exportable e identificar la demanda extranjera. Las misiones pueden derivar en ruedas de negocios entre compradores y vendedores, estableciéndose agendas de negocio
Press tour - turismo y exportaciones	Viaje de familiarización para la prensa nacional o extranjera especializada en turismo o exportaciones que tiene como objetivo dar a conocer los atractivos turísticos o la oferta exportable del país mediante la difusión de artículos o material audiovisual relacionado con el viaje efectuado
Campañas de promoción internacional	Acciones de promoción de la imagen país, turismo o exportaciones a nivel internacional, comprende activaciones BTL, publicidad y promoción en medios, merchandising y material promocional audiovisual, entre otros
Misión de prospección - turismo y exportaciones	Actividad realizada para recoger información primaria que permita el conocimiento in situ del mercado

### ANEXO 3. PLAN ESTRATÉGICO 2008-2012

El plan estratégico institucional ha sido elaborado sobre la base de las concepciones estratégicas de promoción del turismo y de las exportaciones, trabajadas durante el año 2007 y aprobadas por el Consejo Directivo.

#### Visión

«PROMPAÍS es la entidad líder, promotora del turismo y las exportaciones peruanas que, con eficiencia y eficacia, posiciona la marca e imagen del Perú a nivel internacional».

#### Misión

«Liderar la promoción de la oferta exportable y del destino turístico peruano por medio de la promoción del turismo interno y la contribución a la internacionalización competitiva de las empresas y al posicionamiento de la imagen del país en el exterior con la participación concertada de todos los agentes involucrados y la utilización eficaz y eficiente de recursos».

#### Propiedades estratégicas institucionales

- Promocionar el atractivo turístico del país y la competitividad de las exportaciones no tradicionales, contribuyendo al incremento de las divisas.
- Apoyar en la identificación y promoción de aquellas inversiones productivas que fortalezcan la oferta exportable y de las inversiones en turismo.
- Facilitar información y conocimiento al sector privado respecto del mercado internacional: inteligencia comercial.
- Guiar, en coordinación con los actores responsables, el desarrollo de la oferta exportable y de turismo, articulándola a las necesidades del mercado internacional.
- Priorizar su participación a favor del incremento de las exportaciones y el turismo, contribuyendo con la sostenibilidad y el crecimiento del ingreso de divisas, estableciendo medidas claras para cada sector exportador y definiendo acciones específicas para cada segmento turístico a promocionar.
- Ser la institución responsable de desarrollar, implementar y administrar la marca país (imagen e identidad) del Perú.
- Priorizar un ambiente laboral que motive y busque atraer a profesionales competentes, además de asegurar que el régimen laboral otorgue estabilidad y beneficios al personal.

Promociones estratégicas en materia de promoción del turismo:

- Contribuir al incremento descentralizado y sostenido de divisas producto de la promoción y crecimiento del turismo receptivo.
- Concebir la estrategia de promoción en función a segmentos de consumidores donde el criterio sea la preferencia por alguna temática en particular.
- Promocionar los atractivos turísticos del Perú para el crecimiento del turismo interno.

Prioridades estratégicas en materia de promoción de las exportaciones:

- Enfatizar las necesidades del mercado.
- Diagnosticar y segmentar a los exportadores.
- Priorizar las actividades de acuerdo a la estrategia.
- Asumir un rol activo con el sector empresarial.
- Ampliar el presupuesto para las actividades de promoción de las exportaciones.

**ANEXO 4. BENCHMARKING ORGANIZACIONAL:  
EL CASO AUSTRALIANO Y COLOMBIANO<sup>11</sup>**

Producto de la investigación se estableció que existen tres modelos de sistemas de promoción que se repiten constantemente en los países analizados. Estos modelos presentan configuraciones que comprenden sistemas de promoción desagregados; es decir, países en los que existen desde organizaciones para la promoción de cada sector dentro del sistema (turismo, exportaciones, inversiones, marca país) hasta sistemas agregados donde todos los sectores son trabajados por una sola organización.

El primer modelo muestra un sistema de promoción totalmente desagregado en el que existen organizaciones que se encargan exclusivamente de promover el turismo, las exportaciones, las inversiones y la imagen país. Países como Chile, Argentina y Finlandia trabajan de esta forma.

En el segundo modelo, probablemente el más común, se trabajan de forma conjunta, por un lado, las inversiones y las exportaciones; y, por otro, el turismo y la imagen país. Ejemplo de este modelo son México, Australia y Nueva Zelanda.

Por último, el tercer modelo representa un sistema totalmente integrado donde una sola organización es la encargada de gestionar la promoción del turismo, las exportaciones, las inversiones y la imagen país. Este es el caso de Colombia a través de Proexport.

A continuación, se presentarán ejemplos de dos países (Colombia y Australia) que representan alguno de los modelos de sistema de promoción descritos anteriormente.

**Sistema de promoción mixta: caso Australia**

	AGENCIAS DE PROMOCIÓN	
	AUSTRADE	TOURISM AUSTRALIA
<b>Dependencia</b>	Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio	Responde directamente al gabinete
<b>Dirigencia</b>	Presidente ejecutivo	Presidente ejecutivo
<b>Red internacional</b>	80	13
<b>Red nacional</b>	14	-

El gobierno australiano trabaja la promoción de su país mediante dos organizaciones: Austrade y Tourism Australia, la primera encargada de la promoción de las inversiones y el comercio y la segunda encargada de la promoción del turismo y la imagen país.

En líneas generales, las organizaciones públicas australianas, y en especial Austrade y Tourism Australia, presentan un modelo de gestión muy particular. Estas organizaciones trabajan bajo un esquema de cartas de expectativas y cartas de intenciones. Los ministros de las carteras correspondientes plantean una serie de objetivos y lineamientos estratégicos de lo que esperan de la organización (cartas de expectativas) durante un periodo de tiempo determinado, a lo que la organización responde (carta de intención) indicando las estrategias y mecanismos que utilizará para lograr esos objetivos.

Austrade cuenta con una amplia red internacional compuesta por oficinas propias y personal subcontratado, alcanzando tener presencia en 80 ciudades del mundo. A nivel local cuenta con 14 oficinas regionales que le permiten atender a la totalidad del país. Esta agencia tiene la particularidad de no solo ofrecer servicios a las empresas que desean exportar o las que están interesadas en invertir en Australia, sino también a aquellas que están interesadas en comprar productos del país mediante un catálogo de oferta de productos y empresas.

Tourism Australia cuenta con una red internacional de 13 oficinas a nivel mundial, con presencia en los cinco continentes. El foco del trabajo de esta agencia se centra en el turismo para eventos de negocio, el turismo vacacional y el turismo en culturas nativas del país.

**Sistema de promoción agregado: caso Colombia**

	AGENCIA DE PROMOCIÓN
	PROEXPORT
<b>Dependencia</b>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>Dirigencia</b>	Presidente
<b>Red internacional</b>	20
<b>Red nacional</b>	7

Proexport es la agencia encargada de promocionar las inversiones, el turismo, las exportaciones y, hasta 2009, de gestionar la marca país. Esta agencia presenta una característica muy particular al estar constituida como un fideicomiso público-privado, lo cual le permite no solo gestionar la organización con mayor flexibilidad sino también recibir aportes del sector privado. Actualmente, Proexport tiene presencia en seis de 32 departamentos de Colombia mediante sus oficinas regionales. En lo que se refiere a la red internacional, esta agencia de promoción cuenta con 20 oficinas en el mundo, las cuales dependen directamente de ella.

Proexport inició su estrategia paraguas de marca país durante 2006. A partir de ese año y durante 2007, 2008 y parte de 2009 trabajó en el alineamiento de los sectores de exportaciones, inversión y turismo.

<sup>11</sup> Información extraída de los portales web de Procolombia, antes Proexport ([www.procolombia.co](http://www.procolombia.co)); Austrade ([www.austrade.gov.au](http://www.austrade.gov.au)); y Tourism Australia ([www.tourism.australia.com](http://www.tourism.australia.com)).

Como producto de dichos trabajos logró establecer una serie de criterios generales para la promoción de dichos sectores, entre los cuales se puede mencionar la fuerte presencia *online* tanto para temas de promoción como para brindar información a los interesados en exportar, invertir o visitar Colombia; el enfoque al cliente mediante la gestión de la cartera, la identificación de necesidades y el desarrollo de servicios a la medida; el fuerte uso de tecnología para las actividades de promoción; y un modelo de gestión basado en la consecución de objetivos y la medición de desempeño de los trabajadores de la organización.

## **ANEXO 5. REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2008-2012 PROMPAÍS**

El primer paso para poder migrar a un nuevo esquema organizacional que permita superar los problemas identificados es establecer bases sólidas para el accionar presente y futuro de PROMPAÍS. Es así que se decidió replantear la misión, los valores, la visión, la estrategia, el modelo de negocio y los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente, se plantearon iniciativas estratégicas que apoyaran y facilitaran el nuevo esquema organizacional.

### **Misión y valores de PROMPAÍS**

La misión de PROMPAÍS define su razón de ser y el valor que ofrece a la sociedad peruana. PROMPAÍS se focaliza en contribuir al desarrollo sostenible y descentralizado del país a través del crecimiento de las exportaciones de valor agregado, de las divisas provenientes del turismo, del flujo de inversiones hacia el país y del posicionamiento de la imagen del Perú en el ámbito internacional.

El turismo, las inversiones y las exportaciones de valor agregado son actividades económicas que permiten la generación de una gran cantidad de emprendimientos y son fuentes sostenibles de trabajo en casi todo el territorio nacional. Sin embargo, para maximizar sus impactos en la realidad del país no solo es necesaria la promoción independiente de cada una de estas actividades, sino que es clave hacerlo a través de una estrategia sólida y articulada de promoción de la imagen del país en el exterior, tanto en los países consolidados como en aquellos con alto potencial de crecimiento.

El adecuado posicionamiento de la imagen del Perú y de los productos peruanos en la mente de los consumidores de todo el mundo contribuirá a la inserción de la oferta nacional de bienes y servicios en los mercados globales, lo que estimulará su consumo y generará el incremento de las exportaciones de valor agregado. Asimismo, la difusión de la estabilidad económica del país y de las oportunidades de inversión en diversos sectores generará interés en los inversionistas tanto públicos como privados a nivel nacional e internacional. De otro lado, la promoción del potencial turístico del país estimulará la preferencia y la inclinación por visitar el Perú como destino, frente a otros destinos asiáticos o latinoamericanos.

Bajo estas premisas se considera oportuno replantear la misión de PROMPAÍS. *Nueva misión:* posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos, sus oportunidades de inversión y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país.

Con relación a la *visión*, esta es la imagen que se tiene de la situación que se quiere alcanzar en el futuro. En ese sentido, y tomando en cuenta la necesidad evidenciada por el diagnóstico institucional de recuperar autonomía en el accionar organizacional y fortalecer la institución, se acordó por consenso que la visión tenga exclusivamente un corte institucional, el mismo que se describe a continuación.

### Posicionamiento institucional

Está referido a lograr una organización moderna y eficiente que mejore sus resultados constantemente y que sea reconocida por sus principales grupos de interés nacionales y por las agencias de promoción país en el ámbito internacional como una institución líder en su ramo.

AYER	RUMBO A
Nos perciben como burocráticos, poco proactivos, con autonomía limitada	Nos diferencian como una entidad moderna, ágil e innovadora
Funcionamos inercialmente	Innovamos, pensamos estratégicamente. Siempre buscamos diferentes formas de generar valor
Desalineamiento, falta de comunicación y coordinación	Somos un equipo y nos perciben así
No hay claridad de objetivos ni medición del desempeño	Somos una organización orientada a resultados
Jerárquicos: organizados en departamentos estancos	Colaborativos por naturaleza; organizados en equipos y <i>networks</i>
Modelo de negocio: ferilogía	Modelo de negocio: gestión del conocimiento
Bajo nivel de clima organizacional, alta rotación	<i>Great place to work</i>

Es así que la *visión* de PROMPAÍS es la siguiente: ser la agencia de promoción de las exportaciones, inversiones y el turismo número uno en Latinoamérica (en resultados y reconocimiento).

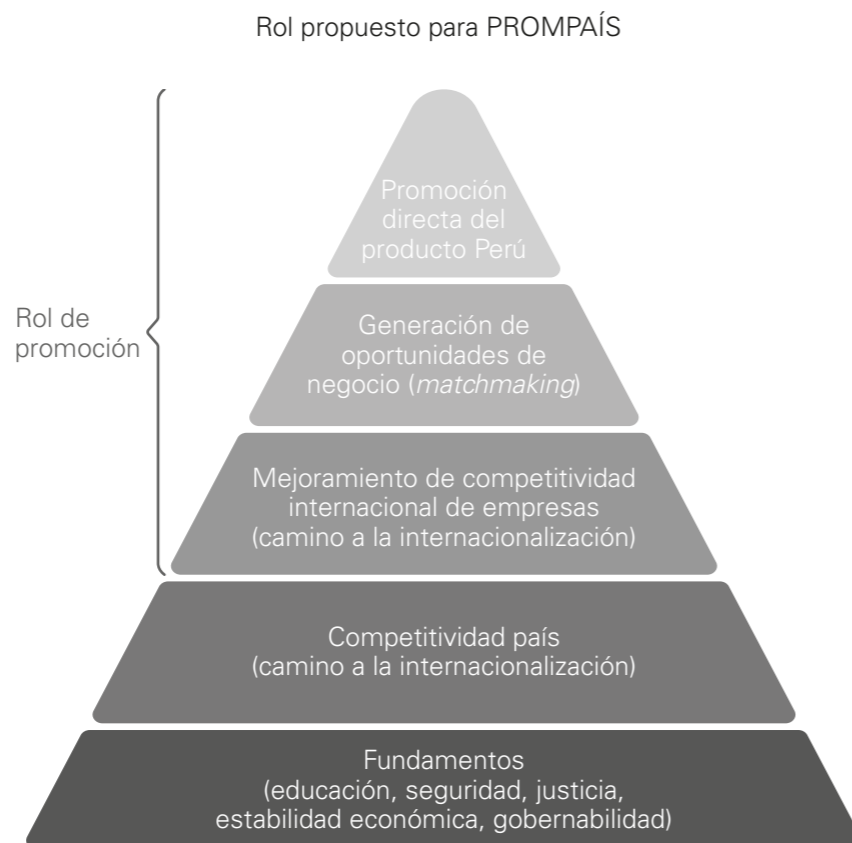
La visión está orientada, por un lado, a resultados reales –divisas generadas por turismo, nivel de las exportaciones de valor agregado, imagen país– y, por otro, al reconocimiento de nuestros pares como líderes en la región. Además, enfoca a la organización a mejorar tanto sus resultados como su imagen institucional nacional e internacional.

### Objetivos estratégicos

- En materia de imagen del país, *contribuir efectivamente a mejorar la imagen del país a nivel nacional e internacional*. PROMPAÍS busca contribuir al posicionamiento de la nueva imagen del Perú a través de las distintas actividades de promoción que realiza y el lanzamiento y gestión de la marca país.
- En materia de exportaciones, el objetivo de PROMPAÍS es *contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las exportaciones con valor agregado*. Para alcanzar tal objetivo enfoca sus esfuerzos en los productos en los cuales tenemos ventajas comparativas y competitivas que nos diferencian y en aquellos que generan desarrollo no por su cantidad, sino por el valor que representan para los consumidores. En otras palabras, no se busca promocionar materias primas ni camisetas estándar, sino prendas textiles con marca y diseño, frutas frescas, artesanías, productos naturales, muebles con diseño, joyas, etcétera.
- Con relación al turismo, el tercer objetivo es *contribuir efectivamente al crecimiento sostenido y descentralizado de las divisas generadas por turismo*. Con ello se pretende lograr un crecimiento sostenido y descentralizado de las divisas generadas por el turismo receptivo a partir del incremento de la llegada de turistas objetivo (turistas procedentes de los mercados y segmentos prioritarios que han sido identificados como potenciales para el Perú sobre la base de los movilizados definidos en cada mercado y nuestra oferta turística), de su gasto y de la amplitud de su permanencia en destinos considerados como no tradicionales. Complementariamente, a través del turismo interno se busca, primero, el incremento sostenido de los peruanos que recorren el país; segundo, que los turistas nacionales se dirijan cada vez más a destinos turísticos no tradicionales; y, por último, que el flujo de turistas sea sostenido durante el año.
- Si los primeros tres objetivos están relacionados con los resultados del negocio, el cuarto, no menos importante, está relacionado al fortalecimiento de la organización. Sin una organización suficientemente capaz, es decir, una que tenga claro lo que quiere, que cuente con el capital humano, financiero y tecnológico adecuado, y que sea eficaz y eficiente en el uso de los recursos, no será posible lograr los resultados del negocio. Por lo tanto, el cuarto objetivo es el *fortalecimiento institucional de PROMPAÍS*, buscando mejorar continuamente sus capacidades y su imagen frente a sus principales grupos de interés: clientes exportadores, potenciales exportadores, gremios, asociaciones, gobiernos regionales, entidades públicas relacionadas y embajadas, posicionándonos como un ente técnico y conocedor de su negocio.

### Estrategia institucional: un nuevo modelo de negocio

Parte importante de la definición de un nuevo modelo de negocio es clarificar el rol que tendrá la organización dentro de su ámbito de acción. PROMPAÍS, como se mencionó en secciones anteriores, es parte del Sistema de Promoción del País, y dentro de este cumple el rol de promocionar al país en los mercados internacionales. Para cumplir dicho rol, PROMPAÍS trabaja sobre la base de tres elementos: la mejora de la competitividad internacional de las empresas, la generación de oportunidades comerciales y la promoción directa en los mercados internacionales.



Las empresas nacionales son la clave dentro del sistema dado que, si estas no cuentan con el nivel de competitividad adecuado para satisfacer la demanda internacional, es extremadamente complicado que los esfuerzos de promoción puedan transformarse en exportaciones, visitas de turistas o inversiones; por ello, PROMPAÍS busca brindar las herramientas básicas para mejorar la competitividad internacional de las empresas peruanas. Adicionalmente, la organización crea espacios para acercar la oferta nacional (empresas competitivas) a los compradores internacionales a través de distintas herramientas de *matchmaking* y en paralelo aspira, mediante la promoción directa, a que el Perú se encuentre posicionado en la mente de las personas (turista, inversionista, comprador) al momento de tomar decisiones de consumo (destinos de viaje, productos, oportunidades de negocio).

### JAIME CARRAL Y EL MINISTERIO DE CULTURA<sup>1</sup>

Gerardo Arroyo Andonaire

Jaime Carral ha tenido una carrera universitaria muy ligada al mundo cultural y las artes. Desde pequeño estuvo muy unido a este tipo de actividades, pues perteneció al coro del colegio. Luego estuvo un tiempo en el Conservatorio Nacional de Música, que le generó una gran sensibilidad por las artes escénicas.

Cuando estuvo en la universidad dejó todo de lado para enfocarse en su carrera hasta el cuarto semestre, cuando decidió postular al elenco de folclore de su universidad, espacio que le cambió muchos paradigmas y empezó a entender que la cultura era mucho más de lo que él pensaba (para entender el campo de la cultura y cómo se gestiona la misma, revisar el anexo 1).

En este elenco, Jaime conoció alumnos de todas las especialidades y rápidamente, por su propia formación como gestor, quiso involucrarse en las actividades del grupo, tanto así que logró ser coordinador del vestuario y al año siguiente ser coordinador general.

Esta experiencia de la etapa universitaria, al igual que sus estudios de Gestión, hicieron que en sus últimos años de su carrera pudiera fusionar los dos campos y aplicar sus conocimientos en gestión a la cultura; de esa manera, llegó a trabajar en el Ministerio de Cultura. Sin embargo, dado que no contaba con experiencia anterior en el sector público y tampoco sabía cómo se estructuraban dichos ministerios y cómo se manejaban los recursos internamente, Jaime decidió hacer una investigación sobre el manejo interno y la estructura organizacional de los ministerios de Cultura en países de similares características para, de esa manera, llegar con un bagaje más amplio al puesto.

#### 1. Casuística internacional

Jaime se enteró de que el Ministerio de Cultura era relativamente joven en comparación con los de otros países de la región. Además de ello, averiguó la cantidad de dominios culturales que ha presentado la UNESCO (anexo 2) y que deberían ser trabajados por alguna entidad estatal.

<sup>1</sup> Este artículo no debe tomarse como ilustración del manejo efectivo o no efectivo de una situación gerencial. En el presente caso se han cambiado los nombres de las personas involucradas con el fin de guardar la confidencialidad.



A raíz de ello, Jaime entendió que el Ministerio de Cultura tenía que atender necesidades relacionadas con el sector cultural, pero que debían tener un soporte administrativo para poder llegar a los resultados esperados. Para poder entender cómo se daba el soporte administrativo en diferentes ministerios, Jaime examinó cómo era la gestión interna y la estructura organizacional dentro de cada una de estos.

En el caso mexicano (anexo 3) Jaime apreció que existían dos claros departamentos, que ellos nombran secretarías. Estas son la Secretaría Ejecutiva y la Secretaría Cultural y Artística, y, dentro de la Secretaría Ejecutiva, se encontraba el soporte administrativo interno necesario para el CONACULTA<sup>2</sup>, mas no quedaba expresado de forma explícita cuál era el manejo de sus recursos, sobre todo los financieros y humanos.

En el caso chileno (anexo 4) Jaime vio una estructura organizacional mucho más compleja, la cual estaba diagramada en función de los dominios culturales que eran prioritarios para dicho país. Sin embargo, Jaime pudo apreciar que dentro de su organigrama se distinguían de manera muy detallada los órganos administrativos que soportaban las actividades que realizaba dicho consejo. Se veía claramente que existía un área de administración general que tenía a su cargo oficinas como las de logística y contabilidad, así como un departamento jurídico que debía manejar todos los aspectos legales que eran materia del mismo consejo. También se notaba la presencia de un área de recursos humanos con el mismo nivel de importancia que el área de administración, importancia que se hacía visible en sus oficinas subordinadas, dirigidas al desarrollo de personas, la gestión de personas, las remuneraciones, etcétera.

En el caso colombiano (anexo 5) Jaime había encontrado la existencia de una Secretaría General y, pese a que no tenía un detalle de todas las oficinas de soporte administrativo, como en el caso chileno, se podía notar que tenían grandes departamentos encargados de la gestión de contratos y convenios, la gestión de servicios, la gestión de sistemas e informática, la gestión humana y la gestión financiera, entre otras. Frente a esta información, Jaime asumió que estas áreas eran las que daban soporte a los demás órganos de línea indicados en las demás áreas del organigrama.

## 2. Jaime Carral llega al Ministerio de Cultura

Jaime Carral empezó a trabajar el 3 de octubre en el Ministerio de Cultura, a los 25 años de edad. Él llegó a esta institución por recomendación de una exjefa de un antiguo trabajo. De esta manera, pudo conseguir una posición importante dentro de la Gerencia General, siendo el asesor en temas de gestión.

Jaime estaba muy emocionado porque hacía mucho tiempo que quería llegar a trabajar para alguna organización del Estado y finalmente

lo había conseguido. Tuvo una reunión previa con todo el equipo de la Gerencia General y se dio cuenta de que era el menor y que le estaban dando un cargo que, tal vez, tenía demasiada jerarquía para su experiencia; sin embargo, estaba dispuesto a asumir el reto.

Anteriormente, había comenzado a trabajar como asistente de investigación en una prestigiosa universidad, recibiendo felicitaciones de su jefa, que se había dado cuenta de que era un gran «diagnostador». Después estuvo trabajando en dos consultorías independientes para organismos del Estado, donde supo por primera vez sobre el tipo de información y propuestas que se necesitan en organizaciones del Estado, además de entender algo de lentitud de los procesos estatales.

Su último trabajo había sido netamente operacional para la asistencia de la coordinación interna de un programa internacional que trabajaba con microempresarias. Si bien era cierto que no era un trabajo que lo exigía mucho, sí le generó muchos contactos internacionales y nacionales y el clima laboral era muy bueno para él, permitiéndole manejar sus tiempos; además, que todos sus compañeros tenían casi su misma edad, lo que se tradujo en una excelente relación.

Cuando llegó la oportunidad de ir a trabajar al Ministerio de Cultura tuvo que evaluar la relación que tenía en su último trabajo y el sueldo que le estaban ofreciendo, aparte de la gran oportunidad que significaba llegar al Estado y trabajar como servidor público. Tras evaluar los pros y contras se dio cuenta de que la mejor alternativa era aceptar la plaza que le había ofrecido su jefe actual: Aurelio Bonifaz.

## 3. La cultura estatal

Fue grande su sorpresa cuando el primer día de trabajo no fue lo que esperaba, pues no había un espacio físico reservado para él ni tampoco un computador. Sin embargo, Jaime le puso buen ánimo a todo ello y gracias a la *laptop* que le consiguieron pudo empezar a trabajar en su primer encargo, que era leer los reportes de las oficinas dependientes de la Gerencia General y analizar los indicadores más importantes para el término del año 2012.

Pese al buen ánimo que le puso, Jaime enfrentó otras incomodidades. Los espacios físicos estaban en remodelación y era algo que él sabía; por ello, momentáneamente le habían asignado una pequeña mesa en el archivo de la oficina, lo cual era sumamente incómodo. Además de ello, algo que realmente le molestó fue que no había una hora oficial para el almuerzo: a veces se podía almorzar a la 1:00 pm en punto pero otras veces a las 2:30 pm, dependiendo de la carga laboral diaria que hubiese. Y por si fuera poco, los trabajadores almorzaban a puertas cerradas en sus oficinas, algo que realmente fastidiaba a Jaime porque venía de un trabajo donde existía un clima laboral muy unido y siempre se almorzaba en grupo.

<sup>2</sup> CONACULTA es el Consejo Nacional de Cultura y Artes de México, el equivalente al Ministerio de Cultura peruano.

Una de las experiencias que hizo que Jaime sintiera la llamada burocracia estatal fue cuando le tocó regularizar sus papeles para poder tener un contrato con el Estado. Previamente, había presentado su Curriculum Vitae (CV); sin embargo, la señorita Cinthia Casamiento (encargada de las contrataciones en el Ministerio) le solicitaba certificados y documentos que avalaran todo aquello que afirmaba en su CV, de tal manera que Jaime tuvo que esforzarse muchísimo para conseguir dichos certificados, teniendo que pagar con dinero por ello en algunos casos. Cabe destacar que pese a que hubo incomodidad por parte de Jaime, Cinthia Casamiento le explicó que eran necesarios todos estos documentos pues en el Estado todo debe de estar demostrado para evitar problemas legales.

#### 4. La estructura organizacional

El motivo principal por el cual fue contratado Jaime Carral era porque el gerente general necesitaba a una persona que ayudara en el seguimiento de metas de las oficinas que estaban a su cargo (anexo 6), estas oficinas eran las siguientes:

- Oficina General de Administración
- Oficina General de Estadística y Tecnologías de Información y Comunicaciones
- Oficina General de Asesoría Jurídica
- Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
- Oficina de Comunicación e Imagen Institucional
- Oficina de Defensa Nacional
- Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documentaria
- Oficina de Gestión de Proyectos

Es por ello que lo primero que hizo Jaime al llegar a su nuevo trabajo fue ponerse al día con los reportes de objetivos para el último semestre de 2012 y, luego, pedir una reunión con cada uno de los jefes de estas oficinas –las recién listadas en nuestro estudio de caso– para entender el sistema dentro del cual funcionaban. De esta manera, se dio cuenta de que existían algunos puntos críticos que si bien Jaime no sabía cómo solucionar, porque aún no conocía como funcionaba el Ministerio, sí tenía claro que no estaban dentro de los estándares normales de una gestión eficiente.

##### *Oficina de Logística*

La Oficina de Logística era un área interna de la Oficina General de Administración que tenía a cargo el control de todas las adquisiciones que realizaba el Ministerio. Además de ello, se encargaba de contratar todos los servicios que las demás áreas necesitaban para su funcionamiento,

ya fueran para el soporte interno de la organización o para la consecución de objetivos.

Sin embargo, Jaime había detectado que existía una serie de quejas de todas las áreas que hacían uso de la Oficina de Logística, pues afirmaban que tenía procesos muy lentos y excesivamente burocráticos, generando muchas trabas al momento de realizar alguna contratación bajo el pretexto de que así se realizaban los procesos en el Estado y que las oficinas debían solicitar lo que deseaban con mayor anticipación.

La jefa de la Oficina de Logística, Danila Rubio, tenía claro que su Oficina no era lo suficientemente eficiente, pero ella le echaba la culpa al hecho de que su jefe, el director de la Oficina General de Administración, Palomo Valladares, no había generado una normativa nueva acorde a la nueva cantidad de pedidos de las oficinas del Ministerio y de solicitudes que tenían proyectadas para los años 2012, 2013 y 2014. Por esas razones, la Oficina no se daba abasto con sus antiguos procesos y tampoco con el personal poco capacitado que tenía disponible.

Por otro lado, Palomo Valladares afirmaba que la nueva reglamentación la debía hacer la misma Oficina de Logística, ya que ellos conocían el trabajo de forma mucho más cercana. Esto le hizo ver a Jaime que no existía una correcta delimitación de funciones entre el jefe y la subordinada, y eso estaba mermando la eficiencia de un área crucial en el Ministerio.

##### *Oficina de Recursos Humanos*

Sin embargo, Jaime estuvo aún más sorprendido cuando escuchó los problemas que tenía la Oficina de Recursos Humanos, los cuales vivió en carne propia cuando su jefe lo mandó a hacer una base de datos del personal de las direcciones regionales. La pregunta inmediata de Jaime fue: «¿Por qué no le pedimos dicha información al área de recursos humanos?». Y la respuesta del jefe fue: «Es que hasta ahora no la han hecho».

Jaime se sorprendió de que no existiese una base de datos que incluyera la información de todo el personal del Ministerio y empezó a cuestionarse lo siguiente:

- ¿Cómo hacían para el pago de planillas?
- ¿Cómo sabían la necesidad de puestos necesitados para cada cargo?
- ¿Cómo sabían si el presupuesto asignado para el personal será suficiente para todo el año?
- ¿Cómo sabían a cuántos empleados se les van a pagar beneficios?
- ¿Cómo hacían un control de los trabajadores si es que no poseían una base de datos completa?
- ¿Cómo convocaban a todos los empleados para eventos internos si no se sabía con exactitud quiénes y cuántos eran?

Aunadas a este problema existían las quejas de los sindicatos de trabajadores exigiendo mayores salarios, las mismas que debían ser atendidas directamente por el gerente general. Para ello, el gerente convocaba a un equipo con la finalidad de atender el delicado problema, que era un encargo oficial del ministro. Este equipo estaba conformado por Palomo Valladares (director de la Oficina General de Administración), Arnulfo Wong (director de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto), Ignacio Torres (director de la Oficina General de Asesoría Jurídica) y Ángel Donatelo Mayambe (jefe de la Oficina de Recursos Humanos), este último muy mal visto por el gerente general porque realmente sentía que no hacía su labor de manera adecuada; sin embargo, no podía hacer mucho al respecto porque su jefe directo era Palomo Valladares y era su recomendado.

Otro problema que estaba teniendo la Oficina de Recursos Humanos es que se gastaba mucho dinero en capacitaciones para los empleados, pero la asistencia a ellas de parte de los empleados era muy baja; es decir, no se justificaba el alto gasto que se realizaba en capacitaciones. A ello había que sumarle que no se había realizado ningún tipo de actividad de integración entre los empleados del Ministerio durante el año 2012 porque no se habían efectuado las coordinaciones necesarias para generar esos espacios de ocio. Esos eran motivos suficientes para que el gerente general pidiera a Ángel Donatelo que ponga su cargo a disposición.

Sin embargo, el gerente general quiso ir un poco más allá y empezó a analizar si es que el problema recaía en la figura del jefe de recursos humanos o si a lo mejor era el director de la Oficina General de Administración el que no estaba exigiendo de manera adecuada a sus oficinas. A lo mejor el gerente general, que había sido el exdirector de la Oficina General de Administración, tenía una mirada mucho más holística desde su nuevo cargo y podía darle una solución más integral al mencionado problema, que aquejaba demasiadas aristas del área de recursos humanos.

#### *Oficina de Gestión de Proyectos*

Por otro lado, Jaime había detectado otro punto crítico de forma inmediata cuando tuvo la reunión con Mario Palomares, el jefe de la Oficina de Gestión de Proyectos. Existía un encargo especial del presidente de la República: que el sector de cultura sacara un mayor número de proyectos, ya que era la cartera que estaba en el último puesto en lo referente a la ejecución de proyectos de inversión pública. De esta manera, la Oficina de Gestión de Proyectos del Ministerio de Cultura se encontraba en pleno crecimiento en lo referente a la ejecución de proyectos y el aprovechamiento de recursos humanos. La Oficina comenzó con tres personas y cuando Jaime ingresó a laborar ya se encontraban trabajando 12 personas.

El problema no era por el lado de la eficiencia que venía teniendo dicha Oficina, sino que existía una oficina dentro de la Dirección de Planeamiento y Presupuesto, llamada Oficina de Proyectos de Inversión, que tenía prácticamente las mismas funciones que la Oficina de Gestión de Proyectos.

Jaime, al notar esta anomalía, se lo comentó a Mario Palomares, y este respondió que él también se había percatado de lo mismo, pero que no podía hacer nada ya que por ley el Ministerio de Hacienda ordenaba que cada ministerio tuviera una Oficina de Proyectos de Inversión, la cual debía estar dentro de la Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.

Al comentarle lo sucedido al gerente general, este afirmó estar al pendiente de dicho obstáculo y sostuvo que era uno de los muchos problemas que tenía que solucionar para poner orden interno dentro de la Secretaría; no obstante, no era un tema que le preocupara mucho porque sabía que haciendo gestiones internas podía llegar a manejar este pequeño inconveniente. Por otro lado, el gerente le confió a Jaime que más le preocupaba era el problema de la mala gestión de la Oficina de Recursos Humanos y que no hubiera recursos adecuados para poder atender la demanda de mejores sueldos del sindicato de trabajadores, pese a que era un pedido expreso del secretario.

#### **5. Decisiones drásticas**

El gerente general debía decidir qué hacer con la problemática que Jaime le había hecho notar; sin embargo, sabía que en algunos casos necesitaría apoyo político, mientras que en otros casos solo sería necesario que él mismo dispusiera medidas adecuadas para todos los cambios institucionales que se requerían.

Por lo pronto, las prioridades que él había elegido eran las siguientes:

- Solucionar el problema de la Oficina de Recursos Humanos.
- Solucionar la mala gestión de la Oficina de Logística.
- Solucionar la duplicidad de funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos y la Oficina de Proyectos de Inversión.

Tras ello le encargó a Jaime que, después de haber realizado su análisis, le propusiera la medida más conveniente para el Ministerio de acuerdo al orden de prioridad que el gerente había manifestado, ante lo cual Jaime confeccionó un mapa de actores (ver anexo 7) de las personas que estaban involucradas. Ahora tenía 15 días para darle una propuesta a su jefe.

## ANEXO 1. EL CAMPO DE LA CULTURA

Cuando se habla de cultura, probablemente muchos presenten en síntomas de desganado y aburrimiento, pero si añadimos que este sector es uno de los que más ha dinamizado la economía y que, actualmente, impacta en muchas sociedades, probablemente su percepción cambie.

Sin embargo, el problema que siempre aparece cuando se trata de cultura es su definición. Es por ello que este término tiene múltiples acepciones. Raymond Williams (2000)<sup>3</sup> afirma que cultura ha tenido una evolución paulatina en su significado a través de las últimas décadas, y que hoy en día toma una concepción diferente dependiendo del campo de estudio con el cual se vincule<sup>4</sup>.

Con base en ello, para este caso en particular se trabajará con la acepción que ha desarrollado la UNESCO:

La cultura, puede considerarse, como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 2001).

Pese a esta definición, es probable que el contexto sobre el cual se pretenda desarrollar el presente caso aún sea gaseoso. Por esto, la UNESCO generó un marco estadístico que ayudó a cuantificar la actividad cultural y así medir su evolución. Para ello, se crea el concepto de «dominios culturales» como aquel conjunto de actividades culturales englobadas en categorías determinadas. La medición de los dominios culturales y la definición de cuáles categorías pertenecen a un dominio determinado y cuáles deben ser excluidas de este hace necesario identificar la extensión del sector.

Al establecer estos dominios culturales se está apelando a una definición pragmática de cultura y su propósito es medir las actividades, bienes y servicios culturales generados por los procesos industriales y no industriales. Los bienes y servicios culturales engloban valores artísticos, estéticos, simbólicos y espirituales. Las características de estos bienes y servicios difieren de las de otros productos dado que su sistema de valorización, que incluye una característica irreproducible, está vinculada a su apreciación o al placer que de ellos se puede derivar (Throsby, 2001).

<sup>3</sup> Raymond Williams nació el 31 de agosto de 1921, estudió en el Trinity College de Cambridge y toda su vida estuvo dedicada a la educación y la investigación. Este autor es distinguido por la cantidad de estudios y publicaciones que produjo en torno a la definición del término «cultura». Destacan *Culture and Society* (1958), *Keyword* (1976), *Culture* (1981), *Resources of Hope, Culture, Democracy, Socialism* (1989) y *Writing, Culture and Politics* (1989).

<sup>4</sup> Williams menciona que «cultura» es una de las dos o tres palabras más complicadas del inglés debido a que este término ha llegado a usarse para conceptos importantes en varias disciplinas intelectuales diferentes y varios sistemas de pensamiento que son distintos e incompatibles.

Los bienes culturales proyectan ideas, símbolos y modos de vida, algunos de los cuales pueden estar sujetos a derechos de autor. Por su parte, los servicios culturales no representan bienes culturales materiales en sí mismos, aunque facilitan su producción y distribución. Por ejemplo, entre los servicios culturales se incluyen las actividades de concesión de licencias y otros servicios relacionados con la propiedad intelectual, las actividades de distribución de productos audiovisuales, la promoción de eventos culturales y artes escénicas, así como los servicios de información cultural y la preservación de libros, grabaciones y artefactos (en bibliotecas, centros de documentación y museos). La mayoría de estos bienes y servicios están sujetos a derechos de autor.

Entonces, habiendo delimitado el campo del cual se ocupa la cultura dentro de una sociedad en estos tiempos, quedan las interrogantes: ¿qué institución es la encargada de manejar todos estos «dominios» o actividades dentro de un país? ¿Quién vela por la conservación de todos aquellos agentes que pueden ser cultura para la sociedad? Para el caso de El Salvador, ¿cómo se ha venido dando?

Queda claro que a nivel gubernamental, dependiendo del país, existen instituciones que norman y regulan todas las actividades culturales que se realizan. En el caso de México, estas se encuentran desde 1988 bajo responsabilidad del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México (CONACULTA). Esta institución tiene como principal objetivo mantener un compromiso profesional que beneficie a la sociedad mexicana con la promoción y difusión del sector cultural y artístico (CONACULTA, 2010).

En el caso de Chile, la institución encargada de manejar las políticas culturales es el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, cuya misión es promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país a través del fomento y la difusión de la creación artística nacional (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, 2011). En Chile, durante los últimos 20 años, el desarrollo de la actividad cultural ha experimentado cambios, innovaciones, reformulaciones y avances, conformando una realidad inédita a partir de la generación de la nueva institucionalidad cultural (Antonie, 2011).

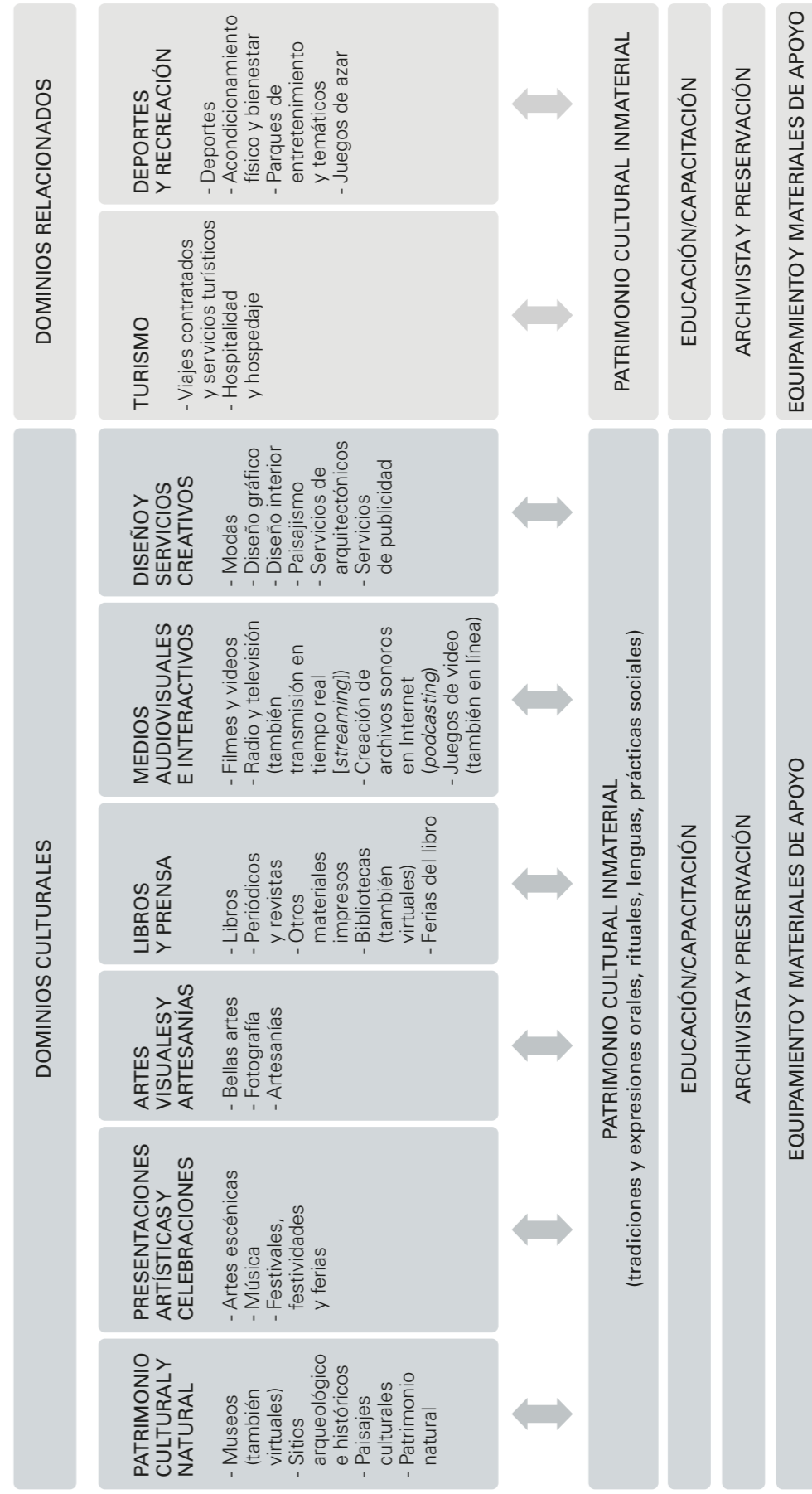
Finalmente, el sector cultural de España se dirige desde su Ministerio de Cultura, que tiene como uno de sus principales pilares la consideración de la cultura como instrumento de desarrollo económico y de cohesión social. La eficiencia de gestión en este sector ha devenido en el desarrollo de políticas culturales sostenibles que repercuten en la educación de su población (Ministerio de Cultura de España, 2011)<sup>5</sup>.

En el caso peruano, la institución que actualmente se encarga es el Ministerio de Cultura, que fue creado en 2010 y tiene como ejes

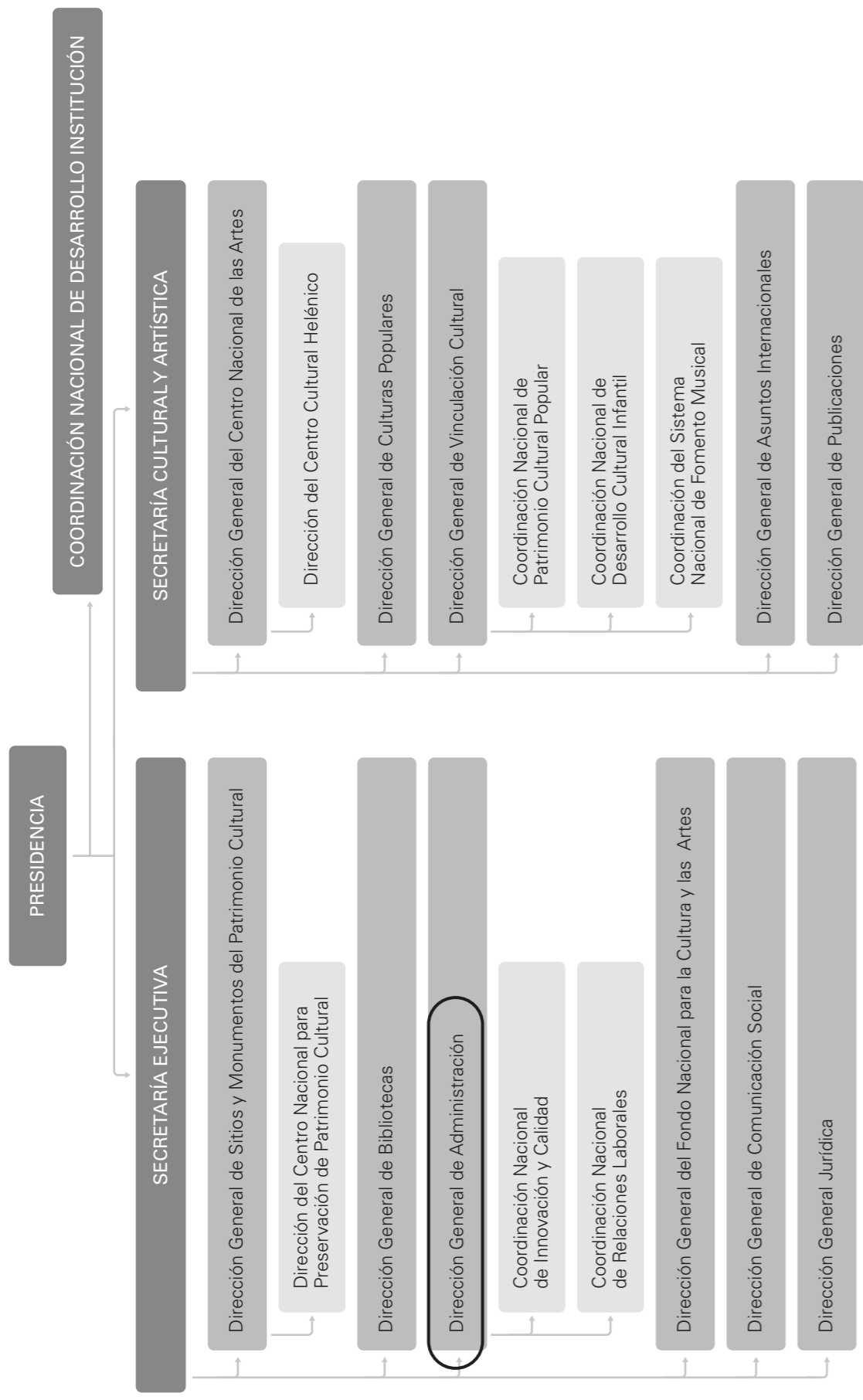
<sup>5</sup> Las funciones y políticas que tiene el Ministerio de Cultura de España pueden ser exploradas con mayor detalle en su portal web: [www.mcu.es](http://www.mcu.es).

principales el velar por el patrimonio cultural material e inmaterial, la creación cultural contemporánea y artes vivas, la gestión cultural y de industrias culturales, y la pluralidad étnica y cultural de la nación.

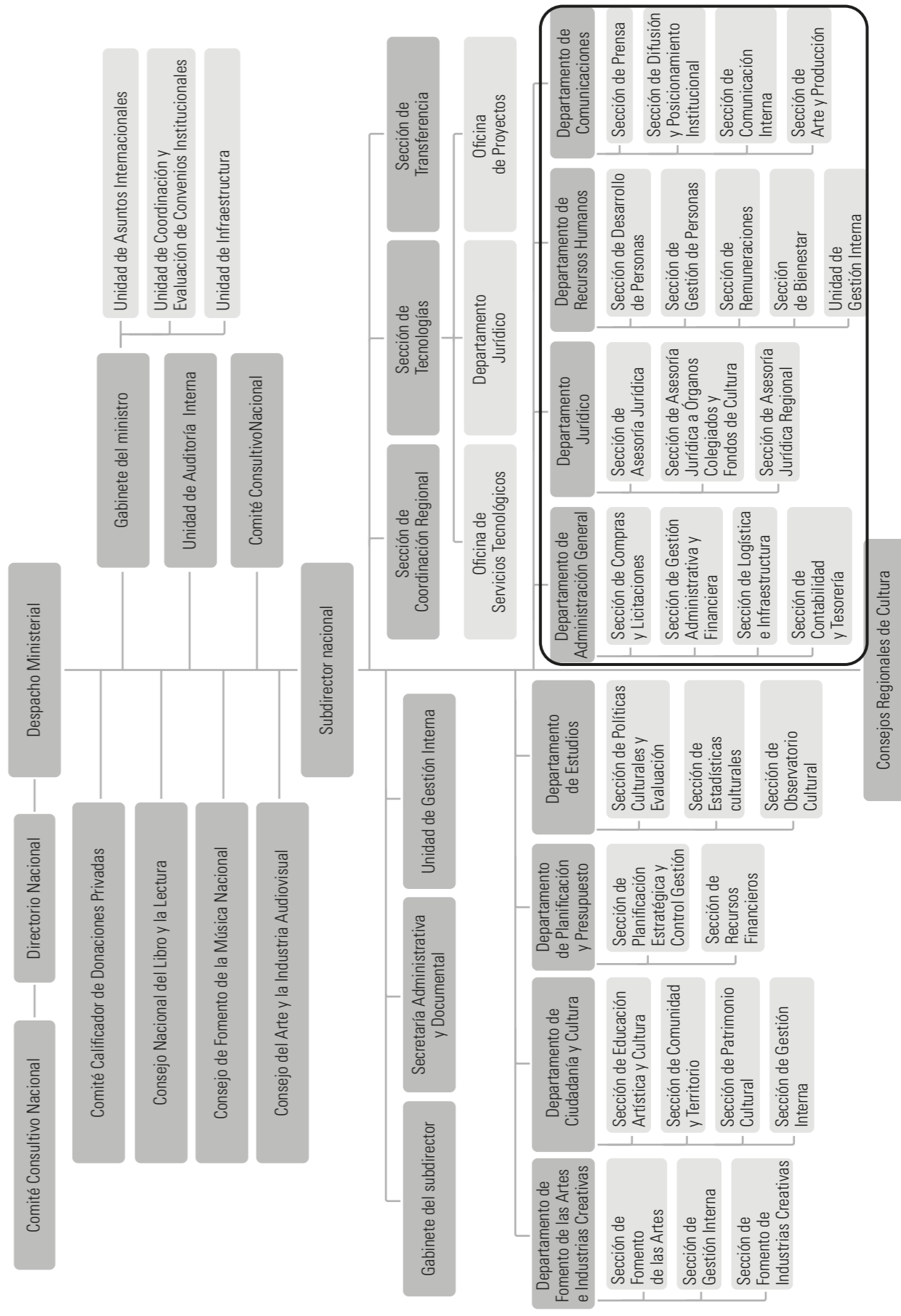
## ANEXO 2. DOMINIOS CULTURALES



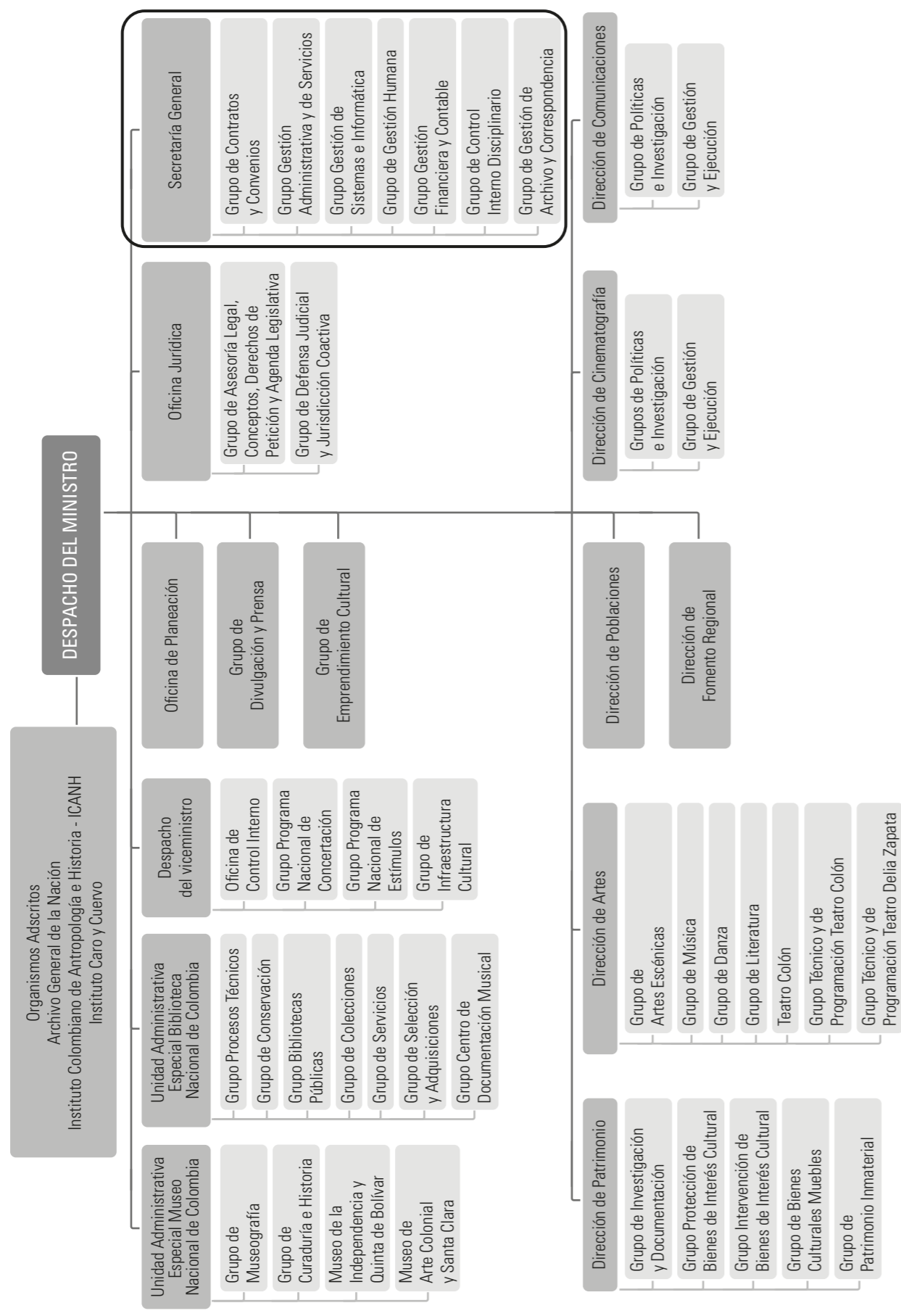
**ANEXO 3. ORGANIGRAMA DE CONACULTA (MÉXICO)**



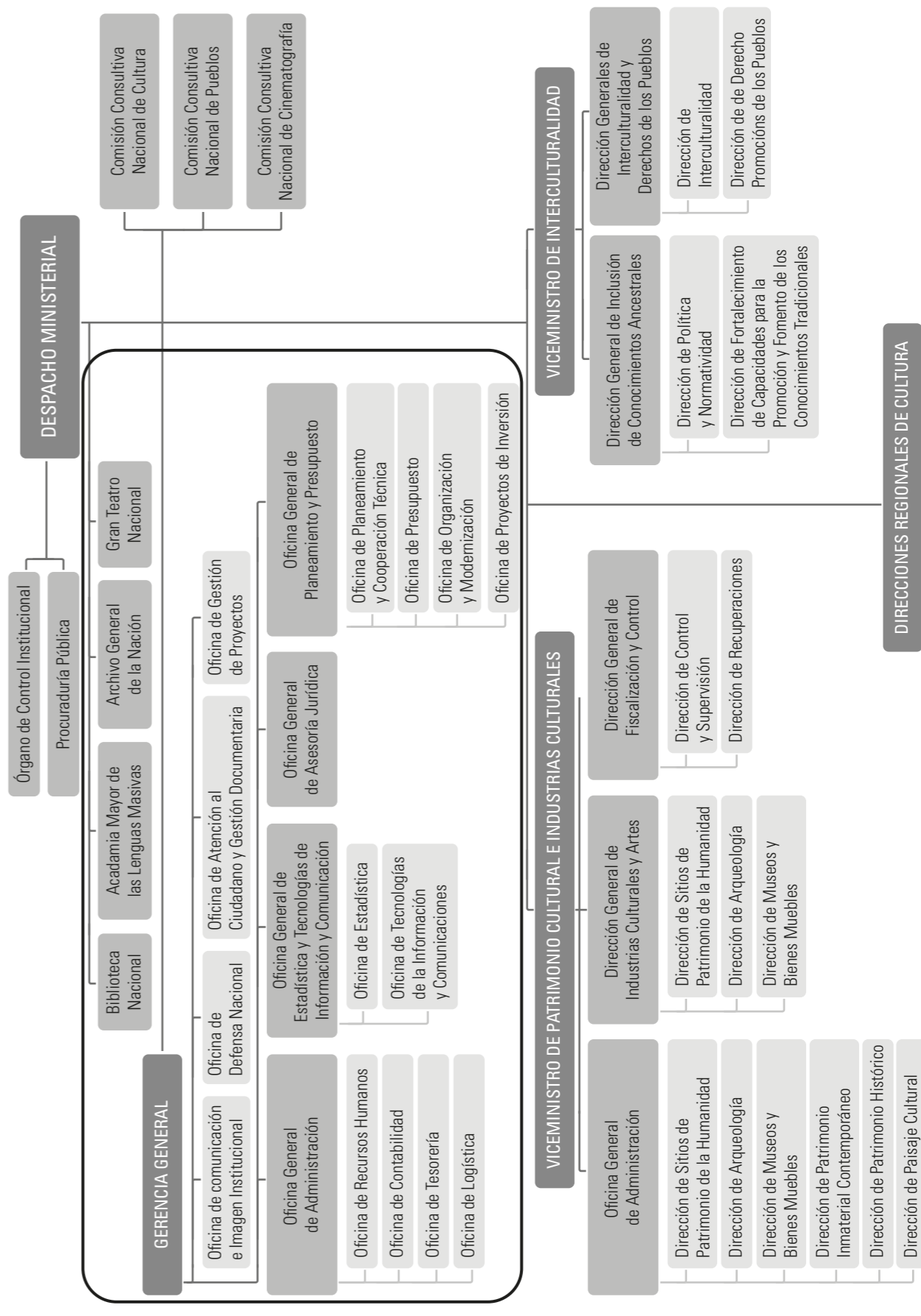
**ANEXO 4. ORGANIGRAMA DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES DE CHILE**

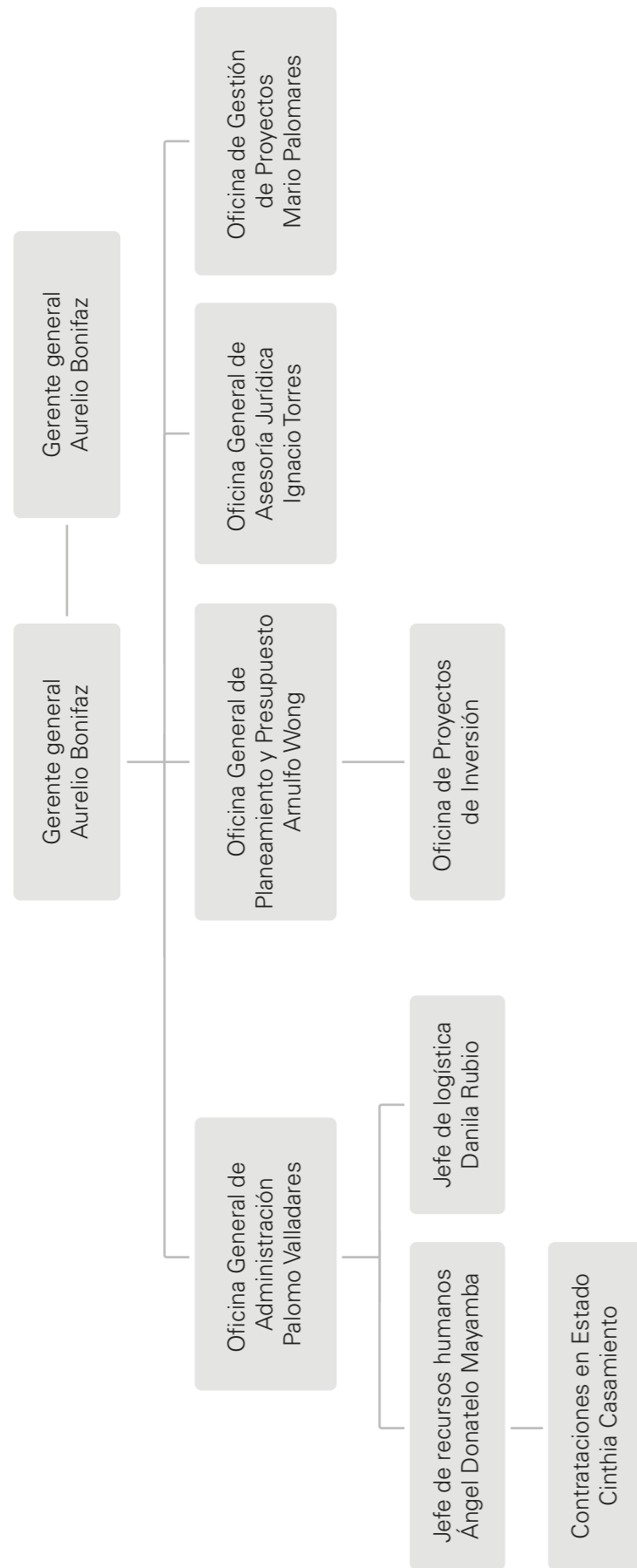


**ANEXO 5. ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE CULTURA DE COLOMBIA**



**ANEXO 6. ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DE CULTURA**





## FUNERARIA SANTO DESCANSO S.A.C.<sup>1</sup>

Jorge Enrique Fernández Luna

En abril de 2013 ingresó a la Funeraria Santo Descanso S.A.C. el licenciado Enrique Otárola como gerente general con el fin de reestructurar la organización para implementar las mejoras que el asesor *holding* de negocios, Jorge Castañeda, había presentado al directorio del grupo empresarial al que pertenecía la funeraria. El licenciado Otárola debía planificar además el crecimiento sostenible del negocio y definir las estrategias necesarias para tal fin tras los continuos fracasos que el negocio había experimentado con otros gerentes generales. «No es posible que un negocio que brinda planes funerarios flexibles y un servicio personalizado y dedicado, que tiene ventajas competitivas frente a competidores orientados al mismo grupo de clientes del sector A y B, no pueda haberse consolidado como líder en el rubro después de 10 años», había expresado el presidente de directorio de ese momento, el doctor Víctor Villanueva. Oportunamente, el licenciado Otárola tenía experiencia en reorganización de empresas, habiendo logrado la reestructuración y el crecimiento comercial de empresas de capitales peruanos.

La contratación de Otárola debía establecer una gestión moderna y competitiva con los recursos disponibles que pudiera sostenerse ante el crecimiento de la competencia directa e indirecta. Asimismo, Castañeda había realizado el análisis del balance de los estados financieros de los últimos dos años, el diagnóstico organizacional y había propuesto las mejoras que podían ir implementándose como asesor del nuevo gerente general.

Para ello, el licenciado Otárola debía ir conociendo el negocio y sobre todo el sector de servicios funerarios, en el que nunca se había desempeñado. Además, debía adaptarse con rapidez al personal del que disponía y proponer las contrataciones y cambios necesarios para tener el soporte necesario de recurso humano. El 20 de abril se le presentó la primera crisis operativa grave cuando se encontraba preparando el informe de gestión de los primeros días de julio para el directorio.

<sup>1</sup> Este artículo no debe tomarse como ilustración del manejo efectivo o no efectivo de una situación gerencial. Los nombres de los intervinientes en las situaciones expuestas en relación a la organización Funeraria Santo Descanso S.A.C. han sido cambiados para preservar la confidencialidad.



## 1. Historia de la Funeraria Santo Descanso S.A.C.

En enero de 2004 nació la Funeraria Santo Descanso S.A.C. con el aporte de capital de tres socios peruanos pertenecientes a las familias Zegarra y Mejía. Surgió como una empresa dedicada a brindar servicios asistenciales de sepelio a clientes exclusivos. Para tal fin, se compró una flota de carrozas y coches de marca Volvo y Mercedes Benz con la intención de hacer notoria esa exclusividad. Su primer gerente general había tenido anteriormente una sólida y reconocida experiencia de trabajo en una funeraria importante del país, por lo que obtuvo el voto de confianza del directorio. Durante los dos primeros años se dedicó a obtener convenios con las compañías de seguro más grandes del país, además de instituciones públicas y privadas, con el fin de ampliar sectores de clientes potenciales. La inspiración con la que nació la funeraria fue la de brindar servicios personalizados a clientes exclusivos, pero las acciones del gerente general parecían contradecir este fin con la suscripción de tantos convenios. El relativo éxito de los primeros años ocultó serias deficiencias en la gestión del gerente general.

En el año 2008 la familia Villanueva ingresaba como accionista mayoritario debido a la necesidad de capitalizar la empresa como resultado de los resultados negativos, económicos y financieros, del año 2007. Esta situación se había dado a raíz de la gestión que había realizado el primer gerente general. Luego de una sesión intensa del nuevo directorio, un miembro de la familia Villanueva fue nombrado gerente de administración y un miembro de la familia Mejía fue nombrado gerente general. El miembro de la familia Villanueva venía de haberse desarrollado exitosamente en el área de ventas corporativas de Nextel Perú.

Cuando asumió el cargo Villanueva, la funeraria tenía una deuda acumulada de S/. 200 000 (unos USD 65 000) y, por tanto, debían que proponerse cambios radicales. Se revisaron los convenios que habían sido firmados en la anterior gestión y de inmediato se estableció que los convenios con compañías de seguro sí debían mantenerse, a pesar de no obtener el margen de utilidad esperado. De los demás convenios, respetaron algunos y otros, conforme fueron concluyendo, no se renovaron. A pesar de la experiencia de Villanueva en ventas corporativas, sostenía que la diferencia del servicio especializado solo podría ser apreciada por clientes exclusivos como embajadas, y pensó en este nicho como una oportunidad para el rubro. Villanueva identificó que la funeraria tenía deuda con los principales proveedores y con la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, organismo público encargado de la administración tributaria y su fomento que tiene entre sus funciones la recaudación de impuestos en el país). Existían también algunas obligaciones sociales no aportadas por la empresa. Villanueva dio prioridad a establecer cronogramas de pago a proveedores para contar con un ciclo operativo que permitiera reflotar la empresa.

En noviembre de 2010 Villanueva renunció al cargo de gerente de administración y el directorio pidió la renuncia del gerente general Mejía, el cual aceptó con algunas condiciones. Villanueva consideró que se había conseguido reflotar la funeraria pues esta tenía nuevamente crédito con proveedores, había incrementado sus ventas, se habían depurado los convenios para mantener solo los efectivos y se el clima laboral en la empresa había mejorado. En ese punto, decidió renunciar para dedicarse a otros negocios.

Fue nombrado gerente general el señor Alfonso Benito, quien había ingresado como chofer a la funeraria en la primera gestión, había ascendido a vendedor al inicio de la segunda gestión, y luego a supervisor de ventas en los últimos seis meses. Villanueva propuso a este supervisor como el nuevo gerente general, pues lo había formado y estaba convencido de que conocía muy bien el giro del negocio y merecía la confianza. La deuda se había reducido a S/. 150 000 y la apuntaba a seguir reduciéndose.

## 2. La gestión de Benito

Benito no tenía estudios cuando llegó a la funeraria y fue conociendo al detalle como chofer la operación del negocio de servicios asistenciales de sepelio. Una vez que le dieron la oportunidad de ser vendedor, empezó a estudiar Administración de Empresas en un instituto.

Benito conocía muy bien el negocio y, a pesar de ser el gerente general, él mismo se dedicaba a atender a los clientes y se sentía capacitado para manejar la empresa. Pero la realidad fue otra y, a pesar de su esfuerzo y la buena atención que brindó a muchos clientes, no realizó una gestión efectiva y las deudas llegaron a incrementarse a más de S/. 400 000 en solo dos años. En ese tiempo también se perdieron clientes importantes y el personal no recibió un trato respetuoso, predominando un clima laboral debilitado por las constantes preferencias de Benito por algunos trabajadores; además, no se pagaba puntualmente al personal y siempre había problemas de liquidez que impedían a la funeraria tomar servicios importantes.

La situación se agravó de tal manera que unos trabajadores decidieron hablar con la familia Villanueva, los accionistas mayoritarios, y, llevando pruebas y testimonios, dieron a conocer lo que sucedía realmente día a día en la funeraria. Esta situación provocó que en marzo de 2013 se convocara a una junta de accionistas para tomar medidas correctivas inmediatas. Para esa reunión pidieron a Benito un informe completo y detallado de todas las deudas de la empresa a la fecha, incluyendo el informe de ventas, el informe de inventarios, el informe del estado de facturas por cobrar a compañías de seguros y otros, el estado de las comisiones de ventas que se debía al personal y los beneficios no pagados, y el estado de los pagos de tributos de su gestión. Asimismo,

por una recomendación, Villanueva solicitó contratar a Castañeda como asesor y pidió su presencia ante ese directorio.

Benito presentó inventarios contables y no reales, pues indicó que no tenía una relación de todos los activos que se usaban para los servicios asistenciales. La situación de deudas y pago a proveedores evidenció una deuda de más de S/. 400 000. Se habían presentado muchas quejas de clientes por tardanza en los servicios brindados y accesorios que no habían sido incluidos como cruces y adornos en los ataúdes. Algunos clientes incluso habían tenido que pagar el velatorio y los hornos crematorios a pesar de cuando contar con algún seguro que les daba esa cobertura, lo que significaba que la cobertura de dicho servicio era responsabilidad de la funeraria y no de los clientes.

Castañeda sostuvo en esa reunión que Benito no tenía conocimientos sólidos ni el perfil necesario para llevar a cabo una gestión efectiva, por lo que recomendó retirar a Benito de la funeraria. El directorio solicitó a Castañeda un balance de la situación, el diagnóstico organizacional y una propuesta de mejora rápida que permitiera una recuperación de la funeraria en el corto plazo.

### 3. Ingreso del licenciado Otárola a Funeraria Santo Descanso S.A.C.

Antes de que el licenciado Otárola asumiera la gerencia general, Castañeda hizo el levantamiento de la información necesaria para obtener los informes solicitados por el directorio. Además, debía conocer a fondo el negocio para poder asesorar efectivamente al licenciado Otárola y trabajar con él en un plan estratégico que diera resultados inmediatos.

De la información brindada por el directorio, sobre todo por Villanueva, quien había desarrollado un modelo de negocio aparentemente efectivo, Castañeda definió el macroproceso de la funeraria de la siguiente manera: «brindar servicio funerario integrado por diversos servicios asistenciales de sepelio».

El servicio funerario estaba integrado por los siguientes procesos principales:

- a. Traslado del difunto desde el hogar, clínica, hospital o morgue a la funeraria.
- b. Preparación tanatológica del cuerpo.
- c. Traslado del féretro al velatorio para la instalación de la capilla ardiente para la velación del cuerpo.
- d. Despacho del féretro al campo santo elegido por el cliente.

La funeraria Santo Descanso S.A.C. no tenía campo santo ni horno crematorio, por lo que solo se dedicaba a los servicios asistenciales de sepelio y los traslados requeridos. La funeraria podía interactuar con cualquier campo santo, lo cual era una ventaja competitiva pues no se

*amarraba* con ninguno, lo que permitía a sus clientes tener toda la oferta de nichos y hornos crematorios del mercado.

Los productos y servicios que ofrecía la Funeraria Santo Descanso S.A.C. eran:

- *Productos*
  - a. Ataúd: si se trataba de un entierro.
  - b. Urna para cenizas: si se trataba de una cremación.
  - c. Arreglos florales tradicionales.
  - d. Capillas ardientes de velación que incluían cenefa, alfombra, reclinatorios, cirios naturales e imagen de Cristo Salvador.
  - e. Capillas de velación especiales según tradición japonesa que incluían mesas estilo japonés para rito.
- *Servicios*
  - a. Servicio de traslado del féretro en carroza fúnebre marca Mercedes Benz o Volvo.
  - b. Servicio de traslado de arreglos florales y de capillas para los velatorios en coche de flores (Sprinter) marca Mercedes Benz.
  - c. Servicio de colocación de obituarios, agradecimientos y recordatorios en el diario El Comercio.
  - d. Trámites ante la DIGESA (órgano técnico normativo encargado de formular políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental), si fuese necesario.
  - e. Trámites para obtener el acta de defunción.
  - f. Servicio de coordinación con los velatorios.
  - g. Servicio de coordinación con los campos santos.
  - h. Trámite de cartas de garantías de las compañías de seguros, si fuera el caso.
  - i. Trámite de recupero de subsidio ante ESSALUD (organismo público descentralizado cuya finalidad es dar cobertura a los asegurados y a sus derechohabientes a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación y prestaciones económicas, como en el caso de la defunción), si fuese el caso.
- *Servicios adicionales*
  - a. Alquiler de coasters para traslado de acompañantes y de limosinas Mercedes Benz o Volvo para la familia si es solicitado y de acuerdo al plan contratado.
  - b. Flores adicionales.
  - c. Servicio de cargadores del féretro.

En todo el servicio integral contratado se brindaba asesoramiento permanente durante el servicio o asesoramiento previsional cuando se contrataba el servicio antes de la defunción, en ambos casos con una atención personalizada.

Castañeda también identificó que se ofrecía los servicios de exhumación (es decir, cuando se abre una tumba en un campo santo y se traslada el cuerpo a otro o se realiza su cremación), traslado al interior o al exterior del país, repatriación de cuerpos, traslado aéreo, embalsamamiento para cuerpos a ser velados más de dos días y de estética en la preparación del cuerpo para su velación.

Los clientes que solicitaban los servicios de la funeraria podían optar por lo siguiente:

- Planes funerarios directos ofrecidos por la funeraria, cuyo margen de utilidad era mayor y eran generalmente cancelados al contado.
- Planes funerarios asociados a las compañías de seguro, que tenían el menor margen de utilidad.
- Planes funerarios establecidos por convenios institucionales vigentes de la funeraria.

Un cliente podía tener las siguientes atenciones y coberturas vigentes:

- Activar la atención con alguna institución afiliada vía convenio con la funeraria.
- Cobertura de seguro vigente con alguna compañía de seguro.
- Cobertura de sepelio por aporte a la AFP (institución financiera privada encargada de administrar los fondos y ahorros de pensiones).
- Subsidio de sepelio por cobertura de ESSALUD.

Todas estas atenciones y coberturas podían ser utilizadas a la vez y se tomaban como parte de pago. Las compañías de seguro pagaban la cobertura a la funeraria a los 45 o 60 días calendario, luego tramitar las cartas de garantía. Las AFP pagaban la cobertura a los 60 días calendario si es que se validaba la disposición de aportes. ESSALUD, por su parte, pagaba el subsidio de sepelio entre los 30 y 60 días, dependiendo del caso y del trámite ante el ente respectivo. Las instituciones con las que se tenía convenio pagaban de acuerdo a lo establecido en las cláusulas pertinentes de los acuerdos.

El asesor Castañeda entregó el primer informe de balance de situación al directorio y consideró necesario que el licenciado Otárola realizara el diagnóstico organizacional con su apoyo para así proponer las mejoras a implementar en el plan. Debían trabajar mientras la empresa seguía ofreciendo los servicios, por lo que era imprescindible la llegada de Otárola.

El 1 de abril, a su llegada, Otárola revisó atentamente el informe de balance de situación a diciembre de 2012 elaborado por Castañeda (ver anexo 1). De este informe, pudo concluir lo siguiente:

- Había una inconsistencia en la cuenta de entregas a rendir, que ascendía a casi S/. 400 000 (unos USD 130 000). Castañeda había precisado en el informe que no había justificación real para la suma de entregas a rendir. Esto evidenciaba una falta de control en todas las salidas de efectivo realizadas, por lo que pidió al contador el detalle de la cuenta. Otárola notó posteriormente en el informe del contador que había entregas a rendir que venían del año 2006.
- La cuenta del pasivo corriente, «proveedores», no tenía consistencia con el resumen de deuda real a proveedores al 31 de diciembre de 2012 que recibió del asistente de gerencia. Adicionalmente, el informe de deuda total a proveedores al 31 de marzo de 2013 realizado por Castañeda lo ayudó a comprobar que parte de la deuda no estaba siendo mostrada al Directorio por el anterior gerente general.
- El balance que presentó el contador había resultado de utilidad en el ejercicio 2012, cuando el análisis financiero presentado por Castañeda evidenciaba que el resultado había sido de pérdida.
- Las cuentas por cobrar no tenían consistencia en los anexos del balance, pues referían a cuentas del año 2009. Esta situación la calificó como evidencia de la falta de control financiero.

Otárola propuso al asesor Castañeda capitalizar como patrimonio la deuda a los accionistas señalada en el balance para mejorar la *foto* del mismo y ser más atractivos para los bancos. La inyección de capital era absolutamente necesaria para poder revertir la situación financiera de la empresa y disponer de liquidez para atender los servicios solicitados por los clientes. También consideró prioritario reunirse con cada uno de los proveedores y acreedores de la empresa para negociar la deuda pendiente. De igual manera, debía darse prioridad a la deuda tributaria para evitar embargos y que los financiamientos con la SUNAT se perdieran. En un segundo nivel de importancia, debía priorizarse el pago de deuda a los trabajadores, ya fuera a través de comisiones a vendedores, beneficios y aportaciones no pagadas por la empresa o vacaciones no gozadas. El licenciado no quería tener contingencias laborales.

En paralelo a las reuniones con Castañeda para el análisis de la situación financiera de la funeraria, Otárola solicitó a su asistente que programara una entrevista con cada uno de los trabajadores, con las cuales completaría el diagnóstico organizacional. Las personas entrevistadas fueron tres choferes, tres ayudantes de instalación, tres vendedores (a los que llamaban directores funerarios), un jefe de operaciones, un asistente contable, una asistente administrativa encargada de los trámites de subsidios en ESSALUD, un contador, un coordinador de ventas y un asistente de gerencia.

De las entrevistas, Otárola pudo concluir lo siguiente:

- a. El personal no tenía la calificación necesaria para todos los puestos que estaban definidos. Sin embargo, le asombró sobremanera el compromiso que tenían con la empresa a pesar de no haber sido pagados a tiempo, de que no recibían vacaciones desde que habían ingresado a la empresa, de que se les debía CTS (la compensación por tiempo de servicios prestados a una empresa), y del mal trato que señalaban haber recibido de parte del otro gerente. Otárola rescató lo importante que era este recurso humano y que vería la forma de adaptarlo a los cambios, capacitarlo, motivarlo y mejorar el clima laboral. De igual forma, tendría que contratar personal mejor calificado y despedir a otros, para poder sostener el proceso de cambio. Lo que comunicó al personal es que evaluaría el desempeño de cada uno en un periodo de tres meses y tomaría las acciones correctivas. Establecería indicadores de desempeño, sobre todo en los directores funerarios, pues ellos serían la fuerza laboral que le permitiría a la funeraria salir del estado en el que se encuentra.
- b. Ningún miembro de la organización tenía identificada la misión y la visión de la empresa. Conocían su trabajo perfectamente, conocían el mercado y la competencia. Incluso, podían establecer las ventajas competitivas de la funeraria, pero no tenían claro los objetivos. “Nosotros conocemos nuestro trabajo y lo hacemos lo mejor posible”, era lo que repetían casi todos. Otárola tenía claro que, si no había objetivos definidos que se integraran a la visión de la empresa, si no se comunicaban y no se evaluaba el rendimiento de la organización, no se podía tener un crecimiento sostenible. Consideró que tenía que dar prioridad al trabajo con los directores funerarios y establecer un sistema de compensaciones por objetivos logrados, y mejorar el sistema de comisiones al que se regían hasta el momento. Como la organización no contaba con ninguna área de *marketing* ni comercial, pensó en definir también las acciones del plan de posicionamiento de la funeraria y la promoción de los servicios.
- c. El jefe de operaciones era vital para la organización y el actual no tenía el perfil idóneo, ni las competencias para desarrollar el puesto. En la empresa no había control de inventarios, no se tenía un flujo de mantenimiento de las unidades y productos que brindaba la funeraria, y no había un horario de trabajo de ayudantes y choferes que optimizara el recurso humano disponible. Cuando se daban los servicios, se presentaban inconvenientes, se tenía duplicidad de funciones y no se tenía documentado el proceso de operación en ningún punto.

Algunas de las quejas que recibió Otárola fueron las siguientes:

- a. Los directores funerarios indicaron: «Algunas veces los ayudantes o choferes se olvidan de llevar la cenefa, la alfombra o el cartel donde se coloca el nombre del fallecido en los atrios, o los cirios naturales.

Esto hace que se regrese a la base de la funeraria para nuevamente cargar lo que falte y llevarlo al velatorio. El cliente no se da cuenta porque nosotros, los directores funerarios, cubrimos todas las falencias y se nos reconoce por el buen servicio que brindamos».

- b. Los directores funerarios también precisaron: «Los choferes tratan de sacar ventaja de tiempo y muchas veces ingresan a retirar las flores del velatorio sin nuestra autorización».
- c. Los choferes también indicaron: «Los directores funerarios creen que tienen toda la verdad y que ellos saben cómo hacer nuestro trabajo». También precisaron: «Nosotros cumplimos con solvencia los tiempos que se requieren, apoyamos incluso cargando las cosas todo a los ayudantes sin quejarnos, sugerimos y revisamos que todo esté bien en el velatorio». Señalaron, por último: «Los directores funerarios deberían respetarnos, pues muchas veces no almorzamos a nuestra hora porque estamos en despacho».
- d. Tanto choferes como directores funerarios estaban descontentos con el jefe de operaciones porque no era una persona preparada para el cargo, señalando que no tenía la autoridad con los choferes y ayudantes que precisaban los directores funerarios. También opinaron sobre la asistente administrativa: «Como es mujer no es capaz de manejar a seis hombres a su cargo. No la respetan y ellos deciden sus horarios». Uno de los directores funerarios acotó también: «Los jueves no hay chofer de turno en la mañana».
- e. Los directores funerarios también se quejaron del área contable: «El contador no está al momento para poder generar las facturas o boletas que nos piden los clientes o quienes requieren los servicios. Los clientes quieren pagar y exigen su comprobante». Asimismo, una directora funeraria indicó: «La asistente administrativa demora mucho para la cobranza del subsidio de ESSALUD. La competencia lo hace en menos de 15 días, es fácil». Por último, declararon: «La administración demora en la cobranza a las AFP y a las compañías de seguro. Antes lo hacía el gerente general anterior y eso demoraba el proceso y generaba desconfianza en el personal. Nunca hay liquidez para atender servicios».

Otárola debía decidir si contrataba a un jefe de operaciones que sí le permitiera mejorar el proceso principal clave del negocio o si mantenía a la actual, Karla Pérez, y la ayudaba a mejorar. Además, debía definir un manual de funciones y procedimientos para que cada miembro de la organización tuviera claro lo que debía hacer y cómo serían los procesos en los que intervendría.

El Directorio comunicó a Otárola que, para la reunión programada para el 5 de julio de 2013, debía presentar el resultado de la gestión de los tres primeros meses, considerando los siguientes lineamientos:

- a. Ventas mensuales y venta acumulada del trimestre abril, mayo y junio. Ventas totales, por canal de venta y por vendedor, además de otros indicadores que Otárola estimara pertinentes.
- b. Deuda total de la funeraria, además de la deuda pagada y por pagar al culminar el trimestre.
- c. Informe de desempeño del personal.
- d. Plan de mejora y acciones correctivas.
- e. Informe de gestión de la gerencia general.

Otárola preparó la reunión con toda la información que ya había solicitado a su personal y la que debía trabajar él mismo. Además, Otárola definiría la misión y visión con Castañeda para proponerla al Directorio en esa misma sesión, así como los objetivos del plan de acción para empezar a ejecutarlo.

El licenciado empezó a planificar cada área de la organización, teniendo en cuenta las exigencias expuestas por el Directorio, las sugerencias de Castañeda y lo expuesto por el personal. Tuvo como principal inconveniente lo limitado del presupuesto para contrataciones nuevas, sobre todo teniendo en cuenta que se deseaba contar con gente calificada y que tuviera el perfil requerido para el puesto, por lo que tuvo que adaptarse a esta situación. Así, empezó a definir cómo mediría su gestión, para lo cual fue tomando acciones y estableciendo estándares para cada área identificados por él mismo.

Otárola valoró la dedicación del personal operativo por un lado y, por otro, el buen trabajo que realizaban cada uno de los directores funerarios en la *atención uno a uno*. El servicio personalizado y permanente que brindaba la funeraria se concretaba porque los directores funerarios acompañaban a los deudos, durante todo el servicio brindado, desde que se activaba el caso hasta que la urna de cenizas era entregada o culminaba la ceremonia de sepultura. Otárola debía encontrar la forma de medir el tiempo dedicado a todo el servicio por un director funerario pues estos debían dedicarse a conseguir más ventas una vez cerrado el trato con un cliente, pero también era importante que el vendedor cerrara el proceso de atención personalizada para sostener la ventaja competitiva. El licenciado conocía que la competencia tenía vendedores y despachadores, y que al vendedor el cliente lo veía por única vez cuando se cerraba la venta. Por lo tanto, los clientes de Funeraria Santo Descanso, al tener a los directores funerarios a su disposición durante todo el proceso, se sentían en confianza, lo que generaban vínculos de calidez e índices importantes de satisfacción.

#### 4. Situación crítica del 20 de abril

El 20 de abril Otárola llegó a la funeraria a las 9:00 a.m. y fue rápidamente abordado por Karla Pérez, quien le expuso lo siguiente: «Tenemos

que atender tres servicios a la vez. Un servicio se encuentra en el primer proceso de retiro del difunto, otro servicio en el proceso de instalación del velatorio y el tercero en el proceso de despacho. Sin embargo, no tenemos más que un chofer disponible y tampoco se ha realizado la programación del despacho ni la asignación de los choferes y ayudantes».

Pérez pasó a detallar la situación de los tres servicios:

- *Servicio en el primer proceso (retiro del difunto)*: la venta había sido captada por una llamada a la central de la funeraria, realizada por un datero de la Clínica Angloamericana, y fue asignada a la directora funeraria Gonzáles, que se encontraba de turno. Este difunto era familiar de un cliente que ya había contratado un servicio para otro familiar hacía un año y había quedado muy satisfecho, por lo que Gonzáles quería atenderlo de la mejor manera para mantener la fidelización del cliente. En este servicio, el cliente iba a escoger el plan funerario respectivo. Gonzáles indicó que pensaba vender un servicio San Isidro para beneficio de la empresa, por lo que debía tener prioridad en la programación de choferes y unidades; no obstante, no contó con un chofer disponible en el momento en que se debía retirar el difunto, sino solo con un ayudante que no sabía manejar.
- *Servicio en el proceso de instalación de la capilla ardiente para velación*: en este caso, se debía instalar un servicio, mas no se contaba en *stock* con el ataúd de cedro que correspondía al plan escogido por la familia. El ataúd, según le indicaron a Otárola, iba a tardar cuatro horas en llegar, retrasando la programación. Esta situación era resultado de la falta de inventarios actualizados. La familia del difunto, al tanto del problema, solicitó a la funeraria un día más de velación. Si la funeraria aceptaba ese día adicional, el difunto pasaría el límite de tiempo en velación y, por tanto, tenía que ser embalsamado de acuerdo a los procedimientos sanitarios de la funeraria para retrasar el proceso de putrefacción. La familia no quiso este embalsamamiento, lo que presentó un problema que la funeraria tuvo que resolver. Asimismo, la capilla ardiente escogida por los deudos no tenía cenefa disponible y la alfombra no estaba limpia, lo que agravó la situación. Hay que resaltar que la Funeraria Santo Descanso tenía disponibles 15 tipos de capilla ardiente de bronce, madera, mármol y de varias combinaciones posibles.
- *Servicio en el proceso de despacho*: este servicio tenía programado solo el chofer de la carroza. No se tenía chofer disponible para el coche de flores y los ayudantes estaban desorientados debido a todo lo que debían de resolver para los dos primeros casos. El cliente, que había cancelado el 50% al contratar el servicio, quería pagar con tarjeta de débito el 50% pendiente y se encontró con que el POS de la funeraria que se utilizaba para la cobranza estaba sin servicio. El cliente, mortificado por la situación, quiso pagar en efectivo y tampoco pudo hacerlo, pues la asistente administrativa había salido a

realizar la cobranza de un subsidio de ESSALUD. Estos subsidios eran cancelados vía transferencia electrónica de ESSALUD al Banco Continental. El depósito estaba disponible para la funeraria y solo podía ser cobrado por quien tuviera poder notarial otorgado por el representante legal. Era absolutamente necesario cobrar este subsidio e ingresarlo a la cuenta de la funeraria para amortizar el dinero requerido para pagar el ataúd de cedro del segundo caso, que estaba por llegar. Este servicio fue asignado a Rocca, que era el director funerario que mejor se desempeñaba en situaciones críticas y era muy exigente consigo mismo para brindar el mejor servicio, quien se mostró furioso furioso por la situación.

Otárola había realizado la búsqueda de un jefe de operaciones con el perfil necesario desde que llegó a la empresa; sin embargo, cumplió con darle un mes de prueba a Pérez. A pesar de ello, el licenciado tenía que tomar pronto una medida correctiva definitiva para el área de operaciones y preparar su informe para la reunión del 5 de julio ante el Directorio.

#### ANEXO 1. FUNERARIA SANTO DESCANSO S.A.C.: BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012 (EN S/.)

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	DICIEMBRE 2012	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	DICIEMBRE 2012
Caja y bancos	8636	Prestamo bancario-parte corriente	56 425
Clientes	74 424	Remuneraciones por pagar	0
Mercaderías	9975	Tributos por pagar	41 624
Suministros diversos	535	Proveedores	229 334
Cuentas por cobrar diversas-terceros	289 492	Cuentas por pagar diversas-corriente	30 000
Pagos a cuenta de Impuesto a la Renta	19 511		
Entregas a rendir	398 606		
Interes por devengar-fraccionamiento	4756		
<b>TOTAL ACTIVO CTE.</b>	<b>805 938</b>	<b>TOTAL PASIVO CTE.</b>	<b>375 383</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Inmuebles, maquinaria y equipo	471 106	Cuentas por pagar diversas-corriente	210 210
Depreciación acumulada	<b>(278 863)</b>	Beneficios socios trabajadores	44 565
<b>TOTAL ACTIVO NO CTE.</b>	<b>192 243</b>	<b>TOTAL PASIVO NO CTE.</b>	<b>192 243</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital	422 787
		Resultados acumulados	49 057
		Resultados del periodo	12 293
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>386 032</b>
<b>TOTAL ACTIVO S/.</b>	<b>998 181</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO S/.</b>	<b>998 181</b>

**ANEXO 2.**

**VENTAS TOTALES Y NÚMERO DE CASOS  
VENTA ABRIL - JUNIO 2013 (EN S/.)**

	VENTA TOTAL			NÚMERO CASOS		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABRIL	MAYO	JUNIO
AELUCOOP	S/. 34 512.00	S/. 21 426.00	S/. 35 504.81	8	6	8
DIRECTO	S/. 22 357.00	S/. 37 109.73	S/. 31 226.16	6	7	8
RÍMAC	S/. 23 506.25	S/. 15 562.00	S/. 22 975.00	3	3	3
PACÍFICO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9506.25	0	0	1
TOURING	S/. 0.00	S/. 10 640.00	S/. 10 830.00	0	4	3
CORPAC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 5000.00	0	0	1
	S/. 80 375.25	S/. 84 737.73	S/. 115 042.22	17	20	24

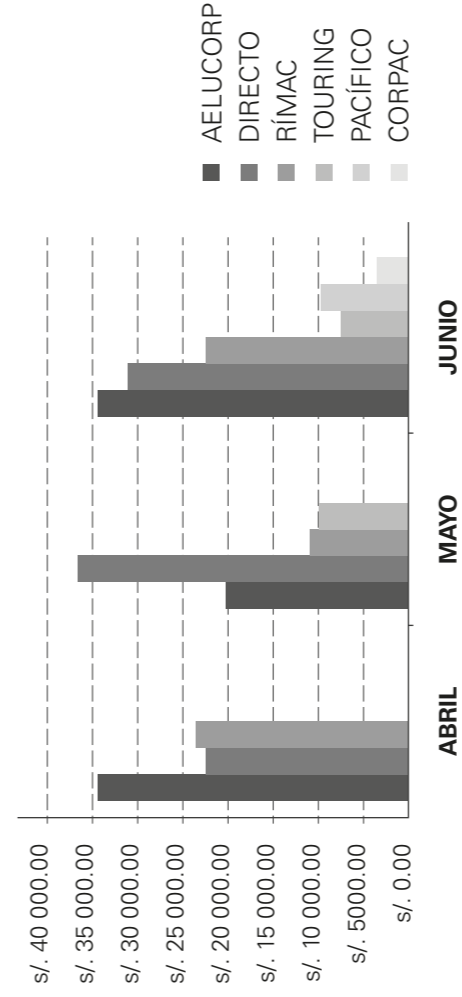
**VENTAS TOTALES Y SERVICIO FUNERARIO  
VENTA ABRIL - JUNIO (EN S/.)**

	VENTA TOTAL			SERVICIO FUNERARIO			% DEL SERVICIO FUNERARIO		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABRIL	MAYO	JUNIO
AELUCOOP	S/. 34 512.00	S/. 21 426.00	S/. 35 504.81	S/. 34 512.00	S/. 20 306.00	S/. 34 384.81	43%	26%	32%
DIRECTO	S/. 22 357.00	S/. 37 109.73	S/. 31 226.16	S/. 22 357.00	S/. 37 109.73	S/. 31 226.16	28%	47%	29%
RÍMAC	S/. 23 506.25	S/. 15 562.00	S/. 22 975.00	S/. 23 506.25	S/. 10 900.00	S/. 22 140.00	29%	14%	20%
PACÍFICO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9506.25	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9506.25	0%	0%	9%
TOURING	S/. 0.00	S/. 10 640.00	S/. 10 830.00	S/. 0.00	S/. 9840.00	S/. 7610.00	0%	13%	7%
CORPAC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 5000.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3200.00	0%	0%	3%
	S/. 80 375.25	S/. 84 737.73	S/. 115 042.22	S/. 80 375.25	S/. 78 155.73	S/. 108 067.22	100%	100%	100%

**VENTAS TOTALES AL CONTADO Y A CRÉDITO  
VENTA ABRIL - JUNIO (EN S/.)**

	VENTA TOTAL			CONTADO			CRÉDITO		
	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ABRIL	MAYO	JUNIO
AELUCOOP	S/. 34 512.00	S/. 21 426.00	S/. 35 504.81	S/. 27 272.00	S/. 14 636.00	S/. 34 384.81	S/. 7240.00	S/. 5670.00	S/. 0.00
DIRECTO	S/. 22 357.00	S/. 37 109.73	S/. 31 226.16	S/. 20 287.00	S/. 32 969.73	S/. 15 556.16	S/. 2070.00	S/. 4140.00	S/. 15 670.00
RÍMAC	S/. 23 506.25	S/. 15 562.00	S/. 22 975.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 23 506.25	S/. 10 900.00	S/. 22 140.00
PACÍFICO	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9506.25	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 9506.25	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
TOURING	S/. 0.00	S/. 10 640.00	S/. 10 830.00	S/. 0.00	S/. 4040.00	S/. 2410.00	S/. 0.00	S/. 5800.00	S/. 5200.00
CORPAC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 5000.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 3200.00
	S/. 80 375.25	S/. 84 737.73	S/. 115 042.22	S/. 47 559.00	S/. 51 645.73	S/. 61 857.22	S/. 32 816.25	S/. 26 510.00	S/. 46 210.00
				59%	66%	57%	41%	34%	43%

**ANEXO 3. EVOLUCIÓN POR CANAL DE VENTAS (S/.)**

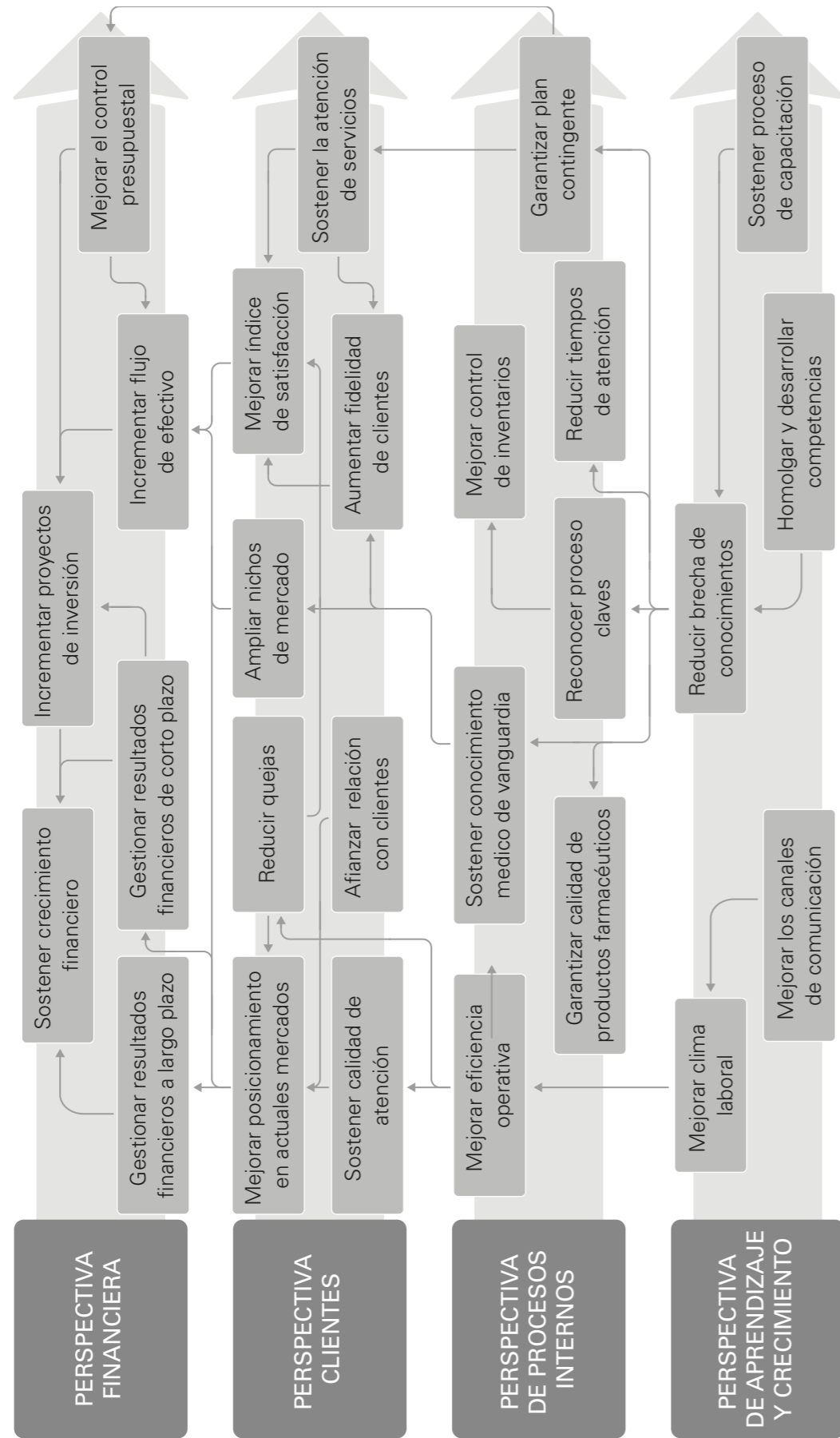


**VENTAS TOTALES Y NÚMERO DE CASOS  
VENTA ENERO - MARZO 2013 (EN S/.)**

	VENTA TOTAL			NÚMERO CASOS		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ENERO	FEBRERO	MARZO
AELUCOOP	S/. 25 000.00	S/. 21 426.00	S/. 24 000.00	7	5	5
DIRECTO	S/. 18 000.00	S/. 20 000.00	S/. 18 000.00	5	6	5
RÍMAC	S/. 12 000.00	S/. 10 000.00	S/. 12 000.00	2	2	2
PACÍFICO	S/. 9625.00	S/. 0.00	S/. 0.00	1	0	0
TOURING	S/. 0.00	S/. 2400.00	S/. 2400.00	0	1	1
CORPAC	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	0	0	0
	S/. 64 625.00	S/. 53 826.00	S/. 56 400.00	15	14	13

**VENTA PROMEDIO MENSUAL HISTÓRICA (EN S/.)**

VENTA PROMEDIO MENSUAL			NÚMERO CASOS		
2010	2011	2012	2010	2011	2012
S/. 79 625.00	S/. 73 826.00	S/. 70 400.00	16	15	16



## DGI: ANALIZANDO UN SISTEMA PARA CUMPLIR OBJETIVOS<sup>1</sup>

César José Guevara Paredes

Manuel Villavicencio era un joven administrador que había trabajado en el sector educación desde hacía varios años y había sido recientemente contratado como director adjunto de la Dirección de Gestión de la Investigación de la Universidad de San Pablo (USP), ya que era necesario realizar un diagnóstico en relación a las metas y objetivos trazados por la Dirección.

La Dirección de Gestión de la Investigación (DGI) tenía como objetivo diseñar y aplicar estrategias para promover la investigación –tanto de alumnos y docentes como de miembros de la comunidad de la USP– que la convirtieran en una universidad de investigación de acuerdo a las metas del Plan Estratégico Institucional (PEI) para el año 2017.

Asimismo, la Universidad de San Pablo era una de las mejores universidades del país debido a que brindaba una formación humanista, científica e integral de excelencia, promovía la creación y difusión de cultura y contribuía a ampliar el saber mediante investigaciones e innovaciones de nivel internacional.

Sin embargo, si bien en los últimos años la DGI había realizado enormes esfuerzos para desarrollar proyectos, concursos y apoyar investigaciones, se necesitaba incrementar la producción de investigaciones en el ámbito del sector educativo superior. En este contexto, la Asamblea Universitaria esperaba un informe de Manuel Villavicencio en el que evaluara la situación actual de la DGI y brindara recomendaciones que era necesario implementar para que se pudieran cumplir los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2011-2017.

### 1. Manuel Villavicencio y la historia de la USP

Manuel Villavicencio era un administrador egresado de la misma USP el año 1995 que había estado interesado en organizaciones dedicadas a la gestión educativa. Trabajó en instituciones privadas dedicadas a la educación, donde implementó modelos de gestión y desarrollo que lograron cumplir objetivos y generar utilidades para sus directorios.

<sup>1</sup> Este artículo no debe tomarse como ilustración del manejo efectivo o no efectivo de una situación gerencial.



Luego de ganar experiencia y reconocimiento en el campo profesional, le propusieron formar parte del equipo que iba a encargarse de organizar, estructurar e impulsar el desarrollo de diversos programas de investigación de la Universidad Getulio Vargas; así, desde principios del año 2000 formó parte del comité de estructuración de dicho Vicerrectorado (ver anexo 1), desde donde logró grandes resultados y sentó la base organizacional de proyectos que han otorgado beneficios a dicha institución. En 2007 se retiró de esa casa de estudios, puesto que tuvo la oportunidad de estudiar una maestría de Políticas y Gestión Universitaria en la Universidad de Barcelona; y, tras concluir satisfactoriamente sus estudios y obtener el grado de magíster, decidió poner en práctica lo aprendido en la USP.

Para familiarizarse con los objetivos y la cultura organizacional de la universidad primero recogió información vital para comprender la visión de la misma. De esta manera, Manuel, luego de leer memorias anuales que se encontraban en el archivo de la DGI y de acudir constantemente a los archivos generales y bibliotecas que había en el campus, entendió que la USP –fundada en Lima a principios del siglo pasado– era la número uno del país, una de las treinta mejores de América Latina (según el Ranking Web de Universidades del Mundo) y la única peruana entre las 600 mejores del mundo en los ránquines internacionales (según *The Times* y el QS World University Rankings 2009). Esta ubicación es un reconocimiento a la calidad de su enseñanza, sus investigaciones y publicaciones, su responsabilidad social, su aporte a la cultura y su innegable liderazgo académico e institucional.

El objetivo del equipo rectoral era consolidar una universidad con estándares internacionales, comprometida con el país y reconocida como el mayor centro multidisciplinario de innovación científica, humanística y cultural del Perú; es decir, alcanzar la excelencia.

## 2. Plan Estratégico Institucional 2011-2017

Manuel, luego de indagar en los repositorios de información, comenzó a conocer las diferentes direcciones académicas y administrativas con las que contaba la universidad y llegó a la Dirección Académica de Planeamiento y Evaluación, la cual, luego de un trámite formal y la espera de unos días, le proporcionó el Plan Estratégico Institucional –documento que había sido elaborado mirando los cambios que se venían dando en el mundo, aquellos que marcaban un desafío para las instituciones educativas que debían responder a nuevas necesidades sin perder el espíritu y el entendimiento de la sociedad a la que se deseaba construir–. Así, la universidad reflexionaba y planteaba cambios que la llevaran a crecer con el compromiso de seguir ofreciendo una formación e investigación de excelencia que permitiera aportar al desarrollo del país.

El PEI 2011-2017 plasmaba las rutas prioritarias que la comunidad universitaria había considerado importante trazar:

- Brindar una formación de excelencia que sea referente en la región.
- Lograr las condiciones para ser una universidad de investigación.
- Ser un interlocutor importante en la reflexión acerca de la identidad del país y de las mejores alternativas para generar un desarrollo humano sostenible.

En este documento, la USP había formulado 11 objetivos estratégicos institucionales organizados en cuatro ejes que estructuraban el Plan y que correspondían a los procesos básicos de formación, investigación, relación con el entorno y gestión institucional. En lo que respecta al eje de la investigación, se deseaba impulsar en la comunidad académica las condiciones que le permitieran ser una universidad de investigación en 2017. Para ello, se plantearon tres objetivos centrales que buscaban potenciar la investigación aplicada y la básica (no aplicada), así como garantizar el soporte de gestión necesario para sostener esta labor (ver anexo 2).

## 3. Dirección de gestión de la investigación

De esta manera, Manuel había entendido un poco la historia de la USP, cuáles eran sus objetivos y cómo estos estaban estrechamente vinculados con su Dirección, ya que –sobre la base del PEI– sabía que la investigación estaba tomándose en cuenta como un pilar del desarrollo institucional. Luego de recopilar esta información, también fue necesario que conociera su actual oficina, la cual había sido creada en julio de 2009.

La Asamblea Universitaria de la USP aprobó la creación del Vicerrectorado de Investigación (VRI) para que asumiera la tarea institucional de incentivar, financiar, coordinar y difundir los esfuerzos de investigación llevados a cabo en la universidad. En directa dependencia del VRI se encontraba la Dirección de Gestión de la Investigación (DGI), una instancia cuya función básica era diseñar, formular e implementar las políticas del VRI, así como ofrecer apoyo operativo a todas sus iniciativas.

La DGI tenía a su cargo las siguientes tareas: diseñar y aplicar estrategias para promover la investigación de docentes, estudiantes y otros miembros de la comunidad universitaria (como organizar concursos y ofrecer conversatorios, talleres o cursillos de capacitación para la investigación); centralizar la información sobre la producción investigadora de la USP; crear indicadores de cantidad y calidad adecuados para la planificación de las políticas del VRI; administrar la financiación de los proyectos de investigación que la universidad apoyaba con recursos propios o externos; y hacer un seguimiento cualitativo de las investigaciones que garantizara la calidad de los resultados (ver anexo 3).

## 4. La estructura actual de la DGI

Manuel encontró que la DGI, en ese momento, estaba conformada por cuatro oficinas (ver anexo 4). La Oficina de Estrategias y Promoción de

la Investigación (OEP) era la que administraba los diferentes tipos de convocatorias, tanto para docentes como para alumnos del pregrado y postgrado (ver anexos 5 y 6). Esta oficina estaba compuesta por una jefa (historiadora), un coordinador (economista) y un asistente (sociólogo). Las convocatorias se realizaban a lo largo de todo el año académico, contando con diferentes calendarios de inicio y fin, lo que obligaba a la OEP a cumplir con tareas de diseño de publicidad, de recepción de solicitudes de los candidatos, etcétera.

Una vez que los proyectos pasaban el primer filtro de OEP eran evaluados por la Oficina de Evaluación de la Investigación (OEIN), la cual tenía como funciones principales evaluar las investigaciones realizadas en la USP para aumentar su impacto académico y social, difundir indicadores de calidad de la investigación para la USP (para esto tenía en cuenta el impacto dentro de la propia Universidad, en la sociedad peruana y en el mundo) y evaluar proyectos de concurso anuales por medio del análisis exhaustivo y la elección del perfil de los evaluadores para las propuestas enviadas a OEP.

La evaluación se hacía sobre la base de los criterios propuestos por la OEP (estado del arte, justificación, metodología, hipótesis, objetivos y actividades) y los proyectos que finalmente resultaban ganadores obtenían financiamiento necesario para su ejecución o premios por el aporte realizado a las diferentes áreas de investigación. Las comisiones evaluadoras elegidas provenían de una base de datos que manejaban la OEP y la OEIN en conjunto, la cual estaba conformada por destacados profesionales de todas las áreas de la USP y de las más prestigiosas universidades extranjeras. Asimismo, Manuel encontró que esta oficina se encargaba de realizar talleres de difusión de la investigación, brindar herramientas informáticas de la investigación y apoyar en la estrategia institucional para la investigación de grupos, centros e institutos de la USP.

Cuando un proyecto de investigación impulsado por docentes era ganador o beneficiario de algún financiamiento de la USP, la Oficina de Administración de Proyectos (OAP) era la encargada de realizar asesorías, ayudar en el planeamiento de desarrollo del proyecto por medio de ajustes metodológicos y contribuir en la parte presupuestal, así como de realizar el monitoreo de la ejecución de los presupuestos y actividades de los proyectos de investigación ganadores.

Esta oficina se encontraba bajo la dirección de un jefe, contador de profesión; cuatro coordinadores de área (de Presupuesto, Contabilidad, Monitoreo y Operaciones), de las especialidades de Ingeniería Industrial y Contabilidad; y cuatro asistentes para cada área de las diferentes especialidades, como Economía, Administración, Geografía y Contabilidad, a los que se sumaba un practicante profesional de Ingeniería Industrial o Gestión.

La Oficina de Innovación era una de las últimas oficinas creadas dentro de la DGI. Tenía como fin brindar asistencia en la formulación de proyectos de innovación (nacionales), más precisamente aquellos financiados por el Fondo para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología (FINCYT), que se entregaba entre abril y mayo, y por el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM). También apoyaba en la creación de asociaciones de pequeñas y medianas empresas, brindando talleres de capacitación para formuladores y empresarios, y realizando análisis para transferencia tecnológica.

Manuel, luego de recorrer y levantar esta información de las oficinas de la DGI, había tomado conocimiento de que existía una oficina de coordinación de comunicaciones, la cual tenía como fin ser la encargada de gestionar la imagen institucional del VRI, coordinar las actividades de difusión de la investigación, realizar el mantenimiento y actualización de la página web, organizar eventos de divulgación y producir materiales de difusión. A pesar de su importancia, esta oficina de coordinación se desactivó cuando se creó la Dirección Institucional de Comunicación en la USP, que la reemplazaría en el cumplimiento de dichas funciones; no obstante, al ser una gran universidad, estas funciones habían recaído en la Oficina de Estrategias y Promoción de la Investigación (OEP).

Manuel, al contar con un panorama más claro de la DGI, había podido revisar la información de diagnósticos pasados realizados por algunos consultores externos, en donde se indicaba, principalmente, la existencia de duplicidad de trabajos tanto dentro de la DGI como de las Unidades Académicas y Direcciones que conformaban la universidad. Un ejemplo de esto eran los concursos que promovían algunas unidades académicas con los mismos objetivos de la DGI, cuyos resultados finales eran enviados como conocimiento a la oficina de estadísticas de la Universidad. El informe indicaba que podía existir una sobrecarga de labores a largo plazo en las oficinas de la DGI debido a la necesidad de contar con personal calificado en temas de gestión.

## 5. La USP en el ranquin de universidades

Finalmente, Manuel había recibido un informe de AméricaEconomía Intelligence, unidad de estudios de la revista internacional *AméricaEconomía*, en donde por tercer año consecutivo se había otorgado a la USP el liderato de las universidades en el Perú. Esta unidad de estudios desplegaba una investigación encaminada, justamente, a generar la mayor cantidad de datos comparables sobre la gestión de las universidades peruanas, de modo que los estudiantes y la sociedad en general tuvieran una visión de conjunto en torno a estas organizaciones clave para el desarrollo de las sociedades contemporáneas y no basada exclusivamente en el prestigio parcial de las carreras ofrecidas por cada una de ellas, como sucede hasta el día de hoy.

En el resumen ejecutivo del documento, a Manuel le había llamado la atención lo siguiente:

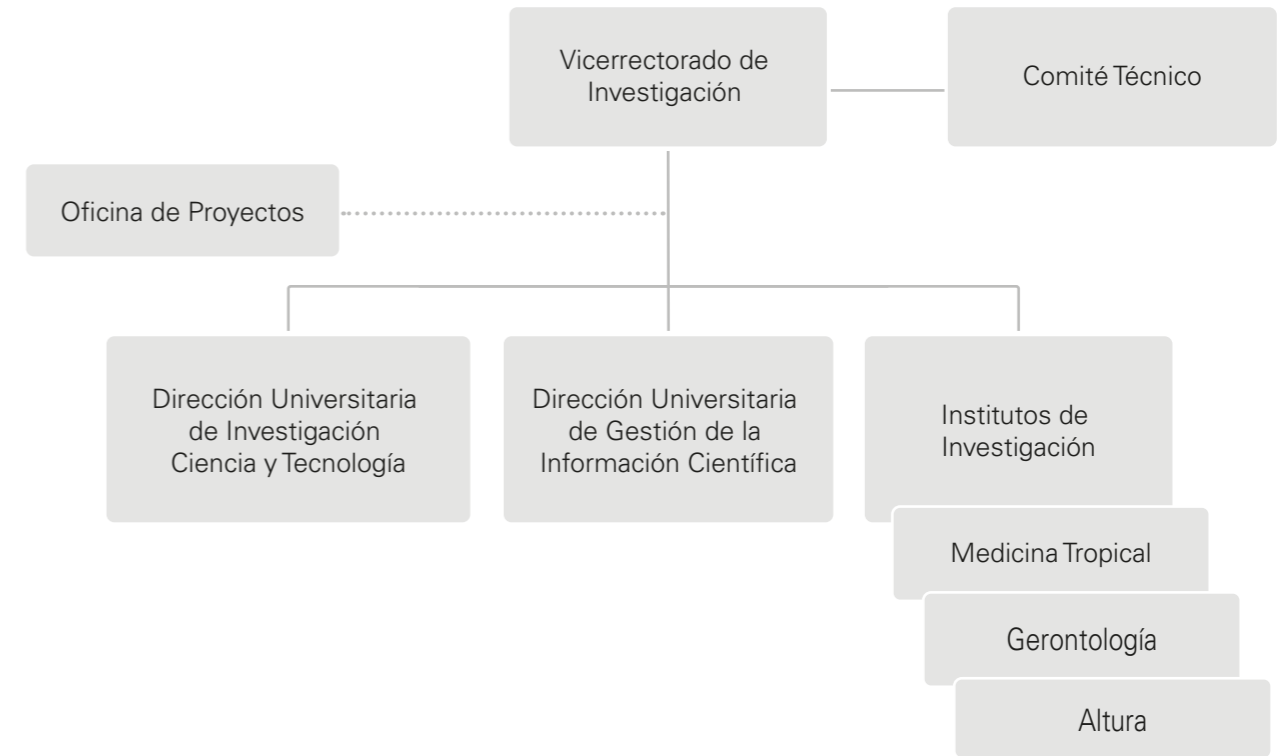
En los primeros lugares de la lista se ve el cambio más importante. La Universidad Getulio Vargas (UGV) pasó al segundo lugar, con lo que desplazó a la Universidad Estatal de San Mateo (UESM) (3°) y se acercó peligrosamente al liderato de la Universidad de San Pablo (USP), institución que ocupa el top 1 por tercer año consecutivo. Se trata de un logro para esta casa de estudios que en la actualidad dispone de diez facultades y cuyas carreras más destacadas son Derecho y Psicología, las cuales ocupan el primer puesto en los subrànquines por carrera. En Ciencias de la Comunicación, Economía, Ingeniería industrial e Ingeniería de Sistemas ocupa el segundo lugar.

La UGV ha ascendido rutilantemente en este ranquin del mismo modo en que se ha integrado de la mejor manera el índice de investigación a la metodología, que permite medir la capacidad de las universidades de generar conocimiento. Este indicador mide la cantidad de publicaciones científicas que cada universidad ha elaborado, según el conteo que realiza Scimago Institutions Rankings a través de su Ranking SIR. Con esta información es posible poner en valor la labor de la UGV, pues es por lejos la que más investiga en el Perú. En este índice de investigación, que premia a quien más investiga con 100 puntos y que ordena a los demás proporcionalmente hacia abajo, el más cercano competidor (UESM) obtiene solo 59.8 puntos, un poco más de la mitad, y la USP, 39.9.

Sucede que la UGV es de las pocas universidades peruanas que apuesta por la investigación en un país que no se caracteriza por relevar ese aspecto en comparación con otros pares latinoamericanos. Esta universidad es parte del conjunto de cinco universidades que componen la Red IDi, un esfuerzo mancomunado creado en 2007 para promover la investigación + desarrollo y la innovación junto con organizaciones privadas. Además, esta red está compuesta por las universidades San Pablo (1°), San Mateo (3°), Nacional de Ingeniería (5°) y Nacional Agraria La Molina (7°), justamente las universidades que tienen un índice de investigación relevante.

A esta altura de su investigación, Manuel ya contaba con toda la información necesaria. Ahora le tocaba analizar y evaluar la situación, y pensar en las recomendaciones que podía proponer para poder cumplir con los objetivos del PEI 2011-2017, tal como se lo había solicitado la Asamblea Universitaria.

**ANEXO 1. ORGANIGRAMA DEL VRINVE (UGV)**



## ANEXO 2. PEI 2011-2017

### Objetivos y metas de investigación

#### \* Objetivo 4: implementar una gestión por resultados en la USP

Metas a 2017:

- El 50% de las investigaciones realizadas responden a los lineamientos de política sobre calidad de la investigación del Vicerrectorado de Investigación (VRI).
- 50% de las investigaciones USP son difundidas en espacios académicos internacionalmente reconocidos.

#### \* Objetivo 5: poner los resultados de las investigaciones producidas por la USP al servicio de la comunidad

Metas a 2017:

- Aumentar a 40% los proyectos de investigación que son efectivamente implementados.

#### \* Objetivo 6: asegurar las condiciones que permiten promover una mayor producción de investigación de calidad

Metas a 2017:

- El 100% de las investigaciones son gestionadas por medio del sistema de gestión de la investigación.
- El 50% del financiamiento destinado a la investigación proviene de fuentes externas a la USP.

Fuente: PEI 2011-2017.

## ANEXO 3. CUADROS DE DGI EN CIFRAS

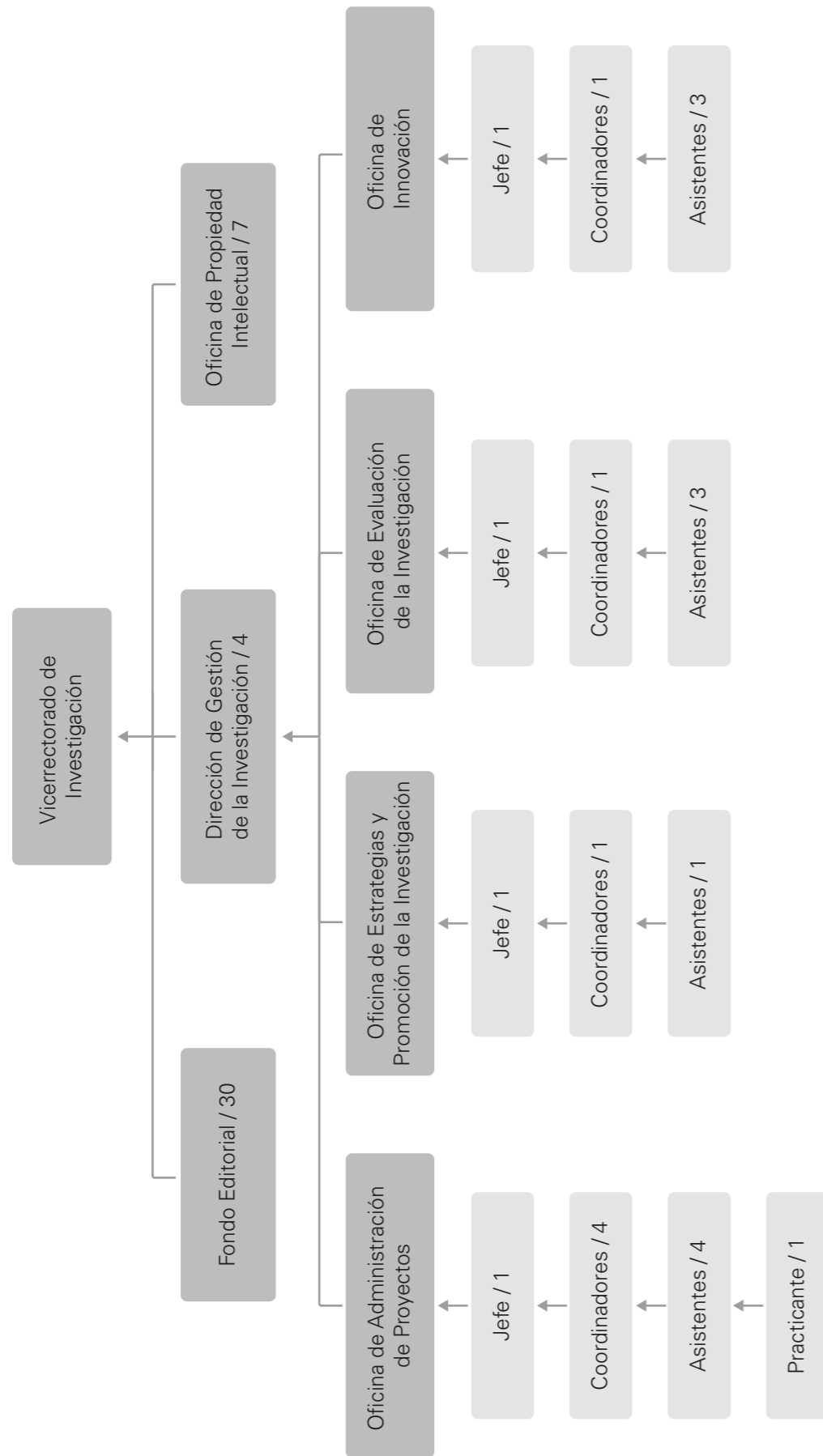
### Fondo Editorial

	2012-1	2011	2010	2009
Libros producidos	18	39	36	41
Revistas producidas	13	25	25	30
<b>N° de publicaciones</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>61</b>	<b>71</b>

Fuente: Fondo Editorial. Datos actualizados a agosto de 2012.

Investigación	2012-1	2011	2010	2009
Centros e institutos de investigación	17	17	19	17
Laboratorios	45	45	51	-
Proyectos con financiamiento elegidos en concurso anual	-	44	52	42
Premio a la investigación PUCP	98	89	114	14
Proyectos financiados por CONCYTEC, FIDECOM y/o FINCYT (Financiamiento para la Innovación, la Ciencia y la Tecnología, préstamos BID MEF)	-	15	15	9
Proyectos con apoyo a la investigación de estudiantes de postgrado (PAIP)	-	32	20	15
Proyectos con apoyo a la investigación de estudiantes pregrado (PAIN)	24	23	25	26
Proyectos especiales	26	26	31	27
Proyectos cofinanciados y administrados	12	17	26	25
Ganadores del Programa de Apoyo a Tesis de Licenciatura (PADET)	-	-	64	-
Proyectos del Concurso de Investigaciones Interdisciplinarias	-	-	13	-
Docentes con Semestre para Estudio e Investigación (SEI)	-	7	6	7
Docentes con Año para Estudio e Investigación	-	-	2	2

Fuentes: Dirección de Gestión de la Investigación (DGI). Datos actualizados a agosto de 2012.



**ANEXO 5. CONVOCATORIAS PARA DOCENTES**

**\* Premio de Reconocimiento a la Investigación**

El VRI otorga a los docentes ordinarios premios monetarios por publicaciones (libros y artículos en revistas académicas) del año anterior a la convocatoria que sean el producto de investigaciones. Para la evaluación de las publicaciones se toman en cuenta los criterios establecidos en forma consensuada por las diferentes áreas de la universidad. Estos premios se entregan durante el primer semestre de cada año académico.

**\* Premio a la Producción Artística USP**

El Vicerrectorado de Investigación y el Vicerrectorado Académico de la USP crean el Premio a la Producción Artística USP con el propósito de resaltar la importancia de las artes y reforzar la formación humanística propia de nuestra casa de estudios. Este premio busca distinguir a aquellos profesores que asumen la producción artística como un medio de desarrollo profesional y que, a la vez, alientan la creatividad en su compromiso académico.

Está dirigido a arquitectos, artistas visuales, audiovisuales, escénicos (en todas sus acepciones), diseñadores, dramaturgos, novelistas, poetas, ensayistas, compositores, etcétera, que actualmente se desempeñen como profesores de la USP. No está dirigido a intérpretes (cantantes, músicos, actores, bailarines, etcétera) ni a curadores o editores, sino a los mismos creadores.

Podrán participar los profesores ordinarios con dedicación a tiempo completo (TC), tiempo completo parcial (TPC) o tiempo parcial por asignaturas (TPA), que tengan carga lectiva en el semestre de la convocatoria o la hayan tenido en, por lo menos, uno de los dos semestres anteriores; asimismo, deben haber dictado al menos un curso por año durante los últimos tres años, salvo que hayan sido exonerados de la docencia.

Los postulantes se pueden presentar al premio de manera individual o grupal; en este último caso, siempre y cuando todos los miembros del equipo cumplan con los requisitos de participación. Está previsto otorgar ocho (8) premios de S/. 10 000.

**\* Concurso Anual de Proyectos de Investigación**

A través de este concurso, el Vicerrectorado de Investigación brinda apoyo institucional y financiamiento a los docentes de la USP para la realización de proyectos de investigación científica, tecnológica y humanística. Cuenta con las siguientes categorías de participación: proyectos anuales de investigación básica y aplicada, proyectos anuales de desarrollo tecnológico y proyectos de largo alcance. También podrán presentarse proyectos de mayor envergadura y con una duración de hasta dos años, cuando la naturaleza del proyecto lo justifique.

La convocatoria incluye a docentes a tiempo completo, con dedicación de tiempo parcial convencional y dedicación de tiempo parcial por asignaturas de cualquier categoría.

#### \* Concurso de Proyectos Interdisciplinarios de Investigación

La promoción del trabajo interdisciplinario es una de las iniciativas con las que el VRI intenta abordar la tarea de armonizar los intereses científicos, tecnológicos e innovadores de los profesores-investigadores con la demanda ética de unir fuerzas y colaborar en la búsqueda de soluciones para los grandes problemas de desarrollo de nuestros días.

Como parte de esta labor de incentivo a la investigación interdisciplinaria entre nuestros docentes, el VRI creó el Concurso de Proyectos Interdisciplinarios, orientado a brindar apoyo institucional y económico para la realización de proyectos científicos, tecnológicos, innovadores o artísticos de mediana duración que profundicen preferentemente en los temas prioritarios e involucren a investigadores procedentes de un mínimo de tres secciones disciplinarias diferentes, dos de las cuales deben pertenecer a distintos departamentos académicos.

#### \* Becas de doctorado

Las becas de doctorado fueron creadas en el año 2009 y tuvieron su primera convocatoria en 2010. Se trata de una iniciativa de la Escuela de Postgrado que cuenta con el apoyo del Rectorado. La propuesta está motivada por la convicción de que sin doctorandos con alta dedicación a sus estudios es prácticamente imposible tener programas de doctorado de calidad.

El objetivo principal del fondo es, por lo tanto, contribuir a aumentar el número de estudiantes a tiempo completo en nuestros programas doctorales. Ello redundará, sin lugar a dudas, en fortalecer los programas de doctorado en la USP, impulsar la excelencia académica de los alumnos y consolidar las líneas de investigación de la universidad.

## ANEXO 6. CONVOCATORIAS PARA ESTUDIANTES

### \* Programa de Apoyo al Desarrollo de la Tesis de Licenciatura

Está dirigido a todos los estudiantes de pregrado cuyo plan de tesis esté inscrito en su facultad y ha de permitir que, al término de la subvención, se puedan graduar con una tesis que suponga el desarrollo de una investigación.

A través de este programa, el Vicerrectorado de Investigación alienta la vocación investigadora y ofrece una ayuda económica a quienes decidan culminar sus estudios de pregrado presentando una investigación (tesis) dentro de esta modalidad. Está dirigido tanto a estudiantes de pregrado matriculados que estén cursando estudios en el último año de su especialidad y a egresados de la USP a partir del año 2007 en adelante. La convocatoria y gestión están a cargo de la Oficina de Estrategias y Promoción de la Investigación (OEP).

### \* Programa de Apoyo a la Iniciación en la Investigación

Mediante este programa el VRI brinda un apoyo económico para la iniciación en la investigación de aquellos estudiantes que presenten buen rendimiento académico y revelen vocación e interés por la investigación especializada durante los primeros ciclos de su vida universitaria.

Los alumnos ganadores desarrollan su trabajo de investigación durante ocho meses con la asistencia de un profesor orientador que esté desarrollando un proyecto de investigación específico o que tenga una reconocida trayectoria en el área de investigación en la que se inserta el plan de trabajo del estudiante.

### \* Programa de Apoyo a la Investigación para Estudiantes de Postgrado

Mediante este programa el VRI apoya económicamente el proceso de formación para la investigación especializada de los estudiantes de postgrado de la USP y estimula la elaboración de tesis de alto nivel académico.

El PAIP está dirigido a todos los estudiantes de maestría y doctorado que tengan su plan de tesis inscrito en la Escuela de Postgrado. La selección preliminar de los alumnos candidatos está a cargo del asesor de la tesis.

### \* Talleres de capacitación a estudiantes

- Metodología y elaboración de proyectos de investigación.
- Redacción científica.

## **D'LICATESS: INCERTIDUMBRE, TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO<sup>1</sup>**

César Honorio Castañeda

A mediados del año pasado, SANAS S.A.C. abrió en Jesús María las puertas de su primer local comercial, conocido como D'licatess, la primera pastelería de postres fríos de Jesús María. La calidad de sus productos y la buena atención que ofrecía transformaron a D'licatess en uno de los lugares preferidos de la zona.

Omar Carrasco, socio fundador de SANAS S.A.C. y administrador de D'licatess, se percató de que la creciente demanda no podía ser cubierta adecuadamente por sus actuales colaboradores de sala sin mermar la calidad de la atención, característica que distinguía a D'licatess y era indispensable para que la empresa siguiera en pie. Por ese motivo, decidió ampliar su equipo de colaboradores. Esa decisión, basada en criterios básicamente cuantitativos, fue tomada sin contemplar los efectos cualitativos que produciría sobre su equipo de trabajo, pues Omar, desde un principio, no se había involucrado directamente en la gestión del personal y no había reconocido oportunamente los diferentes problemas dentro del ambiente laboral de D'licatess. En consecuencia, dicha decisión ocasionó que las relaciones entre los trabajadores se tornaran frágiles y que la ventaja competitiva fuera susceptible a perder valor en el corto y mediano plazo.

En este nuevo contexto, Omar tenía un nuevo reto por atender: debía buscar una solución viable para convertir los conflictos entre colaboradores en una oportunidad de cambio y mejora, y así aprovechar sus fortalezas para seguir en pie con sus planes de expansión.

### **1. Historia de SANAS S.A.C.**

La empresa SANAS S.A.C. fue creada a inicios de 2013 con el objetivo de planificar, dirigir, organizar y controlar todos los asuntos administrativos, productivos, comerciales y financieros de su primer negocio, registrado como D'licatess: la primera pastelería de postres fríos del distrito de Jesús María.

Bajo la administración de Omar Carrasco, fundador y socio de SANAS S.A.C., D'licatess había iniciado sus operaciones comerciales a mediados

<sup>1</sup> Los nombres, datos y fechas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

de 2013 mediante la oferta limitada de una carta de postres y bebidas que fue muy bien recibida por los clientes desde sus inicios. Sus postres innovadores y muy bien elaborados, así como su excelente atención (distinguida principalmente por el estilo afable y cariñoso de los colaboradores), lo habían hecho en poco tiempo uno de los lugares preferidos y más concurridos por las familias del distrito. De esta manera, D'licatess logró lo que muchos otros pequeños negocios de la zona no habían podido hacer: crecer sostenidamente desde un inicio.

## 2. La primera etapa del negocio

Omar es un joven de 24 años recién egresado de la universidad y con una licenciatura en Administración de Empresas. El equipo –Omar y tres amigos– había logrado idear, planificar y llevar a cabo un proyecto de negocio bautizado como D'licatess, al cual Omar Carrasco se dedicaba a tiempo completo; sin embargo, su poca experiencia en el puesto había generado varios retrasos en el desarrollo del plan de trabajo que él y su equipo habían elaborado. Por ese motivo, D'licatess abrió sus puertas recién a mediados de 2013, casi seis meses después de lo que se había proyectado. Además de ello, a Omar se acumuló un conjunto de asuntos pendientes con diferentes grados de importancia que aún no había solucionado. Uno de esos asuntos, el principal en ese momento, era la contratación y administración del personal, el recurso más importante de su negocio.

Para solucionar este problema, se contactó con un antiguo amigo de colegio que conocía profundamente temas de gestión de personal en restaurantes y que podía asesorarlo en la contratación de un equipo de trabajo alineado al servicio que buscaba. Él era Joaquín Vera, un administrador con algunos años de experiencia en el campo que convertiría en la mano derecha de Omar para los temas de administración de los recursos humanos. De esta manera, D'licatess inició sus operaciones en la tienda con la contratación de Joaquín Vera como supervisor de tienda y dos muchachos más que él había *jalado* de su anterior trabajo para que ocuparan los puestos de colaborador de ventas y colaborador de cocina: Rocío Almenara y Pedro Guzmán.

La fórmula que Joaquín había aplicado dio pronto resultados positivos en el negocio y Omar lo confirmó tras revisar su primer trimestre de ventas, las cuales habían sido mejores de lo que se había proyectado. Con la creciente necesidad de atender a más clientes sin perder la calidad del servicio, que era muy reconocida, Omar decidió reestructurar la actual forma de trabajo mediante el cambio de funciones de los actuales trabajadores y la contratación de más personal. De esta manera, se vio involucrado en un nuevo proceso de selección y reclutamiento de personal que prefirió atender personalmente sin la participación de Joaquín.

## 3. La participación de los primeros colaboradores

Joaquín Vera había egresado como bachiller en Administración Hotelera algunos años atrás y desde entonces había estado trabajando en un restaurante de la Costa Verde como asistente de gerencia. En ese periodo había aprendido temas relacionados a la gestión de personal, pero nunca tuvo la oportunidad de aplicarlos sino hasta que ingresó a trabajar a D'licatess como supervisor de tienda. Su tarea principal, en un primer momento, fue el reclutamiento y contratación de personal, así como la supervisión y control de las funciones de los colaboradores para que las operaciones del negocio se llevaran acorde con los objetivos organizacionales de la empresa sin ningún contratiempo.

Omar le había confiado estas tareas a él porque, además de ser un profesional, eran amigos desde la escuela y se conocían muy bien. También, por esa misma razón, le otorgó informalmente nuevas funciones y la potestad para que tomara decisiones independientes con relación al personal, como ofrecerles incentivos salariales, por ejemplo. Sin embargo, Joaquín demostró poca capacidad profesional para responder objetivamente a estas nuevas medidas. Por ejemplo, se entregó a sí mismo algunos incentivos salariales y un pequeño aumento de sueldo, medida que le incomodó a Omar, pero que de todos modos aceptó. Omar, preocupado por la posible malversación de los recursos, decidió retirarle poco a poco aquellas funciones que le había confiado informalmente a Joaquín.

Los otros dos colaboradores de D'licatess eran Rocío Almenara y Pedro Guzmán, quienes se desempeñaban como colaborador de ventas y colaborador de cocina, respectivamente. Sus experiencias previas de trabajo y las buenas referencias que Joaquín había dado de ellos convencieron a Omar de visar sus contrataciones para un periodo de prueba de tres meses. En este periodo, Rocío y Pedro demostraron ser unos chicos muy hábiles y atentos con los clientes. Su relación gentil, amable y cariñosa hicieron que D'licatess se distinguiera de otras ofertas similares al ofrecer no solo calidad en los postres, sino también compromiso de satisfacción en la atención al cliente.

Rocío y Pedro habían ayudado a colocar a D'licatess como una alternativa preferida en Jesús María; sin embargo, a pesar de su esmero por realizar sus tareas de acuerdo a los lineamientos que Joaquín les imponía, Omar se percató de que el desempeño de sus colaboradores había decaído notoriamente debido a la creciente demanda. Por un lado, Rocío no tenía la capacidad de atender a varios clientes; Pedro, por el otro, tampoco estaba preparado para elaborar diferentes platos al mismo tiempo. Esto ocasionó tres grandes problemas que Omar identificó: los platillos eran servidos después del tiempo límite de despacho, los pedidos no se entregaban a la persona correcta y la presentación final estaba descuidada. Para corregir esto, consideró que lo más necesario y urgente era contratar más personal de atención al público



y también alguien especializado en la preparación de postres para que tomara el puesto de Pedro.

Cuando Omar comunicó a Joaquín que él mismo se encargaría de contratar a nuevos colaboradores, se generó el primer cruce de palabras entre los dos, pues ambos aseguraban que dicha función recaía en cada uno de ellos y no en el otro. Omar le señaló a Joaquín que las funciones y responsabilidades de la administración de personal recaían en él pues *en el papel* estaba escrito aquello, y él sería responsabilizado por cualquier suceso desafortunado que ocurriera; además, él ya no confiaba ciegamente en el criterio de Joaquín. Por otro lado, Joaquín argumentaba que él debía ser el responsable por su experiencia en el tema y que su primer equipo de trabajo había traído resultados favorables para la empresa. Luego de una corta pero acalorada discusión, Omar exclamó: «Yo soy el jefe acá y se hace lo que yo digo».

#### 4. Un nuevo equipo de trabajo

Tras una semana de evaluar diferentes chicos que habían postulado para los puestos de colaboradores, Omar decidió contratar a Lucía Orellana y David Ábalos. Lucía era una chica de condición humilde que hacía poco había cumplido 18 años y que, por motivos económicos y de salud, estaba en la búsqueda de un puesto de trabajo. Este mensaje conmovió a Omar y, por ello, decidió contratarla por un periodo de seis meses para el puesto de colaboradora de ventas. Sin embargo, como Lucía no contaba con ninguna experiencia laboral en puestos similares, Omar asumió el reto de capacitarla personalmente durante los primeros meses para que estuviera a la par de Rocío. De esta manera, Lucía se convirtió de alguna manera en la protegida de Omar, aspecto que no era muy bien visto por algunos de sus compañeros de trabajo. Sin embargo, su capacidad para aprender rápido, buen trato y carisma con los clientes, así como su creatividad para resolver problemas sin ayuda de Joaquín, su jefe inmediato, la habían hecho merecedora de varios incentivos otorgados por Omar. Tal era su dedicación que Lucía estaba siendo considerada seriamente para convertirse en encargada del local después de que el contrato de Joaquín finalizara.

Por otro lado estaba David, un muchacho que recién había egresado como chef de un instituto de gastronomía. Su buen carácter y capacidad para trabajar bajo presión motivaron a Omar para contratarlo como colaborador de cocina y reemplazo de Pedro en las funciones que realizaba. Una vez que ingresó a trabajar dentro de la empresa, a David le tomó pocos días aprender a preparar los diferentes postres que se vendían y cómo debía servirlos. Esto fue muy bien visto por Omar, quien luego de dos meses le ofreció un aumento de salario a cambio de una permanencia mayor a la del contrato, lo cual fue bien aceptado por David. Sin embargo, este aumento generó asperezas entre David y Pedro, por

lo que Omar decidió interceder y hablar al respecto con los dos, lo que lamentablemente empeoró la relación –ya delicada– entre ambos.

Estos cambios tan bruscos, que surgieron como respuesta al aumento de clientes, ayudaron a que la calidad en el servicio volviera a ser un factor diferencial en D'licatess. No obstante, estos mismos cambios habían afectado negativamente las relaciones de trabajo de todos los colaboradores, incluido Joaquín, lo que ponía en juego la estabilidad laboral y la base del crecimiento sostenido del negocio. Por ello, Omar tenía un reto muy grande e importante que resolver: alinear los objetivos personales de los colaboradores con los objetivos organizacionales de D'licatess.

#### 5. Un futuro incierto para los colaboradores de D'licatess

Luego de tres meses en la empresa, Lucía y David, los nuevos chicos de D'licatess, habían demostrado su capacidad y habilidad para cumplir con sus respectivas funciones, lo que generó lazos estrechos con Omar; sin embargo, la relación de ambos con el resto de grupo era frágil. Omar conocía esto y sabía que era urgente resolverlo, pero la aparición de nuevos competidores en la zona lo obligó a enfocarse en otros factores de crecimiento del negocio destinados a mantener su servicio aún diferenciado.

En ese contexto, el exceso de trabajo le generó a Omar problemas de salud críticos que requerían ser tratados de inmediato, lo que lo forzó a separarse del negocio por un par de semanas. Durante este lapso, Omar decidió que Joaquín estuviera completamente a cargo de las operaciones del local, incluso sabiendo que existían entredichos entre ellos dos que aún no se habían solucionado.

Luego del descanso médico, Omar ingresó a trabajar de inmediato para ponerse al tanto de todos los hechos ocurridos durante su ausencia. Se percató de que muchos aspectos del negocio habían cambiado, principalmente el estilo de trabajo de los colaboradores, ahora más descuidados y sin ánimos de cumplir con los objetivos organizacionales. Ello se reflejaba también en los arcos diarios y semanales, que mostraban un descenso notorio en las ventas. Omar, muy ofuscado por todo lo que había sucedido, le pidió una explicación a Joaquín, quien negó que estos problemas hubieran ocurrido durante su permanencia como administrador auxiliar del local. Su principal argumento fue que estos problemas eran el efecto de la mala gestión de Omar antes de retirarse temporalmente por descanso médico. Además de ello, Omar recibió la terrible noticia de que David y Lucía renunciarían finalizado su contrato debido a que no estaban conformes con el ambiente laboral presente en D'licatess. Según lo que comentaron, era el pésimo trato de parte de Joaquín, Pedro y Rocío lo que había precipitado la decisión de su salida. En esas circunstancias, ni siquiera el hecho de tener un sueldo mayor

que los otros empleados y la posibilidad de ascender eran motivos suficientes para que Lucía y David continuaran trabajando en D'licatess.

Para empeorar la situación, Omar había escuchado rumores de que, una vez retirados del negocio David y Lucía, el equipo inicial también renunciaría a manera de protesta por el poco compromiso que habían sentido de parte del jefe para con ellos. Omar Carrasco estaba entre la espada y la pared. Necesitaba reestructurar su actual forma de trabajo antes de perder su activo más valioso: su personal. Sus intenciones de reformular su actual entorno laboral estaban a punto de fracasar si no hacía algo al respecto, pero el negocio se encontraba en una situación muy delicada, por lo que no sabía cómo continuar. No podía esperar mucho tiempo para tomar una decisión, pues era la primera semana del mes y no quedaba mucho tiempo antes de que Lucía y David se fueran. Preocupado por estos hechos, Omar decidió reunirse con usted para tratar de solucionar este problema.

## ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

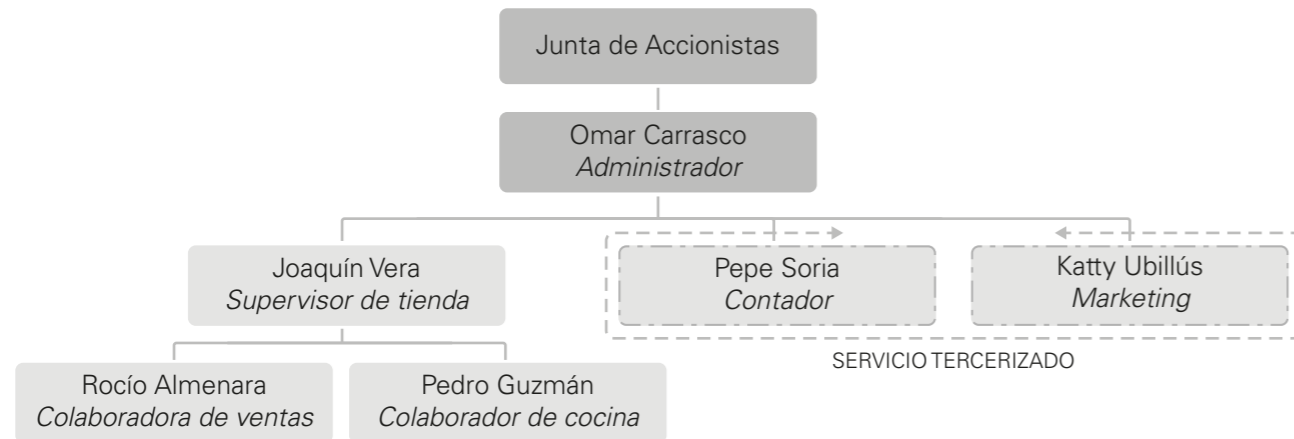
NOMBRE DEL CARGO		ADMINISTRADOR DE TIENDA
<b>RELACIONES JERÁRQUICAS</b>		
Supervisado por	Junta de accionistas	
Supervisa a	Asistente administrativo, colaboradoras de tienda, colaboradoras de counter y asistente de cocina	
<b>FUNCIONES</b>		
Funciones generales	Dirigir las operaciones comerciales y administrativas	
	Organizar y planear estrategias para el buen funcionamiento de la empresa	
	Manejar el posicionamiento general del negocio	
	Supervisar y asesorar a todas las áreas de restaurante (servicio y producción)	
Funciones específicas	Realizar negociaciones con proveedores	
	Elaborar y gestionar presupuestos anuales	
	Manejar cuadros de control y comparativos de ventas y proyecciones	
	Determinar el costo de las materias primas y su incidencia en el precio de los productos terminados	
	Supervisar y controlar el inventario de insumos perecibles	
	Programar los horarios para el personal y el mantenimiento de equipos y local	
	Supervisar cierre o apertura del local de acuerdo con los horarios establecidos	
	<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Formación profesional	Técnico superior o universitario de las carreras de Administración Hotelera o Administración de Empresas	
Requisitos laborales	Experiencia mínima de tres años en el rubro de alimentos y bebidas	
	Experiencia previa en manejo de restaurantes, planificación, organización, dirección, control y evaluación	
	Conocimiento en logística, tesorería, trato con proveedores, seguridad alimentaria y Office	
	Líder, proactivo, con capacidad de manejo y motivación del personal, con habilidades de trabajo en equipo y don de servicio	
	Conocimiento de inglés avanzado	

NOMBRE DEL CARGO	SUPERVISOR DE TIENDA
<b>RELACIONES JERÁRQUICAS</b>	
Supervisado por	Administrador de tienda
Supervisa a	Colaborador de ventas, colaboradores de cocina
<b>FUNCIONES</b>	
Funciones generales	Dar soporte a las labores administrativas en tienda
	Colaborar con la gestión de inventarios
	Colaborar con la elaboración de informes necesarios sobre la contabilidad
	Apoyar en la gestión de redes sociales
Funciones específicas	Apoyo en el control de stocks de inventarios
	Apoyo en el ingreso y salida de mercadería
	Responsable por los archivos de la empresa
	Responsable del reclutamiento de personal
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Formación profesional	Técnico superior o universitario de las carreras de Administración Hotelera, Administración de Empresas o Contabilidad
Requisitos laborales	Experiencia mínima de dos años en puestos similares
	Conocimiento en logística, tesorería, trato con proveedores, seguridad alimentaria y Office
	Conocimiento de inglés intermedio

NOMBRE DEL CARGO	COLABORADOR DE VENTAS
<b>RELACIONES JERÁRQUICAS</b>	
Supervisado por	Administrador de tienda
Supervisa a	Ninguno
<b>FUNCIONES</b>	
Funciones generales	Coordinar las actividades a cargo con el administrador de tienda
	Responsable de la atención en caja
	Presentar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto agrado de profesionalismo y compañerismo
	Apoyar en las labores de cocina que sean requeridas
	Apoyar en las labores de la sala que sean requeridas
	Funciones específicas
	Responsable del encuadre diario de caja
	Encargado de resolver definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al jefe inmediato
	Preparar anticipada y correctamente la estación de servicios que le corresponde
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Formación profesional	Estudiantes de educación técnica superior en Bar y Coctelería, Administración de Restaurantes o Administración de Empresas (no requerido)
Requisitos laborales	Experiencia en empresas de igual categoría
	Dominar el manejo de utensilios de alta cocina
	Conocimiento de inglés intermedio
	Habilidades de comunicación, proactividad y dinamismo

**ANEXO 2. ORGANIGRAMA DE D' LICATESS**

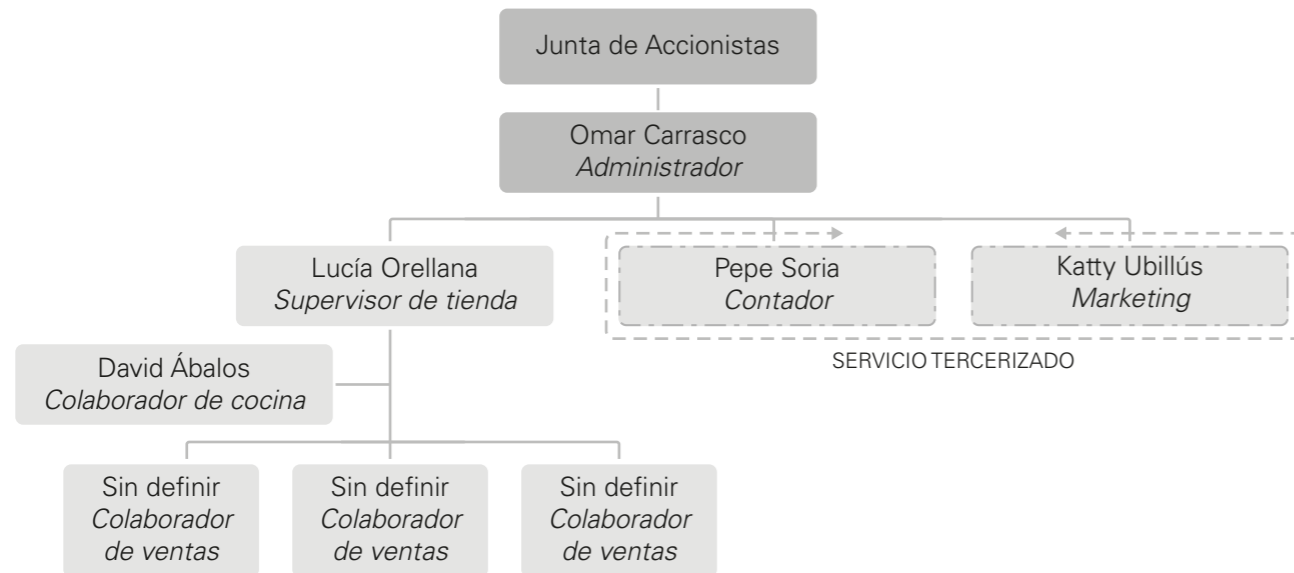
**Primer organigrama: inicio de operaciones**



**Segundo organigrama: primera modificación**



**Segundo organigrama: tercera modificación (proyección)**



**LOS BUENOS DESEOS DEL ALCALDE DE ÚLTIMO PUNTO<sup>1</sup>**

Rommy Martínez Ghiggo

El señor Feliciano Esperanza es el sétimo hijo de una pareja de campesinos residentes en Mazana Ogo, en la provincia del Refugio. Don Feliciano asistió al colegio nacional del distrito Último Punto, donde terminó a duras penas sus estudios secundarios para luego dedicarse a la agricultura al igual que su padre. Don Feliciano se caracteriza por su poder de convencimiento y el empuje que le pone a cualquier pequeño negocio que emprenda, y con el tiempo se fue haciendo conocido entre los pobladores (en su mayoría agricultores).

Su primer cargo público fue cuando asumió el puesto de representante de los agricultores de flores de la zona; ahí obtuvo bastante éxito frente a las acopiadoras, con quienes pudo renegociar los términos de venta de las flores. Se mantuvo en el cargo por tres años hasta que llegaron las campañas electorales para escoger al próximo alcalde del distrito.

En las elecciones de 2010 don Feliciano obtuvo el 70% de los votos. Él estaba convencido de que la zona a la que pertenecía tenía mucho potencial que no era explotado de la manera correcta y su discurso alrededor de la campaña iba dirigido a sacar de la pobreza extrema a su distrito.

**1. El distrito Último Punto**

Situado en plena ceja de selva, el distrito queda ubicado en la provincia del Refugio, departamento de La Cueva, a la altura del kilómetro 520 de la carretera Ruta Norte. Actualmente, cuenta con 3200 habitantes, de los cuales el 25% vive en extrema pobreza y un 15% en estado de pobreza.

Su economía se basa en la siembra de flores: el 60% del mercado nacional se abastece de las flores de la zona. Poseen las orquídeas más bonitas de todo el continente, esto gracias al microclima de esa área, que la hace única. Hoy en día, solo hay una vía de acceso por tierra: a través de la carretera Ruta Norte y por medio de un desvío.

Además, dentro de la zona hay unas ruinas que no han sido del todo investigadas, pero que son muy bonitas como paisaje. Los pobladores tienen mitos alrededor de ella que le dan un encanto especial.

<sup>1</sup> Los nombres, datos y fechas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

El presupuesto anual de la municipalidad distrital es de S/. 632 750 y su capacidad de ejecución hasta 2009 fue del 50%. Actualmente, cuenta con 45 personas en planilla distribuidas en las distintas áreas detalladas en el anexo 1. La mayoría del personal cuenta solo con secundaria completa (50%); unos cuantos, con estudios técnicos (25%); y un pequeño grupo, con estudios superiores (15%). El 10% restante cuenta con estudios de secundaria incompletos.

## 2. El primer semestre de don Feliciano en la Alcaldía

Ni bien don Feliciano asumió la alcaldía, al ver el personal con el que contaba, se percató de que no estaban logrando generar mayor progreso en su distrito; muy por el contrario, notó que todos los días parecían ser los mismos en la oficina: todo era rutinario y no había mayor impacto en pro de la mejora de la comunidad.

Por esos días se acercó a la zona un grupo de estudiantes de último año de las especialidades de Gestión Pública y Gestión Social de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica, quienes habían formado una organización de ayuda para las municipalidades distritales más pequeñas y con menor poder de ejecución presupuestal. Los estudiantes quedaron maravillados con el clima y los paisajes de la zona y al llegar pidieron una cita con el alcalde, quien muy amablemente los recibió.

Durante la reunión el equipo le ofreció su asesoría para poder realizar un diagnóstico organizacional de la municipalidad, al cual don Feliciano accedió de inmediato. Luego de un mes, el equipo le entregó a don Feliciano el diagnóstico que, además de una serie de observaciones sobre la organización, concluía con una propuesta de reorganización de la municipalidad a partir de un nuevo organigrama basado en la construcción de perfiles renovados para cada cargo y funciones que el equipo había hecho (ver anexo 2). De igual manera, el equipo logró identificar los valores que deberían ser transversales a toda la municipalidad: servicio al ciudadano, coherencia, trabajo en equipo y orientación a resultados.

Luego de la presentación, el equipo tuvo que volver a su casa de estudios, pero no se fueron sin antes advertirle al alcalde que el éxito de la municipalidad dependería de las personas que trabajaran en ella.

Don Feliciano se había decidido a implementar los cambios propuestos; ya había conseguido la aprobación del nuevo organigrama y la propuesta hecha por los alumnos de la Facultad de Gestión ante el Consejo Municipal. Se encontraba muy feliz porque sentía que por fin podría lograr que las cosas cambien. Sin embargo, al ver que no iba a conseguir ese perfil de gerentes en la zona, cayó presa de la preocupación. El sueldo que ofrecían era de S/. 3000 (sueldo promedio de los gerentes de la municipalidad).

## 3. Gerentes para Todos - la ANREHU<sup>2</sup>

El programa Gerentes para Todos fue promovido desde el gobierno central con la idea de fomentar la meritocracia y profesionalización en el Estado. La lógica es formar un grupo de gerentes seleccionados meritocráticamente para que ocupen distintos cargos en entidades públicas que así lo requieran. Es necesario especificar que son las entidades las que voluntariamente hacen la solicitud de asignación de un gerente. A lo largo de la historia del programa, los gerentes han sido asignados a entidades de los tres niveles de gobierno: nacional –como ministerios–, regional y local.

El proceso de reclutamiento y selección de los gerentes públicos tiene una duración aproximada de tres meses. Se hace de manera descentralizada, por lo cual se cuenta con gerentes de distintos puntos del país y para distintos cargos. Por lo general, la convocatoria y reclutamiento se dan a través de medios de información masiva: para el caso de Lima, a través de los diarios *El Comercio* y *El Peruano*; y, para el caso de regiones, a través de diarios regionales y *spots* radiales.

La selección de los gerentes públicos pasa por dos grandes etapas: la preselección y el curso de introducción. En la preselección se trabajan las siguientes actividades:

- Evaluación curricular a través de un aplicativo web.
- Evaluación a profundidad.
- Pruebas psicométricas (se aplican de manera descentralizada en tres ciudades en simultáneo; los resultados se dan el mismo día para poder pasar a la siguiente fase).
- Entrevistas por competencias (son al día siguiente de las pruebas psicométricas en las mismas ciudades donde se aplicaron).

El curso de introducción se realiza en Lima y se pagan todos los gastos de los postulantes que vienen de provincia, incluyendo el pago de los días no trabajados. Por lo general, esta etapa dura entre tres y cuatro días, y consta de las siguientes actividades:

- *Assessment center*<sup>3</sup>.
- Evaluación de casos técnicos.
- Entrevistas personales (solo si han pasado las dos pruebas anteriores).

Una vez que el gerente ha sido seleccionado, se firma un convenio tripartito entre la entidad gubernamental a la que se le va a asignar, el gerente y la ANREHU. Ambas organizaciones emiten una resolución que asigna al gerente en mención en el cargo por un periodo de tres años, con posibilidad de extender la asignación. Tres meses después de

<sup>2</sup> Autoridad Nacional de Recursos Humanos.

<sup>3</sup> Método de evaluación de competencias que se basa en observación de comportamientos a través de dinámicas grupales y/o simulación de casos.

iniciadas las acciones del gerente en la entidad donde ha sido asignado, esta debe emitir una evaluación de periodo de prueba donde consigna si este se ha adaptado de manera positiva a la cultura organizacional de la misma.

El convenio tiene distintos anexos y uno de ellos corresponde a los indicadores de gestión que se le asignan al gerente público, que tienen una periodicidad de seis meses. Durante su designación, el gerente puede tener la oportunidad de ser capacitado por ANREHU, al igual que sus equipos de trabajo; esto depende de los planes de capacitación de la gerencia, los cuales se basan principalmente en la disponibilidad presupuestal.

Asimismo, la remuneración de los gerentes públicos está por encima del promedio y el pago se da de la siguiente manera: la entidad receptora sigue pagando lo que tiene asignado para ese cargo mientras que ANREHU, por su lado, determina la política remunerativa para el cargo basándose en tres aspectos:

- Monto asignado previamente a ese cargo (por la entidad receptora).
- Historia salarial del gerente a asignar.
- Responsabilidades del puesto (presupuesto que maneja anualmente, cantidad de grupos de personas a su cargo, número de sistemas administrativos que debe conocer para desempeñar el cargo, nivel académico mínimo requerido para desempeñar esas funciones, cantidad de años de experiencia mínima requerida para desempeñar ese cargo).

Una vez determinada la política remunerativa (salario del gerente público), la entidad sigue pagando lo que tenía presupuestado mientras ANREHU asume la diferencia. Por ejemplo, si la entidad tiene presupuestados S/. 4000 soles para el cargo y, según la política remunerativa aplicada por ANREHU, ese cargo debería recibir una remuneración de S/. 11 000, entonces ANREHU asume los S/. 7000 soles restantes.

Una vez transcurrido un año de su designación y si el gerente –en una etapa previa a su asignación– estuvo ocupando otro cargo (no como gerente público) en el sector público, tiene la opción de volver a su plaza origen o quedarse como gerente público en la plaza donde ha sido asignado. Si decide regresar a su plaza de origen, vuelve con el sueldo que estuvo ganando en ese momento, pero conserva su estabilidad laboral. En el caso de que decida quedarse como gerente público, mantiene su sueldo, pero sabe que en dos años la entidad receptora evaluará si debe permanecer o no en el cargo.

En principio, se ha determinado que los gerentes deberían pasar por una evaluación de desempeño (evaluación de metas y competencias) anual; sin embargo, esto aún se está implementando y hasta el momento solo se busca determinar si los gerentes están cumpliendo

con las metas con las que se comprometieron en los convenios de asignación.

En paralelo, aquellos que han aprobado todas las etapas de la evaluación, pero no han sido asignados o seleccionados para el cargo que postulaban por no tener el mejor puntaje, pasan a ser parte de una bolsa de gerentes y serán tomados en cuenta de acuerdo a su perfil si alguna nueva entidad solicita un gerente.

Con el tiempo se han recogido experiencias de los gerentes encontrando distintos casos, desde trabajadores que habían tenido una historia salarial de S/. 4000, pero que tras ser designados como gerentes demostraron que podían alcanzar sueldos de hasta S/. 9000 en cargos más altos; hasta gerentes que, siendo trabajadores públicos, luego de un año en las entidades donde fueron asignados, son promovidos a cargos más altos en los que, por medio de adendas a sus contratos, se les aumentan el sueldo y las responsabilidades. Sin embargo, también ha habido casos donde, por asuntos políticos, los gerentes han salido de los cargos donde habían sido asignados.

Don Feliciano se enteró del programa Gerente para Todos a través de un congreso de alcaldes al que asistió. Él vio al programa como la solución para la implementación de la reorganización de la municipalidad propuesta por el equipo universitario.

Se puso en contacto con ANREHU, a quienes les comentó el caso, y ellos amablemente le explicaron los pasos a seguir para poder contar con un gerente. Don Feliciano decidió solicitar los cargos de gerente de administración y finanzas, gerente de desarrollo económico y gerente de infraestructura. El cargo de gerente de desarrollo humano lo llevaría a cabo la hija de un conocido suyo, que venía de haber terminado recientemente su carrera de Derecho y contaba con un año de experiencia, María Sullen Guille, «porque ella sabía de leyes y evitaría que se tenga problemas por contratar a la gente», indicó.

#### 4. El reto de la ANREHU

La ANREHU no había desestimado el pedido de la municipalidad; sin embargo, le tomó tiempo dar con los gerentes que pudieran y aceptaran viajar a Último Punto. El sueldo que ofrecían era de S/. 8000 (S/. 3000 corrían por cuenta de la municipalidad, pues era el sueldo promedio de sus gerentes, y S/. 5000 por cuenta de la ANREHU), además de todos los beneficios de ley. El sueldo estimado venía de la evaluación del puesto y de la remuneración que ANREHU destinaba cada vez que le solicitaban personal para un cargo.

Se contaba con varios gerentes en bolsa, pero, al momento de decirles el lugar, muchos no aceptaban la oferta. Finalmente, la ANREHU logró que tres personas aceptaran:

- Rogelio Martinelli (54 años), administrador de profesión con una maestría en Gestión Pública. Padre de tres hijos; dos de ellos ya eran independientes y uno estaba en su último año de universidad. Aceptó ir como gerente de administración y finanzas.
- Margarita Rojas (45 años), economista especializada en el desarrollo de proyectos. Madre soltera de un joven de 22 años. Aceptó ir como gerente desarrollo económico. Su hijo es universitario y se encuentra en el cuarto año de Medicina.
- Marco Luyo (35 años), ingeniero civil. Es el más joven de la bolsa y acepta ir como gerente de infraestructura. No tiene responsabilidad ni carga familiar.

Cuando los nuevos gerentes llegaron a la zona les gustó mucho el paisaje y el lugar, a pesar de lo cansado que les había resultado el viaje. Se hospedaron en un hotel hasta poder conseguir una casa donde quedarse.

Al día siguiente, se presentaron en la municipalidad. Los recibió el alcalde acompañado de la nueva gerente de desarrollo humano, la abogada María Sullen Guille, quien los recibió con una sonrisa, los llevó a recorrer las instalaciones y les presentó a todo el personal que se les cruzaba en el camino. Luego, los condujo a sus escritorios y les indicó que tendrían una reunión con el alcalde y los demás gerentes en dos horas.

Los tres gerentes decidieron juntarse para conversar sobre los planes de acción a seguir y cuál sería su propuesta como gerentes nuevos. Una vez transcurridas las dos horas, asistieron a la reunión donde los esperaba el alcalde y el otro grupo de gerentes.

Desde esa primera reunión se percibió un ambiente tenso entre los gerentes nuevos y los antiguos, a quienes se sumaba el gerente municipal, mientras que María Sullen Guille se dedicaba solo a ver el tema del cumplimiento de la normatividad y las planillas.

### 5. Los primeros seis meses

A la semana de iniciadas las funciones de los gerentes nuevos, el gerente de administración y finanzas, el señor Martinelli, decidió no firmar la conformidad para el pago de un servicio que se había prestado de manera incompleta e indicó que a la empresa prestadora del servicio le correspondía una penalidad del 10% del monto a pagar. Cuando el gerente municipal se enteró de lo sucedido se acercó al señor Martinelli para indicarle que debería aprobar el pago de ese servicio, pues ya antes habían aprobado que el servicio se diera de ese modo y él no tenía el derecho de cambiar las cosas. A pesar del intercambio, el señor Martinelli mantuvo su postura de no firmar la conformidad, pero ofreció como salida que la empresa cumpliera con lo estipulado en el contrato para no aplicar la penalidad y que para ellos hicieran un informe sustentando la razón de la ampliación de la fecha del servicio.

El segundo caso se dio entre la gerente de desarrollo económico, la señora Rojas, y el gerente de desarrollo urbano. La señora Rojas lo había buscado en reiteradas ocasiones para coordinar estrategias para impulsar el turismo dentro de la zona bajo la modalidad de ecoturismo, ya que se había percatado de los maravillosos paisajes con los que contaba la zona. No obstante, el gerente de desarrollo urbano no la atendía o simplemente la evitaba, y solo la saludaba cuando estaban en presencia del alcalde. Dicho gerente creía que, por ser mujer, a la señora Rojas no se le debería haber asignado un cargo tan alto pues no estaba capacitada.

En el caso del señor Luyo las cosas se presentaron de modo distinto. La primera semana le había resultado complicada con el equipo de trabajo, pero luego, gracias a su carisma y buen carácter, había logrado ganar la confianza de su equipo de trabajo, además de que la mayoría de su área eran sus contemporáneos; sin embargo, tenía también desacuerdos con el gerente de planeamiento y presupuesto.

Así transcurrieron seis meses, en los que en reiteradas ocasiones la señora Rojas le comunicó a María Sullen Guille sobre las conductas y comportamientos machistas del gerente de desarrollo urbano. Ante estos comentarios, la señorita Guille solo respondía que estaba exagerando, que los hombres de la zona eran un poco machistas, pero que no era para tanto. Cabe añadir que, además de eso, el gerente de desarrollo urbano no permitía que la señora Rojas cumpliera con todas las estrategias que tenía en mente.

El señor Martinelli había logrado establecer ciertos parámetros y poner en orden la oficina, pero cada cierto tiempo tenía fuertes discusiones con el gerente municipal, llegando a estar a punto de renunciar en reiteradas ocasiones.

El señor Luyo había logrado la aprobación de varios proyectos por parte del alcalde y había construido un equipo humano muy bueno en su área; además, logró generar empatía con el gerente de planeamiento y presupuesto. Realmente las cosas le estaban yendo bastante bien.

El alcalde no conocía mucho lo que sucedía dentro de la municipalidad debido a que confiaba en la señorita María Sullen Guille, quien le decía que todo iba muy bien. Además, él sentía que los nuevos gerentes estaban haciendo bien su trabajo, pero no se fijaba en cómo se sentían ellos.

### 6. Las evaluaciones de los primeros años

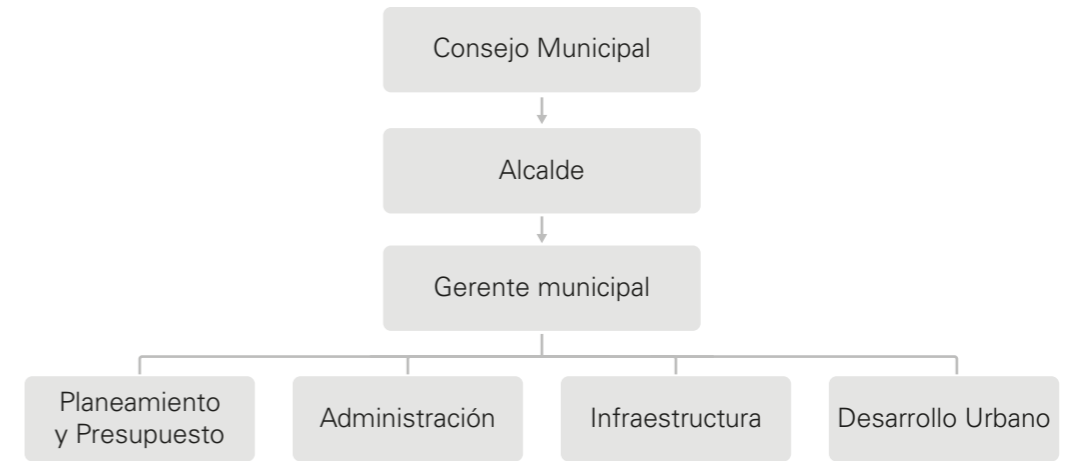
Al año de haber iniciado funciones los gerentes en la municipalidad, la ANREHU se acercó a evaluar solamente el cumplimiento de indicadores estipulados en los convenios de asignación. Los indicadores considerados habían sido propuestos antes de iniciar funciones y habían sido consensuados entre el alcalde, los gerentes y la ANREHU.

Se hicieron observaciones en el caso de la señora Rojas, quien había tenido un cumplimiento del 65% de sus indicadores (dentro de lo esperado), mientras que los otros dos gerentes superaban el 90% de cumplimiento.

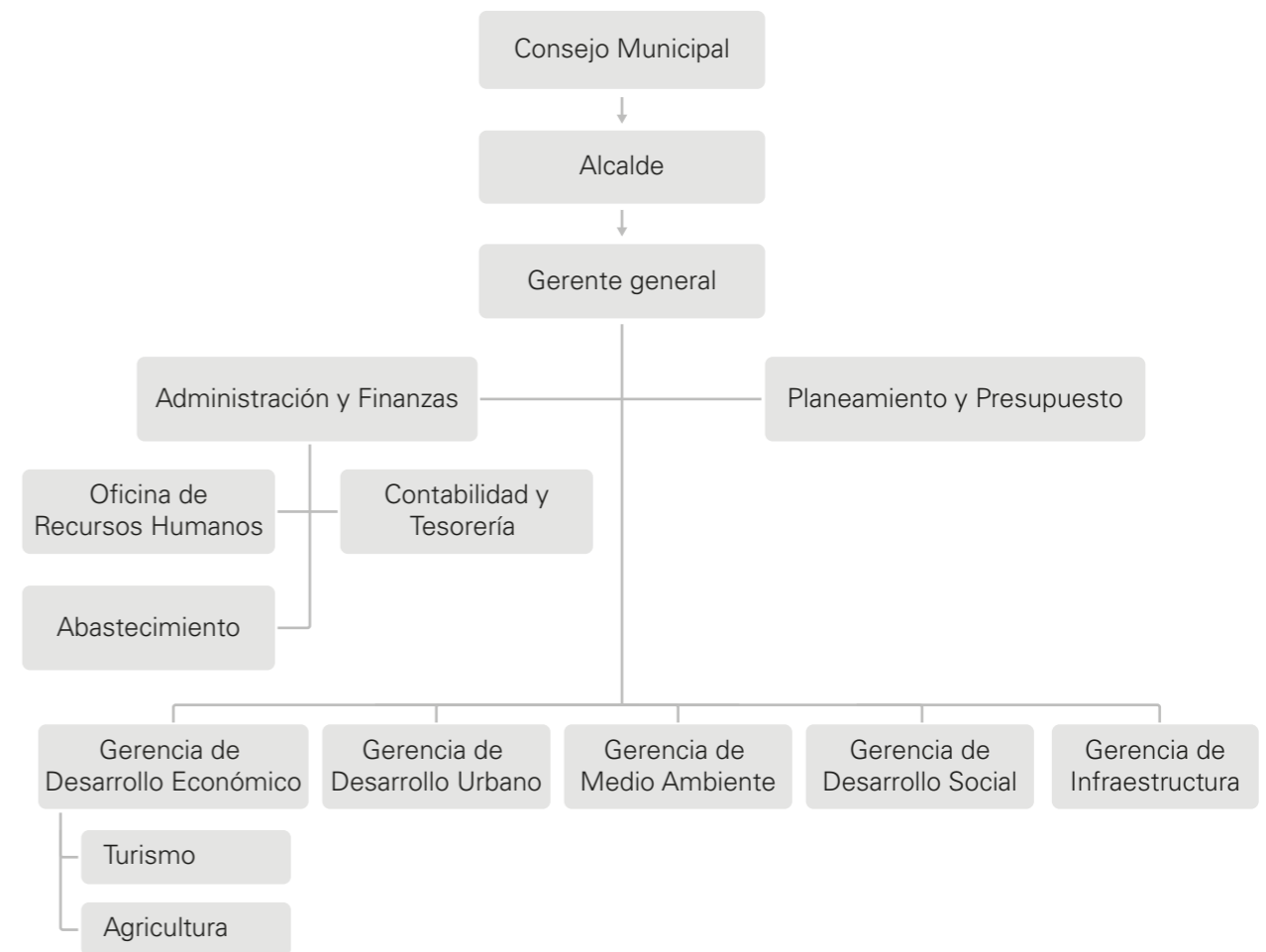
Esta evaluación dejó constancia y entró al legajo personal de los tres gerentes, así como a los de la ANREHU y la municipalidad. Después de dos años aproximadamente, el equipo de ahora exalumnos de la universidad volvió a hacer una medición del impacto del trabajo que habían realizado ahí. Al llegar, encontraron algunas mejoras notables en lo referente al camino de acceso a la zona, el acceso a información turística y la recepción de la municipalidad.

Lograron entrevistarse con el alcalde, quien les comentó lo que había alcanzado en su gestión y el trabajo de los gerentes que había traído. Los chicos obtuvieron entonces una entrevista con los gerentes y se enteraron de que la señora Rojas acababa de presentar su carta de renuncia y de que el señor Martinelli había hecho lo mismo una semana antes. Ambos solo habían estado esperando que fuera fin de mes para dejar el cargo. En el caso del señor Luyo, este compartió con los exalumnos su experiencia y lo gratificante que resultaba para él estar en la zona y contribuir a su desarrollo. El alcalde se encontraba confiado de que conseguiría los remplazos de manera rápida para esos cargos, pero la ANREHU no estaba tan segura de ello.

**ANEXO 1. ORGANIGRAMA MUNICIPAL ACTUAL**



**ANEXO 2. ORGANIGRAMA MUNICIPAL PROPUESTO**





## LQNH PERÚ: EL LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN<sup>1</sup>

Enrique Rispa Ramírez

Allí se encontraba Alejandra, con este resumen en la mano pero sin conocer en persona a su nuevo equipo de trabajo, sin conocer la cultura organizacional, la subcultura del área ni mucho menos saber las costumbres de un país nuevo y distinto para ella, debiendo enfrentar el reto de transformar radicalmente el área y alinearla a los estándares internacionales de la organización en tan solo dos años. Su carismática personalidad le había permitido formar y liderar a su anterior equipo de trabajo para alcanzar los objetivos del área, logrando consolidarse como un referente dentro de la organización. De pronto, surgió la pregunta inevitable en su cabeza: ¿cómo iba a lograrlo con estas personas totalmente desconocidas?

### 1. LQNH en el mundo y en América Latina

LQNH era una empresa transnacional estadounidense con más de 60 años de existencia dedicada a brindar servicios contables y financieros (*outsourcing*) con presencia en más de 40 países a nivel mundial, agrupados en cuatro grandes unidades geográficas: EE.UU. (con sede en Washington), Unión Europea (con sede en Alemania), Centro América (con sede en México) y Sudamérica (con sede en Colombia). Desde esta última se manejaban las operaciones de Colombia, Argentina, Brasil y Perú (ver anexo 1).

LQNH ingresó al mercado colombiano en 1993. Para 1996 ya se había posicionado entre las mejores empresas en Colombia que brindaban ambos servicios, por lo cual la matriz decidió ampliar sus operaciones a los países vecinos, ingresando a Brasil el año 2000 y a Argentina en 2004. La estrategia utilizada, básicamente, consistía en replicar el modelo de gestión colombiano en cada país, lo cual, sumado a su gran respaldo financiero y sus servicios estandarizados según normas internacionales (ISO 9001), hizo que se posicionen con todo éxito en ambos países en corto tiempo, siempre en ambos servicios (contables y financieros).

En vista de estos resultados, se programó que los siguientes ingresos fueran a Perú y Chile en 2008 y 2012, respectivamente. Teniendo en cuenta la situación económica que vivía el país, había grandes

<sup>1</sup> Los nombres, datos y fechas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

expectativas con respecto al ingreso a Perú; sin embargo, los resultados obtenidos no fueron los esperados, lo que hizo que el ingreso a Chile se vea retrasado.

## 2. LQNH Perú 2008-2012: resultados obtenidos

LQNH ingresó a Perú en enero de 2008. Los planes para el país contemplaban generar utilidades a partir del cuarto año (2011). Los resultados obtenidos, sin embargo, no fueron los esperados: en el servicio financiero, la empresa superó las proyecciones de ventas en el tercer año (2010); no obstante, en el servicio contable (*outc*)<sup>2</sup>, los resultados obtenidos hasta el cuarto año nunca superaron el 75% de lo presupuestado, y los resultados obtenidos durante el primer semestre de 2012 hacían prever que la situación iría de mal en peor (ver anexo 2).

Por tal motivo, la Gerencia Regional le pidió al señor Javier Gálvez, gerente general en Perú, que envíe un breve informe de la situación real de las operaciones en el país e identifique los puntos críticos más importantes, ya que se reunirían en noviembre de 2012 para decidir los futuros planes de acción para el año siguiente. El señor Gálvez envió el siguiente informe.

### 3. Informe situacional LQNH Perú 2012

- En cuanto a la Gerencia de Recursos Humanos, por políticas corporativas, se les ha destinado gran parte del presupuesto, de tal forma que se garantice contar con profesionales de buen nivel en los puestos clave. Sin embargo, se ha detectado que lo mismo no ocurre en los puestos operativos (analistas y asistentes), aunque esto no ha significado una pérdida de eficiencia en las operaciones del negocio.
- En cuanto a la Gerencia de Administración y Finanzas, esta ha demostrado ser eficiente en su gestión, pues en las encuestas de satisfacción interna tomadas a inicios de 2012 (en función a la gestión de 2011) obtuvo resultados por encima del 87%. Llama la atención que los niveles más bajos de aprobación hayan sido los de la Gerencia de Outsourcing Contable (75%), en comparación con la calificación de la Gerencia de Outsourcing Financiero (94%), la Gerencia de Ventas (96%) y la Gerencia de Recursos Humanos (93%).
- La misma encuesta dio como resultado que la gerencia con menor porcentaje obtenido en lo referente a la colaboración para el logro de los objetivos organizacionales fue la de Outsourcing Contable.
- La Gerencia Comercial ha tenido buenos resultados y cada año han ido aumentando sus resultados, superando cada vez con mayor amplitud las cuotas de venta esperadas por la compañía.

<sup>2</sup> *Outc* = Outsourcing contable; *out* = outsourcing.

- Las gerencias de Outsourcing Contable y de Outsourcing Financiero cuentan con la certificación ISO 9001; sin embargo, ha llegado más de una queja a la Gerencia General de parte de los clientes por las irregularidades en el cumplimiento de los servicios brindados por dicha área y la poca calidad en la solución de los problemas ocasionados por esta falta de cumplimiento.
- El gerente de outsourcing contable, John Pinedo, ha manifestado continuamente su disconformidad por los procesos de selección llevados a cabo para contratar el personal a su cargo, indicando que las personas que tiene que evaluar no cumplen con sus expectativas para los requerimientos del área y, muchas veces, por la premura del tiempo y la alta rotación del área, debe contratar a personas sin estar convencido de que puedan dar los resultados esperados. Además, ha manifestado en los últimos meses su descontento con el *software* que emplea su personal indicando que no es un sistema versátil, ya que se deben realizar muchos cuadros y reportes de forma manual.
- John Pinedo es una persona con buenas referencias en el mercado laboral, pero no ha podido conseguir buenos resultados con su equipo de trabajo (dos jefes, dos analistas y cuatro asistentes). Durante sus cuatro años y medio de gestión el nivel de rotación en su área ha sido alto (50% anual) y también ha sido obvia la insatisfacción laboral generada en el área. Por otro lado, tampoco había conseguido empatía con el jefe de sistemas y el jefe de facturación, quienes siempre mostraban poca voluntad de apoyarlo. Por el contrario, mantiene buenas relaciones con el equipo comercial porque siempre se mostró solícito para validar las cotizaciones presentadas a los clientes, incluso aunque en la mayoría de casos los términos pactados escapaban a la realidad de la parte operativa.

### 4. LQNH Perú 2013

Al finalizar la reunión el gerente regional decidió apoyar al gerente de Perú para llevar a cabo dos cambios sustanciales:

- a. Adquirir un nuevo sistema contable que exigiera menos trabajo manual e hiciera posible sistematizar los reportes requeridos por el cliente para que las labores del área se realizaran más eficientemente, logrando así disminuir la brecha entre lo ofrecido al cliente y lo realmente cumplido por la empresa.
- b. Contratar a un nuevo gerente de *outc*, con igual o más experiencia a la del entonces vigente pero con un perfil distinto en cuanto al manejo de equipos de trabajo y el liderazgo. Juntos llegaron a la conclusión de que, si bien el *software* no era el adecuado, había sido su desempeño como gerente lo que determinó que el personal no se comprometiera con el trabajo ni con el logro de resultados.

El gerente regional propuso como candidata a la señorita Alejandra Arboleda, actual subgerente de *outsourcing* contable para las operaciones en Colombia. Ella había solicitado un ascenso o transferencia a otra área un año atrás, pues llevaba trabajando 10 años en la empresa (cinco de ellos como subgerente) y estaba deseosa de seguir creciendo profesionalmente. Lamentablemente, no hubo ninguna plaza que pudiera ocupar y, ante el riesgo de que dejara la empresa, parecía oportuno ofrecerle este cargo. Además, ella había demostrado tener una gran capacidad para dirigir a su equipo de trabajo, pues se tenía conocimiento –por las evaluaciones y comentarios– de que lo motivaba constantemente con premios no económicos que ella misma creaba (descansos o permisos especiales, reconocimiento dentro del área, etcétera); que le gustaba que todas las decisiones fueran consensuadas; y que los dejaba trabajar y estaba dispuesta a apoyarlos y darles indicaciones –en lo laboral y, a veces, en lo personal–, lo que hacía que su equipo se sintiera íntegramente apoyado por su jefa. Uno de sus subordinados incluso comentó que se había vuelto una inspiración para él en el trabajo.

A mediados de diciembre, el gerente regional se entrevistó con Alejandra Arboleda y le propuso este nuevo puesto; ella, sin pensarlo dos veces y sin hablar siquiera de las condiciones remunerativas, aceptó el cargo. Luego, se reunió con el gerente general de Perú, con quien tuvo una grata conversación, y después de que este le comentara a grandes rasgos la situación del área, ambos coincidieron en que ella podría asumir el reto y viajar cuanto antes, pues –a sus 35 años– era soltera y sin hijos.

## 5. Alejandra Arboleda

Alejandra Arboleda era subgerente de la división de Outsourcing Contable en las operaciones de LQNH Colombia desde hace cinco años y llevaba una década trabajando para la compañía. Su capacidad de gestión y su notable habilidad para manejar grupos de trabajo hicieron que tuviera una meteórica carrera, escalando tres posiciones jerárquicas en tan solo cinco años hasta llegar a su puesto actual.

Este nuevo puesto le significó un gran reto pues la división aún era pequeña y no se consolidaba, pero nuevamente sorprendió a todos pues en tres años triplicaron las ventas, duplicaron el personal y generaron una satisfacción en el cliente interno y externo muy por encima del promedio de las otras divisiones. Los últimos dos años la división funcionó de forma automática, lo cual le producía una gran satisfacción por el logro conseguido, pero a la vez una enorme ansiedad por asumir nuevos retos.

Ella se sentía muy a gusto con la compañía pues disfrutaba de su trabajo, su equipo (que prácticamente ella había formado) y la libertad que tenía para llevar a cabo diferentes proyectos, tanto a nivel de servicio como para con su personal, todos siempre con resultados excelentes.

Esto hacía que le costara mucho pensar en buscar otro trabajo, así que esperaba que llegara una oportunidad en la organización para tomarla. Es así que en diciembre de 2012 le ofrecieron ocupar la gerencia de la división de Outsourcing Contable en las operaciones de LQNH Perú y, sin pensarlo dos veces, aceptó. No se tomó el tiempo para reflexionar que se trataba de un país y de personas distintas, tampoco en que iba a estar sola, pues no tenía familia ni amigos, ni siquiera preguntó cuáles serían las condiciones económicas; ella tenía claras dos cosas y eso le bastaba: su objetivo de seguir desarrollándose en la compañía y el éxito que había tenido en su área, el cual pensó que podría repetir de nuevo. No tenía idea de lo complicada que era la situación.

Es así que el 2 de enero de 2013 llegó a Lima con el mayor reto laboral que había tenido que enfrentar hasta el momento: lograr en dos años lo que no había conseguido su predecesor en cinco, y superar la barrera de los USD 750 000 en ventas anuales para fines de 2014.

Ese mismo día acudió a la oficina de la empresa para reunirse con John Pinedo, aún gerente de outc, quien iba a dejar sus funciones oficialmente el 31 de enero. Los primeros 10 minutos de la reunión fueron un tanto incómodos, como era de esperarse, pero gracias a la personalidad de Alejandra (vivaz, agradable y con mucha pasión por el trabajo) el ánimo de la reunión cambió y se tornó muy amigable y con disposición de colaboración mutua. Luego de tres horas intercambiando experiencias acordaron que él le enviaría un resumen de sus funciones, adjuntando los diversos reportes y manuales de operaciones, y que se volverían a reunir después de una semana para conversar sobre la información enviada.

Durante la semana mantuvieron comunicación frecuente. El día de la reunión, acordaron un plan de trabajo para las siguientes dos semanas, con visitas cada dos o tres días, para que así ella pudiera estar mejor preparada para asumir sus funciones. Acordaron que, luego de avanzar con esta información, la última semana de enero le enviaría la información del personal a su cargo, tanto en lo referente a los manuales de funciones como a las evaluaciones de desempeño; y también que John le iba a dar una opinión personal sobre cada trabajador.

Días antes de culminar la revisión de la parte operativa, el gerente le manifestó que por un tema familiar debía salir de viaje por unos días, por lo cual quedaría pendiente la revisión de la información del personal a su regreso. Alejandra le manifestó sus sinceros deseos de que se resolvieran pronto sus problemas y le pidió que le avisara a su retorno para conversar. Lamentablemente, el viaje demoró más de lo previsto y ella debió presentarse al equipo sin conocerlos de antemano.

Llegó a las 8 a.m., media hora antes del horario de ingreso. No conocía bien Lima; por lo tanto, prefirió solicitar un taxi temprano para evitar el temible tráfico y llegar a tiempo. Desde su oficina podía divisar la puerta de ingreso del área, por lo cual pudo ver la hora en que llegaba cada

trabajador y también que entraban sin saludar, dirigiéndose directamente a sus puestos de trabajo. Notó el primer problema: de las ocho personas de la oficina, solo una llegaba a tiempo; otras dos dejaban sus cosas y se iban sin saber ni avisar a dónde, y se demoraban en regresar unos 30 a 45 minutos; y otros dos llegaban una o dos horas tarde. Ella se acercó a sus sitios a saludarlos, se presentó (pues sabían de ella pero no aún no la conocían) y aprovechó unos minutos en conversar con cada uno. Algunos se mostraron contentos con su llegada mientras que otros sonrieron, miraron el monitor de sus computadoras o le pidieron que regresara luego pues tenían que entregar un informe urgente; en conclusión, hubo muchas y muy distintas reacciones. Ella las tomó con calma, pues era una persona paciente y sabía que sería capaz de conseguir que poco a poco su personal fuera más abierto siempre y cuando ella fuera amable.

Ya que no pudo conversar con el anterior gerente, se dirigió al gerente de recursos humanos para pedir esta información. Este gerente no pudo ayudarla mucho, pues conocía muy poco a las personas de esta área; «son muy huraños», le dijo. Lo que sí pudo entregarle fue el manual de funciones de cada uno y los resultados de la última evaluación de desempeño, incluida la del gerente.

Alejandra se tomó todo el día en revisar la información y hacer un pequeño resumen sobre cada miembro de su equipo para tener una idea de con quiénes iba a trabajar, poniendo especial énfasis en los jefes de área. Al finalizar, dio una leída a sus apuntes:

- *Gerente, John Pinedo*: máster en Ciencias Contables. Laboró como gerente en dos empresas nacionales reconocidas en el sector, sumando 10 años de experiencia. Manejaba equipos de trabajo de tres a cinco personas, todos bajo su supervisión directa. En ambos trabajos habían aumentado la cartera de clientes y superado las metas de ventas anuales. En LQNH dirigía a ocho personas, pero solo ejercía supervisión directa sobre los dos jefes, los cuales reportaban semanalmente lo ocurrido con cada cliente y con el personal operativo. Cumplía funciones comerciales, participaba de las reuniones con clientes potenciales y luego elaboraba las cotizaciones respectivas, que eran enviadas al área comercial para cerrar la venta.

En lo personal: se autoimponía metas altas y se exigía al límite para cumplirlas, por un aparente deseo de reconocimiento y aprobación; sin embargo, el no cumplirlas le generaba altos niveles de estrés, lo cual producía estados alternados de ira, frustración y depresión. Sin embargo, y a costas de su propia salud, mantenía un vehemente deseo de superación y de no abandonar sus metas hasta cumplirlas.

Nota.– Debido a esto es que se mantenía en el cargo a pesar de que en cinco años no había logrado las metas.

- *Jefes de área (2)*: supervisan directamente las operaciones de un analista y dos asistentes cada uno. Reciben los requerimientos de los

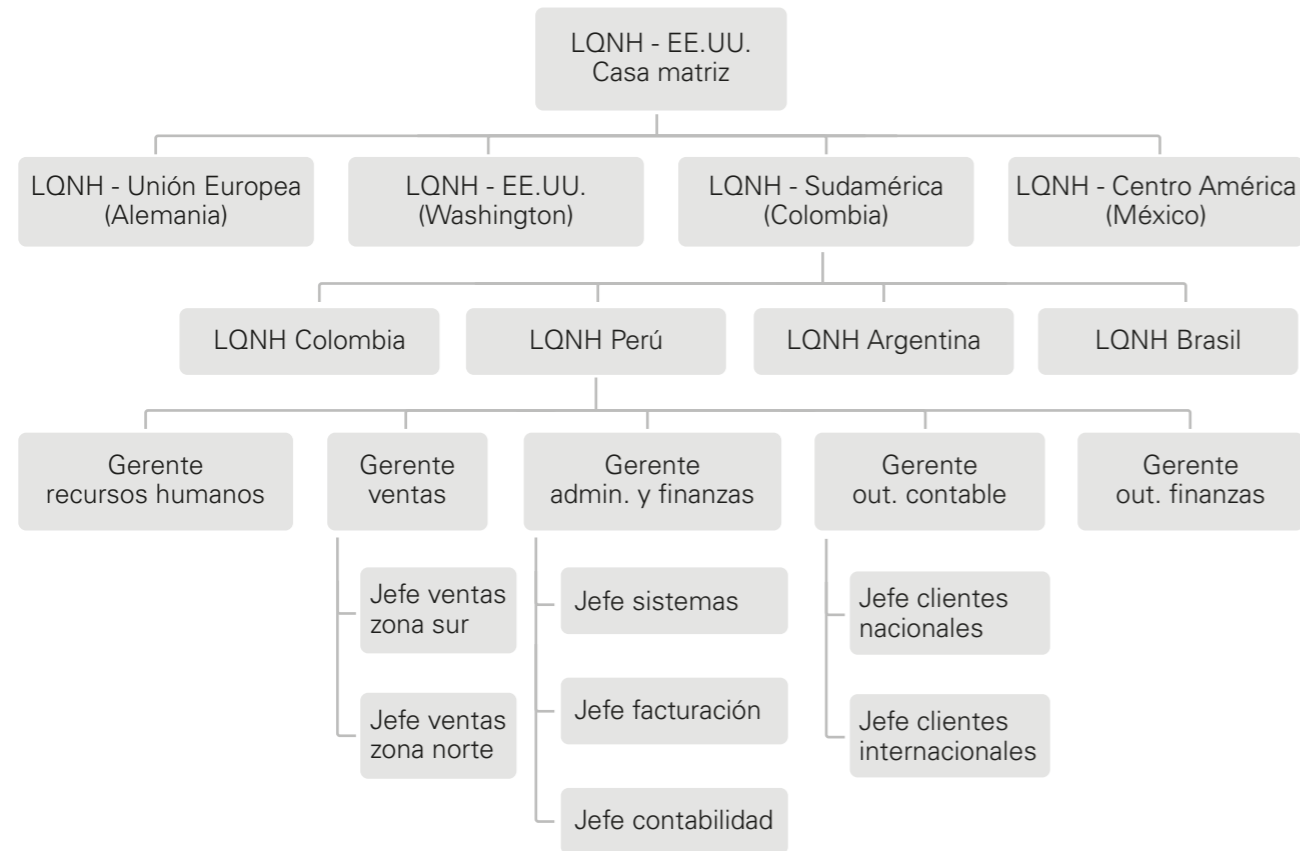
clientes y los derivan a sus subordinados, debiendo revisar los productos finales antes de ser enviados a los clientes. Entregan semanalmente reportes al gerente.

- *Jefe de clientes nacionales, Juan Díaz*: 55 años. Centrado, responsable y cumple con sus labores, aunque difícilmente aporta con nuevas ideas o colabora con actividades fuera de las exigidas por su puesto de trabajo. Laboró con John Pinedo en el trabajo anterior y fue este quien lo incorporó a la empresa. Muestra un alto compromiso y fidelidad hacia su jefe directo antes que a la organización. Nota. Posiblemente esté a la expectativa de que John lo vuelva a convocar en su próximo trabajo.
  - *Analista, Pedro Sarmiento*: poco racional, se deja llevar por los impulsos. Comprometido con el trabajo.
  - *Asistente, Carlos Mendiola*: sigue al pie de la letra las indicaciones, no se sale de ellas.
  - *Asistente, Genaro Urbina*: acaba de ingresar. No hay información.
  - *Jefe de clientes internacionales, José Martínez*: 38 años. Muy proactivo, colaborador, cumplido, responsable y dedicado al trabajo. Muy analítico y con capacidad para trabajar bajo presión. Búsqueda de autosuperación y deseos de asumir nuevos retos y responsabilidades.
- Nota.– Internamente, sería el indicado para reemplazar al gerente, por lo cual la decisión de traer a alguien de afuera podría haberlo desmotivado.
- *Analista, José Manuel Hernández*: empático y simpático, pero con resultados poco satisfactorios.
  - *Asistente, Marco Verástegui*: lleva cinco años en el cargo con eficiencia; no muestra deseos de superación.
  - *Asistente, Diego Portales*: recién egresado de la universidad, aprende rápido y colabora con el equipo.

Luego de releer su resumen, se dio cuenta de que tenía un grupo muy heterogéneo, tanto en lo personal como en su desempeño laboral, lo cual significaría un dolor de cabeza. No hubiese querido guiarse solo de lo que decía su informe, pues muchas veces esa información no representaba bien la realidad, pero, en vista de que el gerente anterior no estaba y el de recursos humanos no conocía a sus subordinados, no tenía otra referencia. ¿Cómo lograría alcanzar las metas de la compañía trabajando con estas personas totalmente desconocidas?

## ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE LQNH

En el presente organigrama se muestra la relación con la matriz en Estados Unidos. Dentro de la estructura de Perú, solo se muestran las áreas relevantes al caso hasta un nivel de jefaturas.



## ANEXO 2. RESULTADOS DE LQNH PERÚ PARA 2008-2012 (EXPRESADO EN MILES DE DÓLARES)

		SERV. FINANCIEROS	SERV. CONTABLES	TOTAL
2008	Ppto.	500	750	1250
	Real	480	550	1030
	Dif.	<b>-20</b>	<b>-200</b>	<b>-220</b>
2009	Ppto.	550	750	1300
	Real	540	540	1080
	Dif.	<b>-10</b>	<b>-210</b>	<b>-220</b>
2010	Ppto.	600	750	1350
	Real	640	560	1200
	Dif.	40	<b>-190</b>	<b>-150</b>
2011	Ppto.	650	750	1400
	Real	700	540	1240
	Dif.	50	<b>-210</b>	<b>-160</b>
2012	Ppto.	700	750	1450
	Real	800	520	1320
	Dif.	100	<b>-230</b>	<b>-130</b>

## **UROHOLM - CLÍNICA ESPECIALIZADA EN UROLOGÍA<sup>1</sup>**

Jorge Enrique Fernández Luna

En octubre de 2011 ingresó a UROHOLM el licenciado Ítalo Luján Rojas como gerente de administración y finanzas con el fin de planificar el crecimiento sostenible del negocio y definir las estrategias necesarias para tal fin. Luján tenía experiencia en gestión por procesos en dos organizaciones que tuvieron un proceso de reestructuración y crecimiento comercial, lo cual lo hizo decidir por empezar a estudiar una maestría en Gestión de Operaciones.

La contratación del licenciado Luján fue recomendada a la organización por Jorge Fernández, quien en ese momento se desempeñaba como asesor de negocios de UROHOLM y, como especialista en temas de gestión, dictaba en la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Había sido compañero de colegio del doctor Jorge Saldaña Gallo, gerente general de UROHOLM.

La contratación de Luján debía establecer una gestión moderna y competitiva por procesos que pudiera sostenerse ante el crecimiento de la competencia directa e indirecta. Asimismo, Fernández, como asesor del nuevo gerente de administración y finanzas, se ofreció a hacer un diagnóstico organizacional y proponerle algunas mejoras que podían ir implementándose.

Para ello, Luján debía ir conociendo el negocio y sobre todo el sector salud especializado en urología, en el que nunca se había desempeñado. Además, debía adaptarse con rapidez al personal del que disponía y proponer las contrataciones y los cambios imprescindibles para tener el soporte necesario de recurso humano.

### **1. Historia de UROHOLM**

En setiembre de 2006 nació el Centro Especializado de Urología, el cual se caracterizaba por ofrecer una amplia gama de servicios de atención de problemas urológicos. El nombre comercial era UROHOLM - Clínica Especializada en Urología. El gerente general, doctor Saldaña,

<sup>1</sup> Este artículo no debe tomarse como ilustración del manejo efectivo o no efectivo de una situación gerencial. Los nombres de los intervinientes en las situaciones expuestas de la organización han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

era médico cirujano especializado en urología, reconocido por introducir en el país en 2009 el uso del láser verde HPS para el tratamiento de la patología prostática benigna, así como uno de los primeros en adquirir en 2010 el láser holmium para atender una mayor cantidad de pacientes con problemas prostáticos, de cálculos uretrales y/o renales. El doctor Saldaña era además miembro del *staff* de las clínicas Ricardo Palma y Tezza, de instituciones como Oncocare y Grilur, y parte de diversas sociedades médicas.

Los consultorios médicos de UROHOLM se ubicaban en un local de San Isidro. La organización era dirigida por profesionales y médicos certificados, reconocidos en sus áreas de especialización individual, las que incluían enfermedades de los sistemas urinarios masculino y femenino.

## 2. La gestión del doctor Saldaña

De manera intuitiva, el doctor Saldaña había ido tomando decisiones como gerente general para mejorar el negocio e incrementar los servicios y productos que podían ofrecer, gracias a las cuales esperaba incrementar el número de pacientes en el Centro Médico. Había tenido mucho éxito con las campañas promocionales personales que había realizado en televisión, radio, redes sociales (Facebook, Twitter) y en su manejo de *blogs* sobre temas médicos especializados en urología. Además, tenía la certeza de que era un buen vendedor de su propia imagen y, cuando estaba sentado frente a sus pacientes, incluso se tomaba todo el tiempo necesario para atenderlos así la tarifa por una consulta no lo justificara. «El trato que le doy a mis pacientes es lo más importante. El tema urológico es un tabú y, si no le das la confianza a quien viene por una dolencia, no podrás dar un diagnóstico acertado», precisaba en cada entrevista que tenía.

Pero era consciente de que, por sus compromisos con otras clínicas, el tiempo le era cada vez más limitado y empezó a llegar muy tarde a sus consultas. El perfil del paciente que tuvo durante algunos años parecía no corresponder al del paciente que se queja por ese motivo, sino más bien el de uno que deseaba ser atendido por el doctor Saldaña; no obstante, las encuestas que encargó el doctor a un consultor externo dieron algunos resultados sorprendentes. Al parecer, el perfil del cliente había cambiado. Las quejas empezaron a presentarse y la reducción de pacientes se hizo notoria.

Antes del ingreso de Luján, el Centro Médico había sido administrado por el señor Francisco Peso, administrador de empresas, quien –se suponía– había tenido experiencia en otros centros médicos. Peso había empezado en UROHOLM como jefe de marketing, ofreciendo un plan comercial basado en convenios institucionales y con compañías de seguro para atraer pacientes de forma masiva. Tras un año en UROHOLM su trabajo no había dado resultados, incluso a pesar de que el doctor Saldaña lo había nombrado –desde julio de 2011– como

responsable de la administración, triplicando el sueldo que recibía como jefe de marketing. Fernández sostuvo dos reuniones de trabajo con Peso e inmediatamente se dio cuenta de que no tenía conocimientos sólidos ni el perfil necesario para llevar a cabo una gestión por procesos, por lo que recomendó retirar a Peso de UROHOLM.

## 3. Ingreso del licenciado Luján a UROHOLM

El licenciado Luján debía definir su plan de trabajo, pero consideró sumamente importante conocer primero a todo el personal, identificar sus funciones y, a partir de eso, proponer la mejor forma de trabajo; solo así podría implementar una gestión por procesos y hacer partícipe activa a toda la organización. Por ello, conversó inmediatamente con todo el personal de UROHOLM: dos secretarías, dos enfermeras, dos médicos del *staff*, una asistente administrativa, un asistente de marketing y una contadora.

Luego de escuchar de cada integrante las funciones que cada empleado realizaba en ese momento –considerando que habría un crecimiento (incluso un nuevo local) del Centro Médico– y tras elaborar un primer ensayo de organigrama (ver anexo 1) con visión de desarrollo futuro, el licenciado Luján propuso lo siguiente: UROHOLM debía componer su organigrama en dos secciones principales:

- a. *Sección Administrativa*: integrada por la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas, y los responsables de las áreas de Administración y Operaciones, Marketing y Atención al Cliente.

UROHOLM debía tener el asesoramiento de un estudio de abogados de reconocido prestigio y tercerizar la contabilidad con un estudio especializado. Además, debía tener servicios contratados con empresas de vigilancia y de limpieza.

- b. *Sección Médica*: integrada por el director médico, los cuatro médicos urólogos del *staff*, enfermeras asistenciales y el equipo de profesionales que asisten en las intervenciones quirúrgicas (instrumentalistas, anestesiólogos, enfermeros, patólogos). Asimismo, contaría con médicos de otras especialidades, como cardiólogos o psiquiatras, cuando se requirieran opiniones o interconsultas de otras especialidades médicas.

En ese momento UROHOLM tenía contratos con médicos de apoyo, como ecógrafos y tomógrafos, requeridos para su buen funcionamiento, así como una alianza estratégica con Suiza Lab para la toma de muestras que requirieran análisis de laboratorio de necesarias para proporcionar al diagnóstico preciso.

Al ingresar a UROHOLM, Luján recibió la siguiente información, levantada por el asesor Fernández, sobre los servicios prestados y productos brindados en UROHOLM:

- a. *Consulta médica*: definida como la atención directa de un médico del *staff* de la organización en cualquiera de las especialidades ofrecidas. Se podían tener consultas de los médicos urólogos del *staff* o consultas derivadas por ellos con otras especialidades.
- b. *Procedimientos urológicos menores*: definidos como los procedimientos urológicos que no requieren anestesia general y pueden ser atendidos en el local comercial propio.
- c. *Intervención quirúrgica urológica (procedimientos urológicos mayores)*: definidas como las intervenciones que requieren anestesia general o local compleja y son atendidas en una clínica del distrito de Miraflores (Clínica Avendaño) con la cual se tiene relación de alianza comercial estratégica. En estos casos, el paciente es atendido por un equipo de profesionales que participan en las intervenciones quirúrgicas y tiene la atención asistencial de personal calificado de la clínica antes, durante y después de la operación.
- d. *Farmacia*: son los productos o fármacos urológicos que se ofrecen a la venta en el local comercial a indicación de los doctores del *staff*.

El asesor Fernández entregó el primer informe del diagnóstico organizacional, en el que propuso la misión y visión de la organización. Luján trabajaría sobre la base de estas propuestas en su planeamiento estratégico pues debían ayudarlo a desarrollar una eficiente gestión por procesos.

El licenciado Luján leyó atentamente la misión y visión expuestas en el informe de Fernández:

La *misión* de UROHOLM se inspira en ser una organización especializada en el diagnóstico y tratamiento de problemas urológicos, utilizando la tecnología más avanzada, buscando mejorar la calidad de vida y el bienestar de los pacientes atendidos, generando un vínculo de confianza mutua, contando con médicos reconocidos y siendo responsable socialmente. La *visión* de UROHOLM es convertirse en el mejor centro especializado en tratamientos urológicos del país y luego de Latinoamérica, con una amplia destreza en solucionar problemas de alta complejidad a fin de promover el bienestar de sus pacientes, invirtiendo constantemente en la capacitación de sus profesionales para lograr la admiración de la sociedad y ser referentes en el rubro de especialización.

Luján empezó a planificar cada área de la organización teniendo en cuenta las exigencias expuestas por el doctor Saldaña, las sugerencias e informes de diagnóstico organizacional que presentó Fernández, y las sugerencias del personal que recibió para su gestión. De esa forma, el licenciado comenzó a implementar todo lo que podía de inmediato para no perder tiempo. El horario del doctor Saldaña era muy complicado, lo que representó uno de los primeros problemas a los que tuvo que adaptarse. Así, empezó a tomar decisiones que pensaba que no afectarían

las políticas trazadas por el doctor sin consultarle previamente, dejando las decisiones que consideró importantes para proponer alternativas y tomar decisiones en conjunto con la alta dirección.

El licenciado Luján tuvo como principal inconveniente lo limitado del presupuesto para contrataciones nuevas, sobre todo si deseaba contar con gente calificada que tuviera el perfil requerido para el puesto. Por ello, tuvo que adaptarse a esta situación, creyendo conveniente constituir un equipo joven para formarlo y liderarlo entusiastamente hasta desarrollar cada área que consideró indispensable, para luego contar con gente de experiencia en el momento oportuno.

#### 4. Primeras acciones del licenciado Luján Rojas

- Área de Marketing

En la entrevista que tuvo el licenciado Luján con el doctor Saldaña para el puesto de gerente de administración, se sorprendió del esfuerzo desmedido que aquel hacía para publicitarse en redes sociales y en la página web de UROHOLM. Por eso, creyó necesario planificar el área de Marketing y analizar estas herramientas con el asistente del área, que trabajaba en UROHOLM desde hacía dos años; sin embargo, se dio con que este asistente había renunciado a las dos semanas de su trabajo. Luján tuvo que contratar como su reemplazo a Álvaro Castro, un estudiante del último ciclo de la especialidad de Marketing y Publicidad en la universidad UPC.

Para apoyar el área de Marketing, Luján contrató los servicios de INVMECADO S.A.C., una empresa especializada en investigación de mercado que ayudaría al diagnóstico del posicionamiento de UROHOLM y del doctor Saldaña, de las expectativas que tenían los pacientes y del perfil de los mismos. Uno de los primeros informes recibidos proporcionó información muy valiosa para el trabajo de Luján (ver anexo 2).

Finalmente, el licenciado propuso la contratación de varios publicistas que pudiesen tener diversos canales de acceso a los medios de comunicación y pidió a Castro un plan de trabajo dinámico y flexible que se ajustara a los horarios que los médicos tenían disponibles para dar entrevistas.

- Área de Atención al Cliente

Uno de los principales problemas que encontró el licenciado Luján estaba en el área de Atención al Cliente. Las secretarías estudiaban otras profesiones y, a pesar de que tenían carisma y buena presencia, no cumplían con el perfil que esperaba. Incluso las enfermeras compartían funciones con las secretarías y viceversa. Luján tuvo que adaptarse, por el momento. Se había generado un clima laboral muy cargado y complicado en lo referente a las relaciones interpersonales, y notó que



había una competencia intensa para determinar quién era la que tenía más confianza con el doctor Saldaña. Por ello, pensó que debía organizar reuniones semanales para monitorear el desempeño y el clima laboral, ya que consideró que la cultura organizacional que se había formado no ayudaría a gestionar el centro médico con un enfoque centrado en el cliente.

Una primera medida fue contratar a una asistente de atención al cliente para que organizara el área, aliviara las relaciones interpersonales y –con ello– mejorara el desempeño del personal. Luego de entrevistar a varias candidatas, la elegida fue Michelle Pardo Valencia, quien había estudiado Administración en la Universidad de Lima y, a pesar de tener solo 22 años, tenía experiencia en el área de atención al cliente, sobre todo en restaurantes y centros de entretenimiento. Además, había trabajado en España y Venezuela.

Pardo había utilizado manuales de procedimientos y de funciones, especificando la forma en que se llevaban a cabo los procesos en las organizaciones donde había trabajado. Eso fue de mucho alivio para el licenciado Luján, pues él deseaba implementar una gestión basada en procesos y gracias a la llegada de Pardo podría definir los procesos de una de las áreas críticas de UROHOLM.

En diciembre de 2011, Pardo presentó un primer informe sobre las actividades del área y cómo estaban siendo manejadas. En una parte del informe, el siguiente pasaje llamó la atención del licenciado: «El valor agregado que genere UROHOLM con el servicio que brinda a sus pacientes se debe reflejar en el área de Atención al Cliente a través de una atención personalizada por parte de la responsable del área de Atención al Cliente, las secretarías y auxiliares, desde que se recibe una llamada telefónica realizada por un potencial cliente y durante su atención cuando ingresa al consultorio, hasta la realización de llamadas de postatención».

El licenciado Luján analizó los detalles de lo expuesto en el informe y, aunque le pareció muy profesional, se percató de que las actividades de los procesos podrían traer superposición de funciones del personal, lo que no generaría el flujo operativo necesario para agregar valor a los productos y servicios que se brindaban.

Esta era un área muy importante y, si los clientes eran cada vez más exigentes y se buscaba el posicionamiento en un nuevo local, ubicado en una zona exclusiva de San Isidro, se debían identificar los procesos claves del área de Atención al Cliente y facilitar a todo el personal su comprensión. «Se debe implementar una gestión con un enfoque en el cliente y basado en procesos», pensó Luján.

En la parte descriptiva del informe, rescató que el proceso se dividiera a su vez en tres subprocesos, los cuales eran: atención de llamadas telefónicas, atención cara a cara y atención postservicio (ver anexo 3).

- Área de Administración y Operaciones

Una de las condiciones del licenciado Luján para empezar en el cargo de gerente de administración y finanzas fue que debía contratar un asistente de gerencia y un asistente de administración y operaciones, por ser esta el área más crítica y la que tendría los procesos clave que debían implementarse de inmediato.

Como asistente del área de Administración y Operaciones contrató a una estudiante de último ciclo de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, Melissa Flemming, quien tenía proyección de desarrollo en el área de Operaciones. El licenciado Luján había sido profesor de Gestión de Operaciones de Flemming en la universidad y, al ser ella la elegida entre 15 postulantes, la pareció que sería la persona ideal para el cargo por ser muy ordenada, analítica y capaz a la hora de tomar decisiones. Además, el licenciado pensó que podría encargarle cada vez más funciones debido a la confianza que le tenía.

Flemming ingresó a UROHOLM en noviembre de 2011 y rápidamente mostró su capacidad. Como parte de su trabajo, presentó un informe de uno de los procesos más importantes para las operaciones de UROHOLM: el abastecimiento de insumos médicos en UROHOLM.

El abastecimiento de insumos médicos especificaba cómo atender los requerimientos de insumos de todas las unidades de servicios que brindaba UROHOLM, ya fuera para los consultorios médicos, las cirugías de los propios pacientes o cuando se vendían insumos a otras clínicas.

Como parte de sus funciones, la enfermera encargada de almacén debía enviar de manera regular el requerimiento de insumos cada 15 días, y de manera excepcional si un insumo se encontraba en nivel P antes de que se hiciera el siguiente pedido regular de insumos; es decir, cuando la cantidad del insumo en el almacén no era suficiente para abastecer a las unidades de servicios hasta el siguiente pedido regular. El nivel P era, entonces, la cantidad (insuficiente) del insumo que se tenía en almacén y que generaba el pedido adelantado.

Asimismo, la enfermera encargada realizaba semanalmente el control de inventarios de insumos. Como cada 15 días debía realizar el requerimiento, en este debía informar la presencia de niveles P durante el control de inventarios semanal. Si no había ningún requerimiento excepcional, la semana en la que se debía realizar el requerimiento de insumos la enfermera encargada señalaría en su reporte los insumos en escasez y la cantidad en que debían abastecerse.

El proceso de abastecimiento de insumos en el consultorio médico se realizaba quincenalmente de forma regular, involucrando a varias áreas e integrando cuatro subprocesos. El proceso se iniciaba cuando se actualizaba el registro de inventario y finalizaba cuando se colocaban

en el almacén los insumos recibidos de los proveedores. Los cuatro subprocesos identificados eran los siguientes:

- Requerimiento de insumos.
- Solicitud de cotización de insumos.
- Generación de orden de compra.
- Recepción de insumos.

Flemming presentó, a manera de propuesta a seguir, el diagrama de flujo del proceso de abastecimiento de insumos, especificándolo en primer término solo para el consultorio médico (ver anexo 4).

El licenciado Luján revisó el informe de su asistente Flemming y consideró que, si bien había sido un desarrollo detallado del proceso de abastecimiento de insumos e incluía a *todas* las actividades del proceso debidamente identificadas y numeradas, existían algunas inconsistencias. En respuesta, señaló algunas consideraciones para ilustrar mejor el proceso a través del diagrama de flujo en cuestión:

a. *De los límites y los inputs/outputs de cada subproceso*

- Requerimiento de insumos

Inicio: cuando la enfermera encargada de realizar el control de inventarios en el almacén de insumos actualizaba el registro de inventario.

Fin: cuando la enfermera archivaba el formato en el *file* respectivo.

Notas: si ningún insumo requería ser abastecido, se daba por terminado este subproceso. En el formato de requerimiento de insumos, se colocaba el código de los insumos y la cantidad que debía abastecerse. El formato de requerimiento se enviaba por correo y se imprimían dos copias.

- Solicitud de cotización de insumos

Inicio: cuando el asistente administrativo recibía el formato de requerimiento que le entregaba la enfermera.

Fin: con la entrega del reporte.

Notas: se tenía un cuaderno de cargos de trámite documentario. En el archivo de cotizaciones se registraban el código del insumo y la cantidad que era requerida. La solicitud de cotización de insumos a tres proveedores registrados en la base de datos se enviaba por correo electrónico o por fax. Los proveedores tenían dos días para enviar las cotizaciones respectivas al correo electrónico del asistente de operaciones. Si había alguna duda o consulta por hacer (marca específica del insumo médico, presentación del insumo, características alternativas, entre otras), el asistente la resolvía vía correo electrónico o por llamada telefónica, consultando con

la enfermera responsable lo referente a temas técnicos y con el asistente de gerencia los tiempos de entrega y la forma de pago (la política era pagar a 15 días calendario).

- Generación de orden de compra

Inicio: cuando el gerente de administración y finanzas recibía el reporte del asistente administrativo.

Fin: cuando se llamada al proveedor para confirmar la recepción de la orden de compra y coordinar el día de entrega de los insumos.

Notas: podía darse el caso de que la orden de compra se colocara a más de un proveedor. En esos casos, el asistente de operaciones recibía el reporte visado por el gerente e ingresaba en el sistema los insumos y cantidades de los mismos que serían solicitados a cada proveedor. La orden de compra firmada era enviada a cada proveedor vía correo electrónico.

- Recepción de insumos

Inicio: cuando el asistente administrativo registraba en el sistema el día en que el proveedor entregaría los insumos de la orden de compra que le había sido remitida.

Fin: cuando la enfermera llenaba la hoja de conformidad del pedido y finalmente la enviaba al asistente administrativo.

Notas: si era más de un proveedor, se hacía un registro para cada uno. El asistente de operaciones informaba a la enfermera responsable el nombre del proveedor, los insumos y cantidades que habían sido generados en la orden de compra, así como la fecha en que serían entregados. La enfermera responsable firmaba el ingreso de insumos al inventario, sacaba una copia de la guía de remisión entregada por el proveedor y la archivaba con el formato de requerimiento.

El licenciado Luján observó que no se habían detallado *todos* los *inputs/outputs* para cada subproceso.

b. *De las actividades y sus responsables en cada subproceso*

El licenciado detectó algunos errores en el diagrama de flujo en relación a los responsables de algunas actividades; por ello, indicó que debían seguirse las siguientes restricciones:

- No se tenía contratado un asistente administrativo.
- El responsable de determinar la necesidad de insumos y de absolver consultas técnicas respecto a los insumos era la enfermera encargada.
- Las actividades que implicaban relacionarse con proveedores debía llevarlas a cabo su asistente de operaciones, incluyendo las coordinaciones de entrega de insumos.

- Las consultas de gestión y la revisión de reportes de gestión para el visado del gerente de administración debía realizarlas el asistente de gerencia.
- El manejo de cotizaciones, archivo e impresión de reportes debería llevarlo a cabo el asistente de operaciones.
- El único que podía visar, firmar y autorizar documentos como órdenes de compra era el mismo gerente de administración y finanzas.
- La enfermera debía revisar el pedido que se recibía de los proveedores, confirmar y comunicar la conformidad.
- El asistente de operaciones debía dar por concluido el proceso, teniendo en su poder la hoja de conformidad.
- Algunas actividades, como la impresión, sellado, registro y archivamiento de documentos, podía hacerlas el responsable de operaciones o el asistente de gerencia para evitar contratar un asistente administrativo.
- El gerente de administración podía solicitar la omisión de la presencia del asistente de gerencia en este proceso, salvo que lo considerara absolutamente necesario.

c. *De los símbolos utilizados*

El licenciado Luján detectó que algunos símbolos propuestos no eran los correctos. Finalmente, consideró que debía redactarse el proceso de abastecimiento de insumos médicos con las correcciones que le solicitó a Flemming (ver anexo 5). Luján consideró importante y prioritario definir claramente los subprocesos de requerimientos de insumos y de recepción de insumos debido a que las enfermeras intervenían en estos subprocesos con mucha responsabilidad. Como ellas no tenían experiencia en gestión por procesos, debían tener un manual del procedimiento y un diagrama de flujo que les permitiera familiarizarse con los subprocesos y asumir las actividades y tareas que tenían bajo su responsabilidad. Los otros dos subprocesos, de solicitud de cotización de insumos y generación de orden de compra, serían más fáciles de implementar pues Flemming, Pardo y el mismo Luján estaban alineados al nuevo enfoque de gestión, así que solo era cuestión de corregir lo expuesto por Flemming.

Como asistente de gerencia contrató a Katin Toribio, egresada de un instituto superior, con dos años de experiencia como asistente de gerencia de una clínica y familiarizada con la gestión por procesos. Esto podía ayudar al licenciado Luján a ordenar la planificación, dejándole tiempo para dedicarse al área de finanzas. UROHOLM no había formalizado sus ingresos reales en 2010 ni en 2011, y Luján se propuso mejorar los estados financieros. Era indispensable ser atractivos para los bancos, de forma que se pudiera obtener el financiamiento para los proyectos de crecimiento, como el nuevo local.

El licenciado Luján trabajó paralelamente con el asesor Fernández en el análisis FODA para definir nuevas estrategias genéricas, así como en la definición de un mapa estratégico de objetivos que debía proponerse para ser implementado en un cuadro de mando integral con el fin de monitorear el desempeño de la organización.

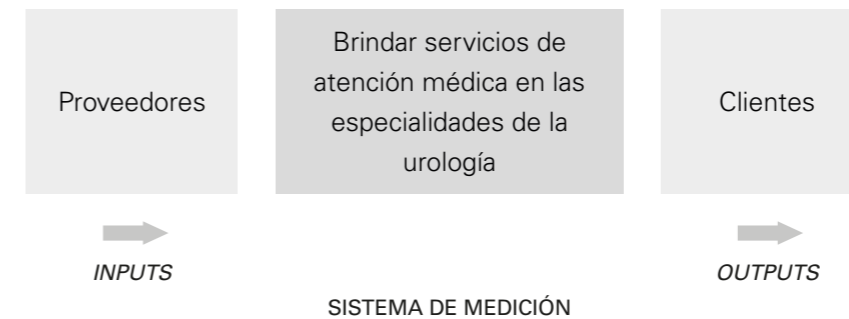
**5. Enfoque basado en procesos: marzo de 2012**

El licenciado Luján había implementado dos tipos de reuniones de trabajo: el Comité de Gestión y el Comité de Gerencia. El Comité de Gestión se reuniría cada viernes y a él asistirían solo Luján y los responsables de cada área. También podían asistir los asesores legales del estudio legal contratado, del estudio contable, de empresas que brindaban servicios específicos como INVMERCADO S.A.C., y, si era necesario, Fernández.

Al Comité de Gerencia, que también se reuniría una vez a la semana, asistirían el doctor Saldaña, Fernández y el licenciado Luján. En estas reuniones se debían tomar decisiones sobre todas las cuestiones pendientes, las cuales serían agregadas a la agenda del comité durante la semana.

Sobre la base del mapa estratégico, y tomando en cuenta el FODA obtenido y los informes de Pardo, Flemming y Castro, el licenciado Luján convocó a todo el personal para tener una reunión el 31 de marzo de 2012, cumpliendo con sus primeros seis meses de gestión. Por primera vez había convocado a todo el personal asistencial médico del organigrama de UROHOLM con el fin de hacerlos partícipe de lo que había ido trabajando estos primeros meses con su equipo. Lo expuesto por él en la reunión se puede apreciar en el gráfico 1:

Gráfico 1. Macroproceso UROHOLM



El macroproceso define el *core business* del negocio o actividad principal del negocio e integra las unidades de negocio y los productos y servicios brindados por la organización. En este punto, se han identificado los principales proveedores y el poder de negociación frente a ellos; y el mismo análisis se ha aplicado a los diversos tipos de cliente. Los *inputs* están definidos como elementos que ingresan a UROHOLM para ser transformados en la secuencia lógica de actividades para

producir los *outputs*, que son los productos y servicios que se producen al final de la propuesta de valor del negocio. Y el sistema de medición es lo que permite controlar, medir y corregir lo que sea necesario para una mejora continua.

El licenciado Luján indicó entre los beneficios de trabajar con una gestión basada en un modelo de procesos:

- La alineación de los procesos con la estrategia.
- La medición de resultados a nivel de procesos.
- La integración de iniciativas de optimización.
- El lenguaje común para la generación de sinergias.

Luján expuso los procesos estratégicos, operativos y de soporte que habían sido identificados. De acuerdo con la nueva tendencia de la gestión de operaciones, mostró los procesos claves tanto principales (de negocio) como de soporte.

Durante la reunión muchas preguntas fueron hechas al licenciado Luján y a su equipo de trabajo (Castro, Pardo, Flemming y Toribio) por parte de varios trabajadores de UROHOLM. El licenciado se sorprendió de esta situación porque pensaba que todos estaban alineados al enfoque basado en procesos que había venido trabajando; sin embargo, asimiló como provechoso el tomar nota de varios puntos débiles y críticos.

Luján evaluó con su equipo de trabajo el resultado de esta reunión, dado que en su propio equipo había habido algunos inconvenientes en el mes de marzo. Pardo era que la segunda había elaborado un informe preliminar muy preciso respecto a la situación de los tres primeros meses del año 2012, lo cual había sido mal visto por Flemming, quien también había preparado un informe preliminar al respecto pero proyectando el crecimiento que generaría la capacidad instalada del nuevo local de San Isidro. El Licenciado Luján recordó a su equipo que era importante que ambas se dieran cuenta de la importancia de trabajar en equipo sin buscar protagonismos.

El licenciado tuvo que sostener hasta tres reuniones para mejorar la relación entre estas dos asistentes porque consideraba que la sinergia iba a dar muy buenos resultados. Al final, les pidió que ambas trabajaran juntas en un informe que le presentarían y que le serviría para la reunión con la alta gerencia en junio de 2012.

## 6. Presentación de plan de trabajo y resultados el 30 de junio de 2012

El licenciado Luján debía presentar al doctor Saldaña el informe del primer semestre del año, sobre todo de lo que había implementado y los resultados de la implementación, así como las propuestas de mejora, si fuera necesario; es decir, tendría tres meses más para presentar su plan de trabajo y los resultados que iba obteniendo.

El doctor Saldaña había percibido muchas cosas que debían cambiar para lograr el objetivo de un crecimiento sostenible. El proyecto de implementación del nuevo local se había retrasado y se había ido pagando mensualmente el alquiler de un espacio que no se podía utilizar. Si bien era cierto que notó mucho orden en la organización, su obsesión era tener cada mes más ingresos y, por los últimos informes mensuales de ventas, estas no habían crecido lo suficiente. Debido a este contexto, la liquidez de la empresa no era favorable para obtener financiamiento para la ampliación y remodelación del nuevo local, por lo que el doctor y había decidido despedir a Castro sin haberlo discutido antes con el licenciado Luján. Como no era la primera vez que el licenciado había percibido en el doctor Saldaña una falta de unidad de mando y de dirección, conversó con Fernández en varias oportunidades para que tratara estos temas con más confianza, al ser amigo de colegio del doctor.

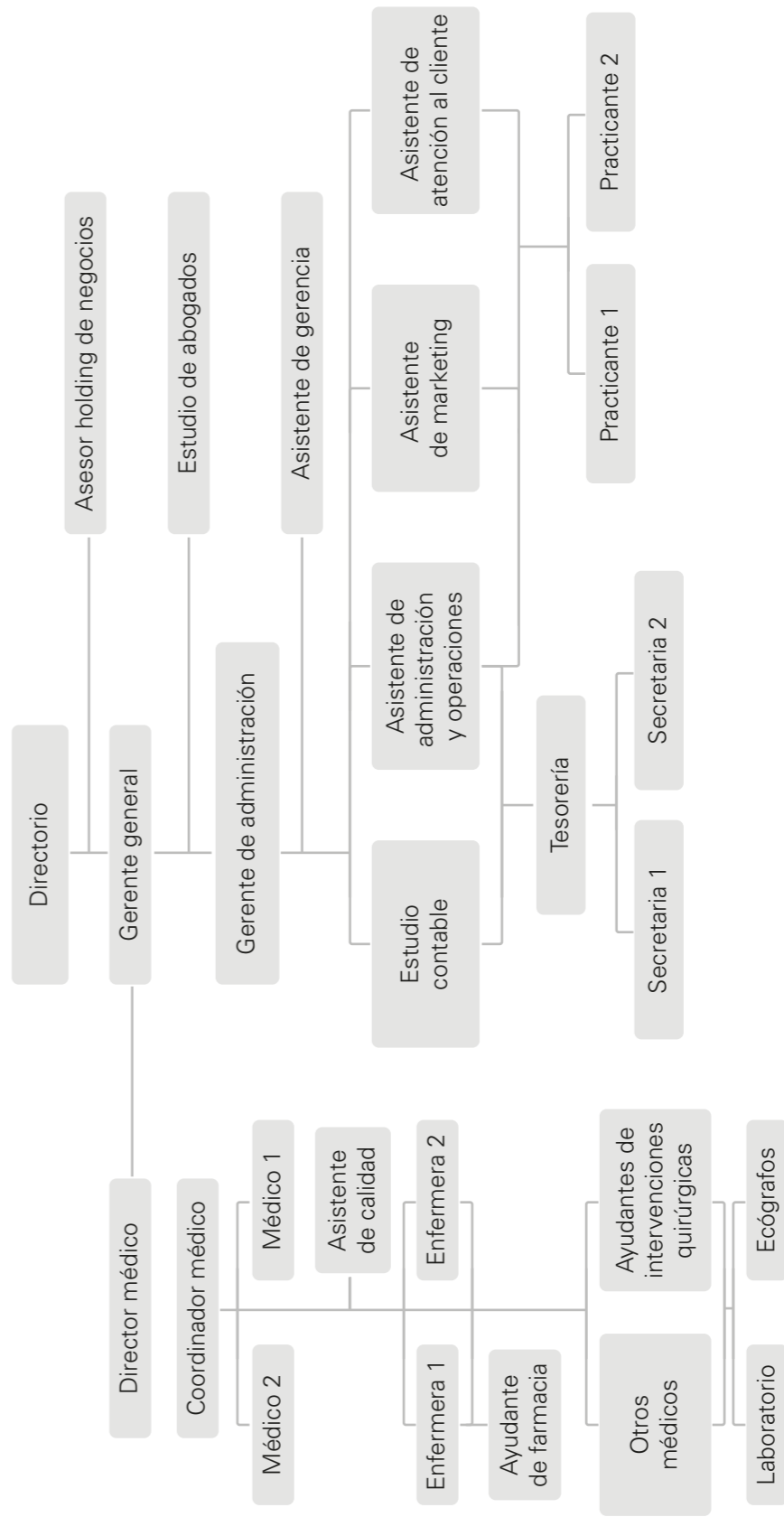
Fernández se había enterado de que el doctor Saldaña había despedido a una de las enfermeras sin aparente razón. Esto había generado un problema en el abastecimiento de insumos médicos, pues justo era ella la encargada de una parte importante de los subprocesos, como el requerimiento de insumos, la recepción de insumos y el control de inventarios de insumos médicos tanto para consultorio como para cirugías. El licenciado Luján había establecido que las enfermeras recibieran los pedidos de insumos martes o jueves hasta las 6:00 p.m., dado que las enfermeras trabajaban hasta las 10:00 p.m., pero por orden del doctor Saldaña esa taera debía realizarse solo hasta las 4 p.m. Luján había explicado al doctor Saldaña que UROHOLM dependía de la disponibilidad del proveedor para traer los insumos. Además, Flemming no solo había conseguido proveedores de insumos de las marcas necesarias y que brindaban la oportunidad de pagar diferido (15, 30 y hasta 45 días en algún caso), sino que los tiempos de entrega habían sido puntuales y el *delivery* era gratuito.

A raíz de lo conversado con Luján, el doctor Saldaña pidió a la doctora Mónica Reyes que se hiciera cargo del procedimiento de compra de insumos médicos para cirugías. Esto también significó algunos problemas entre Flemming y la doctora Reyes, quien no estaba acostumbrada a trabajar con procesos establecidos y veía más cómodo y factible ir al centro de Lima a buscar los insumos médicos, para lo cual exigía disponibilidad de efectivo. Flemming le explicó que ya se había implementado un proceso para el abastecimiento de insumos para el consultorio y que podía generarse fácilmente el de las cirugías, pero la doctora Reyes no consideraba práctico el proceso establecido, sobre todo cuando se daban cirugías de un día para otro.

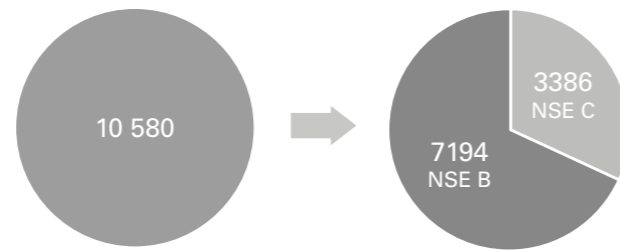
Durante su gestión, el licenciado Luján había formalizado la contratación del personal, ingresándolo progresivamente en planilla. Si bien el doctor Saldaña no quería que los empleador ingresaran a planilla, el licenciado prefirió seguir las recomendaciones que le dio el doctor Benavente,

asesor en la parte laboral del estudio de asesoría legal contratado. Había ya dos despidos y esto generaría contingencias laborales. En ese punto, el licenciado Luján ya había preparado su informe y esperaba la reunión del 30 de junio con la idea de mostrar los resultados de la implementación de una gestión basada en procesos.

**ANEXO 1. ORGANIGRAMA PROPUESTO POR LUJÁN**



**ANEXO 2. TARGET DE UROHOLM**



Zonas Potenciales	1-7NSE: B y C
Sexo	Hombres
Edad	30 años a más
Seguro	Sin seguro
Caract.	Eligen médico para atenderse Probabilidad de tener problemas urológicos
Pref.	Médico y centro particular (13.2% macrosegmento)
NSE B	32%
NSE C	68%

Por la información histórica de pacientes atendidos se puede indicar que se tiene el 11 % de participación del mercado objetivo.

Fuente: INVMERCADO S.A.C.

\* *Círculo de la izquierda:* la cifra 10 580 corresponde al total de hombres que pueden presentar problemas urológicos de las siete zonas potenciales de captación de clientes que pertenecen al nivel socioeconómico B y C, tienen 30 años o más, no tienen seguro de atención médica y eligen médico para atenderse, de preferencia por médico y centro particular.  
 \*\* *Círculo de la derecha:* el sombreado oscuro corresponde al 68% del total y el sombreado claro corresponde al 32% del total de la muestra del círculo de la izquierda (10 580 hombres).

**ANEXO 3. INFORME DE MICHELLE PARDO:  
PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

**1. Subproceso de atención de llamadas telefónicas**

Los pacientes llaman por teléfono por dos razones: para pedir información o solicitar una cita con un doctor determinado, para solicitar una consulta o un procedimiento urológico determinado. Para tal efecto, quienes llaman por teléfono son atendidos por el personal de atención al cliente (secretarías y auxiliares) mediante un discurso de atención con trato cordial de bienvenida. Esto también se da al momento de agendar las citas con los doctores, si es que el cliente llama directamente para solicitar citas. En el mismo discurso se comunica que todo el *staff* es reconocido por su experiencia médica. El doctor Jorge Saldaña posee mayor trayectoria y, por ende, es el más publicitado por los medios, lo cual lo hace más requerido para la solicitud de citas. Es por ello que las secretarías brindan información de todos los doctores, dando al cliente (paciente que será atendido) la opción de escoger el médico.

El horario de atención de los médicos para consultas y procedimientos está establecido en dos turnos diarios (mañana: de 9 a 1 p.m.; y noche: de 5 a 9 p.m.).

En este subproceso, se realizan las siguientes actividades:

- Cuando suena alguno de los teléfonos de la central telefónica, la secretaria contesta con el discurso de bienvenida y luego atiende la consulta realizada por el paciente. Como se indicó líneas arriba, la consulta puede darse por las dos razones expuestas.
- Si el cliente pide primero información, la secretaria le brinda la información necesaria. Generalmente, el paciente consulta el precio de la consulta médica. A pesar de que es política de UROHOLM no brindar precios o tarifas de procedimientos y cirugías, es necesario brindar el precio de la consulta médica; por lo tanto, se brinda información de los doctores disponibles, las especialidades que se atienden (urología general, oncológica, andrología) y los horarios de atención.
- Si el paciente llama para solicitar una cita para una consulta médica o para un procedimiento, la secretaria brinda los horarios disponibles y a qué doctor corresponde. Si es para un procedimiento, se le indica al paciente si tiene la orden médica. Si el paciente llama por algún médico en especial, se le indica la disponibilidad respectiva.
- Si la llamada es para atender una emergencia, la secretaria asigna la consulta al doctor disponible, con la anuencia del paciente.
- Si el paciente insiste en ser atendido con un doctor que no tiene horario disponible, se genera una cita adicional al turno. Estas no pueden ser más de tres en un turno. (Cabe señalar que la llamada de un paciente puede ser considerada como caso excepcional cuando

se solicita consulta con el doctor Saldaña y no se tiene posibilidad de agendar la cita con este doctor, ni siquiera como cita adicional. En este caso se agenda la cita como excepción).

- Luego de atender la llamada del paciente, la secretaria agenda la cita si es que la llamada derivó en una; caso contrario, se despide de quien llamó, dando por finalizada la atención de la llamada.
- Si la llamada derivó en una cita, la secretaria inmediatamente la agenda, para lo cual llena el cuadro de citas indicando los datos del paciente, la hora de la cita, el doctor y el problema médico a ser atendido. Si la cita es para consulta médica, la secretaria se despide de la llamada. Si es para un procedimiento, la secretaria le indica las consideraciones que debe tener para ese procedimiento, de forma que el paciente llega preparado el día de la cita; luego, se despide del paciente.

Diariamente, la secretaria de turno llama a los doctores para confirmar las citas de la agenda y llama a cada paciente para que confirme su asistencia, haciéndole recordar las consideraciones que debe tener si es una cita para algún procedimiento urológico. Esta confirmación se realiza dado que algunas veces hay pacientes que no asisten a la cita que solicitaron, por lo que se desea asegurar que el paciente asista a su cita.

El objetivo de este subproceso se centra en iniciar una relación de confianza y de preocupación con el paciente. Por otro lado, el factor clave del éxito es la atención personalizada que tienen las secretarías por medio del discurso, del trato cordial y de la generación de confianza.

Algunos datos que pueden obtenerse son los siguientes: cantidad de llamadas que llegan a concluir en una cita, cantidad de citas que se confirmaron, cantidad de pacientes que asistieron a su cita, así como información de la producción de los médicos: en consultas, en procedimientos y cuánto ingreso produjeron por turno, semana o mes.

Cabe señalar que la capacidad instalada del consultorio es de dos turnos diarios de lunes a viernes y un solo turno en la mañana del sábado. Cada turno tiene cuatro horas y una cita para consulta médica demora en promedio 20 minutos. Los procedimientos tienen tiempos de duración específicos y de acuerdo a cada caso. En general, una ecografía demora 15 minutos y los procedimientos más extensos, como urodinamias y electroestimulaciones, suelen demorar 60 minutos.

## 2. Subproceso de atención cara a cara

Luego de que han confirmado la cita, los pacientes son atendidos al ingresar al consultorio por las mismas secretarías, las cuales ya saben el nombre del paciente, lo que asegura la atención personalizada. El trato que se otorga a los pacientes es cordial y se les brinda afecto. Además, se cuenta con radio y televisión para mantener un ambiente agradable durante la espera, así como revistas, diarios e información sobre urología.

En este subproceso, se realizan las siguientes actividades:

- Llega el paciente y la secretaria le da la bienvenida.
- Luego, invita a pasar y sentarse al paciente. Antes de ingresar a la consulta médica o procedimiento, tesorería procede al cobro respectivo.
- Luego, se invita a los pacientes a esperar para que sean atendidos.
- Inmediatamente después, la secretaria llena el encabezado de la historia clínica asignada al paciente.
- Acto seguido, el paciente pasa a la atención respectiva. Recordemos que la atención puede ser por una consulta médica o por un procedimiento urológico.
- Si el procedimiento urológico requiere previamente una consulta médica, el paciente pasa a ser atendido por medicina general; caso contrario, pasa directo a la sala de procedimientos, donde es recibido por las enfermeras de turno. Las enfermeras también tienen un discurso de bienvenida específico para generar confianza en el paciente y calidez de atención. Las enfermeras llaman al paciente por su nombre (señor tal, señora tal). Si la atención es de consulta médica, primero se realiza la preconsulta con medicina general. UROHOLM ha establecido el método americano para realizar la consulta médica. Este consiste en que primero el paciente es atendido por un médico general, quien realiza el llenado de la historia clínica. Esto genera valor al proceso de atención, pues agiliza la atención del médico principal especializado en urología.
- Entonces, el médico general realiza la consulta médica y tiene información relevante y una historia médica con todos los datos necesarios que pasa al médico principal. Luego de esta consulta médica general, si el médico principal que atenderá al paciente está disponible, se invita al paciente a pasar al consultorio respectivo. Una vez terminada la consulta con el médico urólogo, el paciente regresa a recepción. Luego, la secretaria ingresa al consultorio médico y recibe las indicaciones respectivas. La secretaria regresa a recepción donde está el paciente.
- Si el médico ha dado indicaciones para algún procedimiento, la secretaria consulta al paciente cuándo desea realizarse el procedimiento. Si el paciente decide atenderse en ese mismo momento, hay disponibilidad de turno y los requerimientos del procedimiento se cumplen, la secretaria invita al paciente a esperar el tiempo necesario. Luego, el paciente pasa a procedimiento siguiendo el mismo proceso descrito líneas arriba.
- Si el paciente decidió realizar el procedimiento en otro momento, la secretaria agenda la cita coordinando la disponibilidad de turno con el paciente.

- Finalmente, si el médico indicó una receta de farmacia, la enfermera consulta al paciente si desea comprar las medicinas en ese momento. Si es así, la enfermera se las brinda, previo pago realizado a tesorería. Luego, las enfermeras solicitan al paciente el llenado de la encuesta de satisfacción. Cabe señalar que el libro de reclamaciones está disponible a solicitud del paciente.
- Para concluir este subproceso, la secretaria acompaña al paciente a la puerta para despedirlo cordialmente.

El objetivo de este subproceso se centra en brindar una atención especializada que genere fidelidad en el paciente. Por otro lado, el factor clave de éxito es la atención personalizada que se brinda al paciente desde que llega y la atención médica realizada, que debe ser cálida, con disposición a escuchar al paciente y realizar un diagnóstico preciso. El médico debe hacer que el paciente se sienta cómodo y atender todas las dudas que tiene y las consultas que realiza.

Algunos datos que pueden obtenerse son los siguientes: cantidad de pacientes atendidos que están satisfechos, retención de pacientes, cantidad de encuestas, cantidad de reclamos y demora en la atención del paciente, entre otros.

### 3. Subproceso de atención postservicio

La atención postservicio es realizada por varias áreas:

- En primer lugar, el médico general se comunica con el paciente para hacer seguimiento al caso médico. Si el paciente decidió realizar los procedimientos indicados por el médico otro día, el médico principal hace seguimiento constante al paciente hasta que es atendido, dándole las indicaciones respectivas: venir en ayunas, traer muestra de orina, beber agua previamente, etcétera, de acuerdo al tipo de procedimiento que se realizará.
- En segundo lugar, se tiene el área de Marketing, que desarrolla la base de datos del paciente (CRM) para brindarle todos los servicios postventa. UROHOLM cuenta con página web, Facebook, Twitter y *blogs* actualizados de los médicos principales. Los medios interactivos son muy importantes para mantener fidelizado al cliente.

También se le brinda al paciente información de campañas, despistajes, promociones y descuentos a través del correo electrónico:

- Si hay algún caso de reclamo o una encuesta de satisfacción desfavorable, se busca identificar las razones de las molestias y darles solución. Si la queja fue sobre la misma consulta médica, esta es derivada al médico general. Si el caso es muy complejo, se deriva al mismo médico urólogo que atendió al paciente
- Si en la consulta médica el médico diagnostica intervención quirúrgica (cirugía), el médico principal realiza todas las coordinaciones

previas con el paciente: confirmación de la programación de la cirugía, historia e informe médico, solicitud de insumos médicos y fibras láser, cancelación de la operación, etcétera.

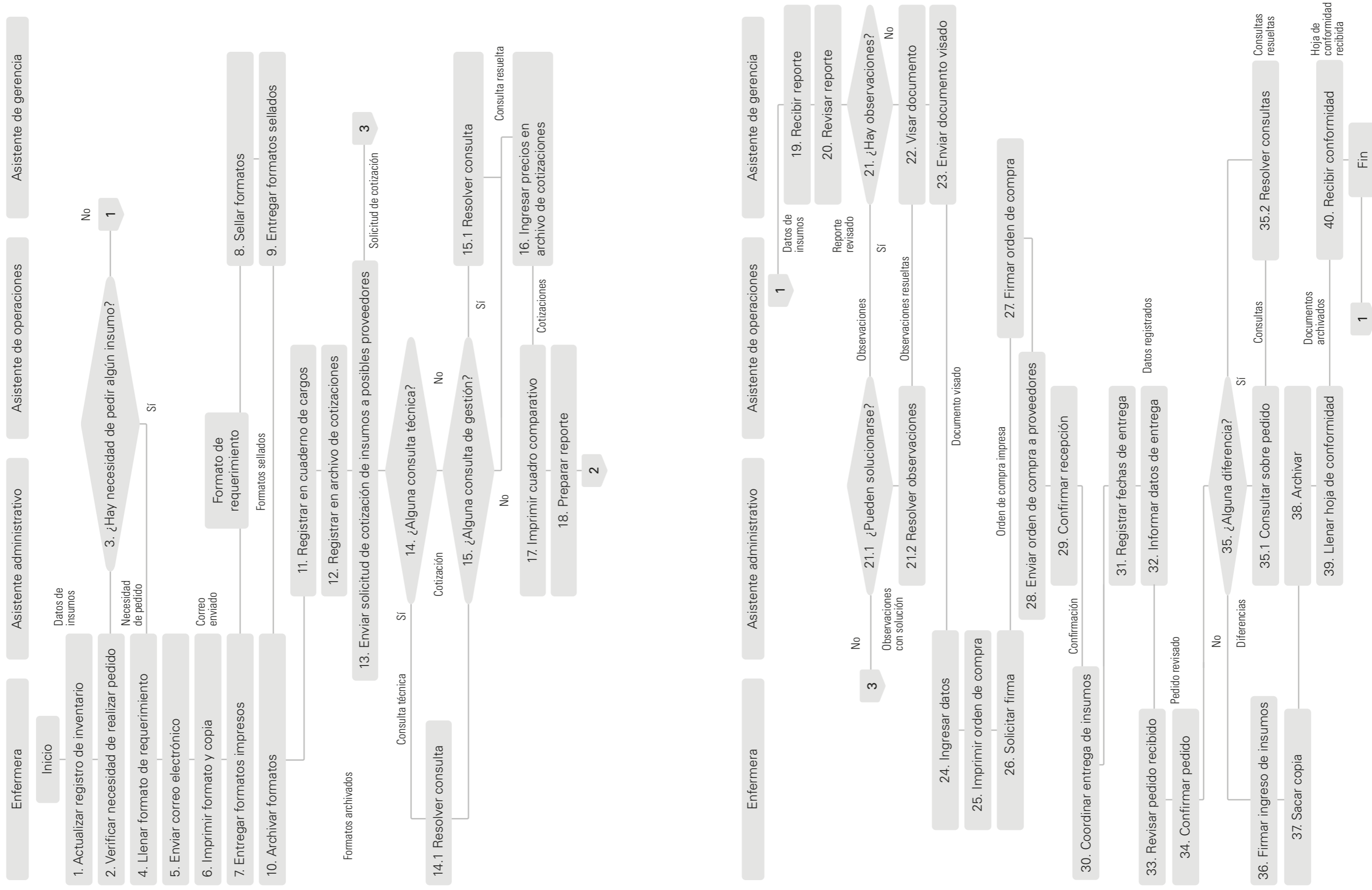
- Si se realiza la cirugía, se activan procesos de soporte de las áreas de Administración y Operaciones, Logística y Tesorería.
- De igual modo, el médico principal realiza la atención postservicio luego de la cirugía.

El objetivo de este subproceso se centra en asegurar la retener y fidelizar al paciente. Por otro lado, el factor clave de éxito es el seguimiento que se realiza a la atención personalizada que se brindó al paciente.

Algunos datos que pueden obtenerse son los siguientes: cantidad de pacientes que regresan a atenderse con el médico tratante, pacientes satisfechos, retención de pacientes, cantidad de reclamos resueltos, cantidad de pacientes que vienen a una campaña o promoción por base de datos.



**ANEXO 4. DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO POR FLEMING: ABASTECIMIENTO DE INSUMOS MÉDICOS EN CONSULTORIO**



## **ANEXO 5. PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS PARA CONSULTORIO (CORREGIDO)**

### **1. Subproceso de requerimiento de insumos**

El subproceso de requerimiento de insumos se inicia cuando la enfermera encargada de realizar el control de inventarios en el almacén de insumos actualiza el registro de inventario. Luego, verifica la necesidad de realizar el pedido de al menos un insumo. Si ningún insumo requiere ser abastecido, termina este subproceso. Si hay necesidad de solicitar abastecimiento de algún insumo, se llena el formato de requerimiento de insumos, colocando el código de los insumos y la cantidad que debe abastecerse. Inmediatamente envía por correo este formato al asistente de operaciones y, acto seguido, imprime dos copias del formato de requerimiento. Ambas copias del formato son entregadas al asistente de operaciones, quien las sella y entrega una de ellas a la enfermera. La enfermera archiva el formato en el *file* respectivo y culmina este subproceso.

### **2. Subproceso de solicitud de cotización de insumos**

Este subproceso se inicia cuando el asistente de operaciones recibe el formato de requerimiento que le entrega la enfermera. El asistente registra este documento en el cuaderno de cargos de trámite documentario; luego, registra en el archivo de cotizaciones el código del insumo y la cantidad que es requerida. Como paso siguiente, envía por correo electrónico o por fax la solicitud de cotización de insumos a tres proveedores registrados en la base de datos. Los proveedores tienen dos días para enviar las cotizaciones respectivas al correo electrónico del asistente de operaciones. Si hay alguna duda o aclaración que consultar (marca específica del insumo médico, presentación del insumo o características alternativas, entre otros), el asistente la resuelve vía correo electrónico o por llamada telefónica, consultando con la enfermera responsable en lo que respecta a temas técnicos y con el asistente de gerencia en lo referente a tiempos de entrega y formas de pago (la política es pagar a 15 días calendario). Si no hay dudas o consultas, el asistente de operaciones ingresa en el archivo de cotizaciones los precios de los proveedores que enviaron cotización. El asistente de operaciones imprime el cuadro comparativo y, finalmente, prepara el reporte que entregará al asistente de gerencia para su revisión y para el posterior visto bueno del gerente de administración y finanzas. Con la entrega del reporte finaliza este subproceso.

### **3. Subproceso de generación de orden de compra**

Este subproceso se inicia cuando el asistente de gerencia recibe el reporte del asistente de operaciones. El asistente de gerencia revisa

el reporte e indica sus observaciones. Si no hay observaciones, pasa el documento para el visado del gerente de administración, quien autoriza al asistente de operaciones a colocar la orden de compra con el proveedor o proveedores determinados. Puede darse el caso de que la orden de compra se coloque a más de un proveedor. Si hay alguna observación, el asistente de gerencia la envía al asistente de operaciones hasta que se resuelva; si no se resuelve, se inicia nuevamente el envío de la solicitud de cotización de insumos detallado en el anterior subproceso. El asistente de operaciones recibe el reporte visado por el gerente e ingresa en el sistema los insumos y las cantidades de los mismos que serán solicitados a cada proveedor. Acto seguido, imprime la orden de compra y solicita la firma del gerente de administración y finanzas. La orden de compra firmada es enviada a cada proveedor vía correo electrónico. Finalmente, llama al proveedor para confirmar la recepción de la orden de compra y coordina el día de entrega de los insumos.

### **4. Subproceso de recepción de insumos**

Este subproceso se inicia cuando el asistente de operaciones registra en el sistema el día en que el proveedor entregará los insumos de la orden de compra que le ha sido remitida. Si es más de un proveedor, hará el registro para cada uno. Luego, informa a la enfermera responsable el nombre del proveedor, los insumos y las cantidades que han sido generados en la orden de compra, y la fecha en la que serán entregados. El día que el proveedor trae los insumos, la enfermera responsable revisa lo que el proveedor entrega; luego, confirma que contenga lo mismo que el formato de requerimiento que se encuentra en el archivo. Si hay alguna diferencia, consulta con el asistente de operaciones hasta que se resuelva el inconveniente. La enfermera responsable firma el ingreso de insumos al inventario, después saca una copia de la guía de remisión entregada por el proveedor y la archiva con el formato de requerimiento. La enfermera llena la hoja de conformidad del pedido y, finalmente, la envía al asistente de operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

Antonie, Cristian (2011). *La investigación sobre políticas y consumo cultural en América Latina y en Chile. La incidencia del conocimiento en la formulación de las políticas públicas*. Ponencia presentada al Proyecto Fondecyt N°1085049 Análisis de las Políticas Culturales en Chile. Consumidores y Nuevas Audiencias 1990-2006. Chile.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2011). Funciones del Consejo. *Portal del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile*. Santiago. Recuperado de: [www.consejodelacultura.cl/portal/index.php?page=seccion&seccion=865](http://www.consejodelacultura.cl/portal/index.php?page=seccion&seccion=865) (consulta: 13 de junio de 2011).

Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México (2010). Acerca de CONACULTA. *Portal del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes de México*. México D.F. Recuperado de: [www.conaculta.gob.mx/acerca\\_de.php](http://www.conaculta.gob.mx/acerca_de.php) (consulta: 11 de junio de 2011).

Erskine, J.; M. Leenders & L. Mauffette-Leenders (2003). *Teaching with Cases*. Canadá: Ivey Publishing.

El Comercio (2001). Treinta años del Instituto Nacional de Cultura. *El Comercio*. Opinión. Lima, 26 de marzo de 2001, p. 14.

Ministerio de Cultura de España (2011). *Líneas de actuación del Ministerio de Cultura*. Portal del Ministerio de Cultura de España. Recuperado de: [www.mcu.es/lineasActuacion/LineasActuacion.html](http://www.mcu.es/lineasActuacion/LineasActuacion.html) (consulta: 5 de junio de 2011).

Throsby, David (2008). *Economía y cultura*. Traducción de Cristina Piña y María Condor. Primera edición en Gestión Cultural. México: Librería.

UNESCO (2001). *Nuestra diversidad creativa*. UNESCO

UNESCO (2009). *Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009*. Montreal: Instituto de Estadística de la UNESCO.

Webb, Richard y otros (2010). *El árbol de la mostaza. Historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad San Martín de Porres.

Williams, Raymond (2000). *Palabra clave: un vocabulario de la cultura y la sociedad*. Traducción de Horacio Pons. Buenos Aires: Nueva Visión SAIC.



# GESTIÓN

DEPARTAMENTO  
ACADÉMICO DE CIENCIAS  
DE LA GESTIÓN