

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería
Carrera de Ingeniería de Sistemas



GESTIÓN DE RECURSOS PARA UNA EFICIENCIA OPERATIVA Y COMERCIAL EN EL RUBRO GASTRONÓMICO Y DE VENTA DIRECTA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero de
Sistemas

Jose Christian Uezu Higa

Código: 19942639

Asesor

Nadia Katherine Rodriguez Rodriguez

Lima – Perú

Junio de 2023

**RESOURCE MANAGEMENT FOR
OPERATIONAL AND COMMERCIAL
EFFICIENCY IN THE GASTRONOMIC AND
DIRECT SALE INDUSTRY**

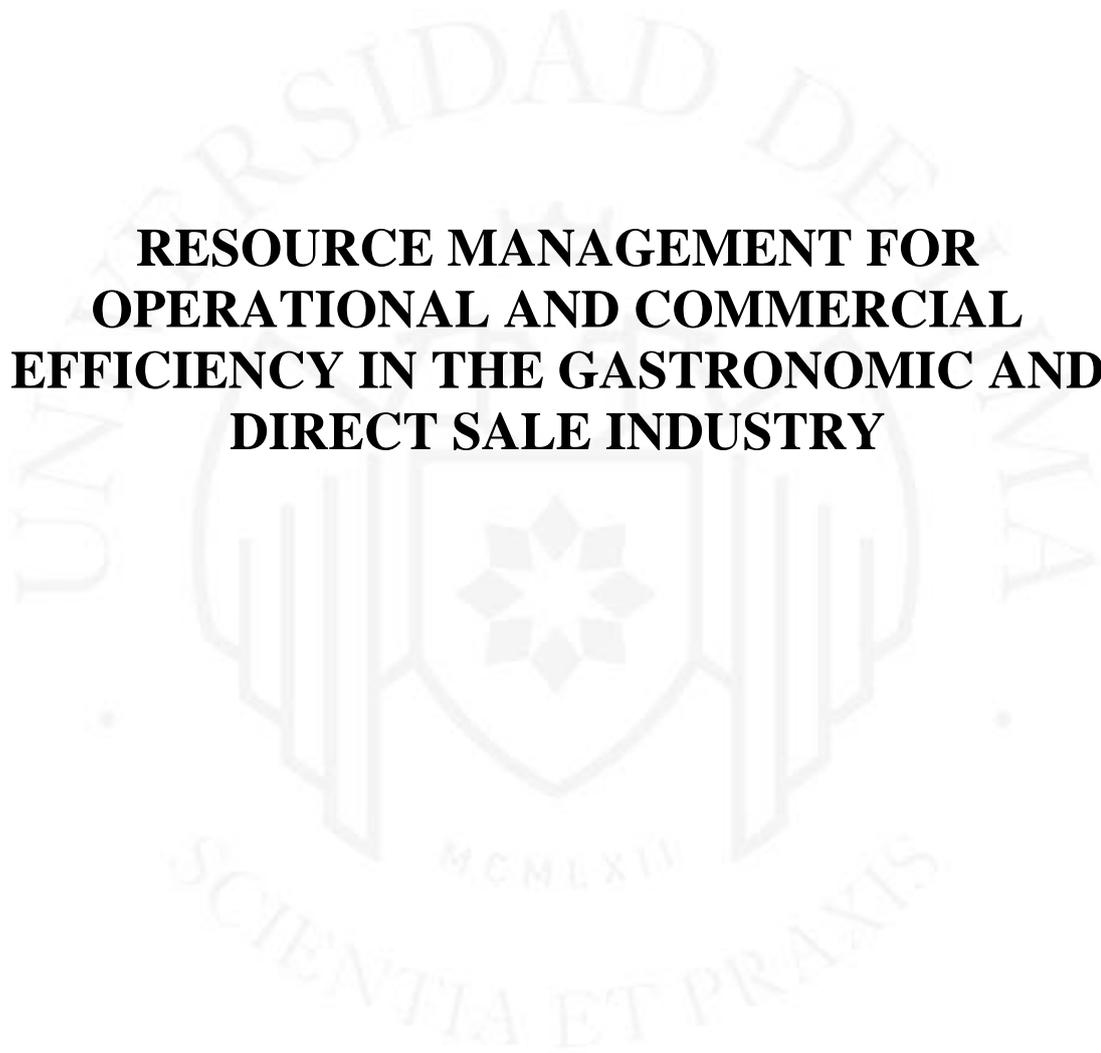


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	1
1. CAPACIDAD TÉCNICA	4
2. CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	14
3. APRENDIZAJE CONTINUO	28
4. CONDUCTA ÉTICA	33
5. LECCIONES APRENDIDAS	37
6. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	41
REFERENCIAS.....	44
BIBLIOGRAFÍA	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modificaciones introducidas en la Jefatura de Sistemas	7
--	---



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Diagrama de proceso implementado 11



RESUMEN

La carrera de un Ingeniero de Sistemas supone una serie de retos profesionales y laborales para los cuales es fundamental una base teórica-científica, así como un aprendizaje continuo a partir de las experiencias ejerciendo diferentes cargos. Por su definición podría asumirse como una rama de la ingeniería dedicada a trasladar información en aplicaciones que satisfacen las necesidades humanas. Sin embargo, en esa misión se presentan otras circunstancias complementarias.

Los procesos operativos y técnicos buscan mejorar la gestión comercial de toda empresa, lo que involucra labores gerenciales para implementar los protocolos ideados por los ingenieros de sistemas, como la transformación digital, el manejo de la cultura interna, la atención de situaciones de crisis y el aprendizaje continuo. El dominio de habilidades blandas es un aporte planteado en este documento, a fin de contribuir con la gestión eficiente de recursos en rubros como el gastronómico y comercial, de gran impacto en la economía peruana.

Identificar problemas en procesos operativos, proponer soluciones creativas y adecuarlas en las organizaciones implica un trabajo colaborativo en el que las tecnologías de la información son claves. En las experiencias detalladas a continuación se sustentan algunos cambios organizacionales logrados gracias a una capacidad técnica y de gestión, considerándose a las diferentes personas con las que interactúa un ingeniero de sistemas a nivel gerencial.

Es necesario trabajar con claridad respecto a las bases conceptuales, con espíritu ético para convertir todo conflicto en una posibilidad de mejora. En las organizaciones ya constituidas, con una identidad, procedimientos y regulaciones propias, suele haber mucha resistencia al cambio, en especial cuando este requiere sacrificios y adaptaciones en las que solo los que demuestran más competencia y deseos de superación pueden mantenerse. Finalmente, se han añadido algunas recomendaciones considerando que muchas de las lecciones aprendidas pueden aplicarse en distintos rubros laborales.

Palabras clave: procesos operativos, gestión comercial, transformación digital, cultura interna, manejo de crisis, aprendizaje continuo, habilidades blandas.

ABSTRACT

The career of a Systems Engineer involves a series of professional and work challenges for which it is essential to have a theoretical-scientific base, as well as continuous learning from experiences exercising different positions. By its definition, it could be assumed that it is a branch of engineering dedicated to transferring information in applications that satisfy human needs. However, in this mission there are other complementary circumstances are present.

The operational and technical processes are intended to improve the commercial management of any company, which often involves managerial tasks to implement the protocols devised by systems engineers, such as digital transformation, management of internal culture, attention to crisis and continuous learning. The mastery of soft skills is a contribution planned in this document, in order to contribute to the efficient management of resources in areas such as gastronomy and commerce, with a great impact on the Peruvian economy.

Identifying problems in operational processes, proposing creative solutions and adapting them in organizations implies collaborative work in which information technologies will play a key role. The experiences detailed below support some organizational changes that were achieved thanks to technical and managerial capacity, considering among the latter the different people with whom a systems engineer, at a managerial level, has to interact.

Working with clarity regarding the conceptual bases and with an ethical spirit are necessary factors to turn any conflict into a possibility for improvement. In the organizations already established with their own identity, procedures and regulations, they have much resistance to change, especially when it requires sacrifices and adaptations in which only those who show more competence and desire to excel can maintain themselves. Finally, some final recommendations have been added considering that many of the lessons learned can be applied in this and other work areas.

Keywords: operational processes, business management, digital transformation, internal culture, crisis management, continuous learning, soft skills.

INTRODUCCIÓN

La elección de mi carrera me motivó a colaborar desde la ciencia y tecnología con el desarrollo de un proyecto empresarial que contribuya con el crecimiento del país. Mi experiencia laboral me llevó a participar en la industria gastronómica que tantos éxitos ha tenido gracias al manejo técnico y disciplinado de sus operaciones. De acuerdo con Hall, citado por González (2013), “la ingeniería de sistemas es la rama de la ingeniería por medio de la cual el conocimiento y la investigación se trasladan a aplicaciones que satisfacen necesidades humanas, mediante la secuencia de planes, proyectos y programas” (p. 137).

A nivel personal, tuve la oportunidad de poder presenciar la aparición de diferentes herramientas tecnológicas y digitales que han sido de gran utilidad para la gestión empresarial y que pude aplicar en mi trabajo, a pesar de iniciar en un entorno que no estaba acostumbrado a esta clase de procedimientos computarizados. De igual modo, gracias a mi iniciativa en las empresas de gastronomía, primero desde el puesto de jefe de sistemas y luego como gerente de operaciones y gerente comercial, he promovido la transformación digital, lo cual no ha sido un reto sino más bien un punto de apoyo para hacer más eficientes los procesos.

No solo se trata de modificar procedimientos manuales para emplear equipos y adquirir la más reciente tecnología, sino de implementar una nueva cultura interna que pueda adecuarse con mayor facilidad a los cambios que generan una reducción de tiempo y costos en toda la cadena operativa. Para Nichols (2020), “vivimos en la era digital o de la información, aquellas empresas que tengan y aprovechen sus datos e información, tendrán el poder en sus manos para ser exitosas y diferenciarse de sus competidores” (p. 5), añadiendo que existen diversos factores, como la creatividad, innovación y tecnología son fundamentales en el mundo empresarial.

Existen muchas posibilidades de implementar estrategias para crear nuevos modelos de gestión en el rubro gastronómico y de venta directa. Mi aporte para una gestión más técnica que contribuya a hacer más eficiente el uso de recursos se podría resumir en: proponer la implementación de software especializado, desarrollar protocolos para regularizar procedimientos no controlados y plantear esquemas técnicos para contar

con más información que permita una mejor toma de decisiones y un conocimiento más detallados de los resultados financieros y comerciales obtenidos por la empresa.

El presente trabajo académico se centra en cuatro capacidades que he podido desarrollar en mi quehacer profesional para las empresas en donde he sido contratado: capacidad técnica, capacidad de gestión, capacidad de aprendizaje y capacidad ética; con lo cual espero contribuir con el análisis de las funciones que se desempeñan en la cadena operativa de cualquier empresa que busca crear mejoras a partir de estos enfoques sistémicos. Además, espero aportar para que otros expertos y profesionales del rubro gastronómico valoren la labor del ingeniero de sistemas dentro de sus organizaciones.

En la capacidad técnica expondré el potencial que puede desarrollar una empresa que involucre en sus procesos los equipos y procedimientos técnicos que permite la tecnología actual. En cuanto a la capacidad de gestión, se detalla el manejo de recursos técnicos y humanos para un mejor desempeño comercial, partiendo de la relación con aliados para enfrentar escenarios como las situaciones de crisis.

A nivel personal, mi trayectoria no ha podido ser más satisfactoria, la cual puede resumirse de la siguiente manera:

- Año 2002: ingresé a una empresa de gastronomía nacional con 60 locales en Lima Metropolitana, en el puesto de jefe de Sistemas, donde se detectaron procedimientos que podían agilizarse con la implementación de programas para mejorar el control y agilizar el flujo de información.
- Año 2008: fui nombrado Gerente Comercial en la misma empresa, con el objetivo de implementar nuevos formatos de servicio, desarrollo de nuevos formatos del restaurante para ingresar a centros comerciales, strip centers y supermercados que se implementaron a nivel nacional, pasando de 60 tiendas en el 2008 a 120 locales en el 2012.
- Año 2013: ingresé como Gerente Comercial y Operaciones de una empresa transnacional de Venta Directa, en la que, luego de 11 años en una empresa de gastronomía con locales en Lima metropolitana, decidí buscar nuevos retos en una empresa transnacional de Venta Directa, quienes me contrataron como Gerente Comercial y Operaciones. Retos: mejorar el servicio, incrementar las ventas, realizar trabajo de campo, mejorar el abastecimiento.

- Año 2017: fui nombrado como Gerente General de Perú. El reto como Gerente General en Perú fue enfrentar la crisis financiera y comercial que estaba viviendo el grupo, lograr el presupuesto de ventas y el EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization) de la empresa en el país.

Logros:

- Ventas Netas a diciembre 2019 en +13% respecto al año anterior.
- En la Línea de Belleza a diciembre 2019 pasamos de 7% de participación a 16%, con un crecimiento de +73% respecto al año anterior.
- Reducción de mermas a diciembre 2019 en -40% respecto al año anterior.
- Reducción de gastos operativos a diciembre 2019 en -4% respecto al año anterior.
- Reducción de gastos administrativos y marketing a diciembre 2019 en -25% respecto al año anterior.
- EBITDA a diciembre 2019 en +13% respecto al año anterior.
- Inscritos a diciembre 2019 en +25% respecto al año anterior.
- Distribuidores con compra a diciembre 2019 en +14% respecto al año anterior.

Aún me quedan muchos retos profesionales y laborales por cumplir, como desarrollar mi propia empresa o ayudar a pequeñas empresas peruanas a alcanzar mayores escalas de producción. Sin embargo, esto no será posible sin la autoexigencia y el compromiso ético con el que todo profesional debe desempeñarse.

1. CAPACIDAD TÉCNICA

En el año 2002, la tecnología era muy limitada respecto a lo que se puede apreciar 20 años después. Debido a la recesión económica que caracterizó al decenio pasado, el Perú cuenta con un retraso tecnológico que afecta tanto al sector público como al privado, ocasionando lo que muchos expertos definen como brecha digital, es decir, un menor acceso a las TIC (tecnologías de la información y comunicación) y otras herramientas de informática que empezaban a surgir, como las interconexiones a través de redes de telecomunicación, el hardware de almacenamiento de datos y la telefonía celular, entre otros equipos tan empleados en la llamada Sociedad de la Información (Sagasti, 2003).

Cuando inicié mi vida laboral, ya se habían dado algunas iniciativas legales para insertar al Perú en el fenómeno de la globalización, como la incorporación de tecnologías en la gestión de gobierno, la administración pública, la educación y el acceso a internet (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2002, p. 6). A nivel personal, me inicié como jefe de Sistemas en una reconocida empresa gastronómica con diversos locales en Lima Metropolitana, cumpliendo funciones que no estaban especificadas dentro de un manual de procedimientos. Como en muchas empresas que crecen a un ritmo mayor del que son capaces de controlar, hubo procesos que se desarrollaban sin toda la planificación técnica que se podía aplicar.

Ibarra y Suárez (2002) han trazado una teoría de los recursos y capacidades sobre la que señalan que una empresa tiene capacidad de generar servicios a partir de recursos que gestionan a través de competencias empresariales y directivas. Estos son “activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos” (p. 68). La ventaja competitiva de una empresa está en sus recursos y en estas capacidades que van a ser sus activos, tangibles e intangibles, y que descansan en estrategias a largo plazo propuestas por la dirección de la empresa o, en su defecto, por los técnicos en la materia, como los ingenieros de sistemas.

Nuestro reto inicial al asumir el puesto de jefe de sistemas fue optimizar los procesos, tanto para el registro de compras como para la consolidación de los reportes de ventas de los sesenta locales de la empresa. El objetivo era implementar áreas de soporte para la operación en tienda, para lo cual debíamos proponer las alternativas que viéramos convenientes a partir de la especialidad profesional. Si bien se lograron desarrollar

muchas iniciativas técnicas para cumplir los objetivos propuestos, hubo diversas limitaciones y dificultades que se detallan a continuación, a fin de dar un panorama mayor a la necesidad de implementar estos procesos de control.

1.1 Situación inicial

La economía peruana se caracteriza por cierto grado de informalidad, sobre todo en los procesos operativos que pueden sistematizarse cuando se cuenta con expertos de la especialidad apropiada. Para Solórzano y Méndez (2013), “la Ingeniería de Sistemas aparece con la idea de analizar, estudiar y proponer un modelo sistemático y disciplinado de actuación en unos sistemas específicos” (p. 36), en especial en aquellos donde el hombre, las máquinas, los procesos y la información interactúan en las dinámicas que dan funcionamiento a las empresas.

El sector gastronómico no escapa a esta realidad. La reconocida empresa del sector gastronómico donde ingresé a laborar contaba con 60 locales en Lima en el año 2002 y me contrataron como Jefe de Sistemas porque el dueño buscaba profesionalizar la empresa. Además, no sabía si las compras de los equipos de cómputo eran las adecuadas, tampoco si le estaban sacando provecho a esos equipos porque seguía viendo que muchos de los procesos operativos se hacían de forma manual. Finalmente, necesitaba que observara qué se podía mejorar a nivel general en el negocio y le presentara propuestas para lograr una mayor eficiencia.

De acuerdo con Franco y Velásquez (2000), “la eficiencia operativa de una máquina, área o sección se define como el valor del margen de contribución bruto de esa unidad por unidad de tiempo” (p. 28). Por esos años las conexiones a internet eran a través de una conexión vía Dial Up, con los clásicos cortes si tenías alguna llamada entrante o viceversa. Se utilizaba mucho la comunicación vía radio troncalizado del operador Nextel. El SMS (Short Message Service), limitado a cierta cantidad de caracteres, era otro medio para comunicarse. Para el caso de mensajería instantánea se tenía Yahoo Messenger y MSN Messenger que ofrecían conversaciones en tiempo real. Los archivos se guardaban en el disco duro de la computadora y en discos compactos.

Mi primera labor era identificar quién se encargaba de realizar las compras de los monitores, CPU (Central Processing Unit), teclados, mouse, impresoras y sus suministros. Esta tarea la realizaba el área de control interno por encargo del propio

dueño. Lo que se decidió fue reasignar esta actividad, lo cual no fue sencillo porque descubrimos que quien realizaba las compras era también el proveedor, es decir tenía el negocio de ventas de computadoras. Comparando en el mercado los precios que se estaban pagando tenían un recargo del 10 % al 25 %. En ese momento el dueño de la empresa quería abaratar costos y por ninguna razón era posible que los 60 locales de la empresa estuvieran interconectados, por lo que hubo que buscar otras soluciones.

Con esta premisa, y teniendo en cuenta que solo se usaban archivos del paquete Office (Excel y Word), además de un programa en FoxPro de ingreso de ventas y control de almacén, las computadoras no necesitaban mucha capacidad de disco duro o en la memoria RAM (Random Access Memory). Tampoco se requería de una tarjeta de video de última generación o una tarjeta de red independiente. Solo era necesario una placa madre con tarjeta de video y red integrada. Con ese ajuste de equipos logramos una reducción de costos entre el 10 % y 20 %.

Cuando los equipos de cómputo fallaban, se cambiaban de inmediato por uno nuevo. En la mayoría de los casos, las averías tenían que ver con problemas de funcionamiento que podían resolverse con reparaciones. Se encontraron equipos en perfecto estado a los que había que reemplazar piezas como el cooler, el disco duro o la memoria RAM. Por ello se planteó elaborar un informe de los equipos que necesiten mantenimiento, diagnosticar la falla y cambiar los accesorios necesarios, con ello se redujeron costos entre 70 % y 80 %. El siguiente cuadro resume estas acciones que se vinculan a la capacidad técnica que el área de sistemas puede desempeñar de forma más apropiada que otras.

Tabla 1.1*Modificaciones introducidas en la Jefatura de Sistemas*

Acciones	Situación actual (As is)	Rediseño de proceso (To be)	Propuesta (To do)
Compra de equipos	Compras sobrevaluadas por el área de Control Interno. Se adquirían equipos de gran capacidad que no eran necesarios.	Reducción de presupuesto entre el 10 % y 25 % Se hicieron compras más adecuadas, reduciendo el costo entre 10 % y 20 %.	Diseñar una plantilla para la programación de compras. Incluir en la plantilla de programación de compras las características y montos de los equipos necesarios.
Mantenimiento	Se compraban equipos nuevos cuando podían repararse.	Se repararon equipos reduciendo el costo entre 70% y 80 %.	Programar fechas para el mantenimiento general de los equipos.

1.2 Registro de ventas

Otra de las acciones que se desarrollaron desde que asumí la jefatura de sistemas fue revisar el flujo del proceso de registro de ventas. Este no se realizaba con un software directamente ni se tenía disponible en línea, y se preparaba hasta con tres días de retraso, dependiendo del volumen de ventas y comandas que se tenía por punto de venta. El proceso era manual, los mozos tomaban nota de los pedidos de cada mesa en unas comandas simples, entregaban el original al apuntador y la copia al área correspondiente para su despacho (bar o producción). El apuntador consolidaba en unas notas de venta los pedidos por mesa hasta que el cliente solicitara su cuenta. Al día siguiente, o posteriormente, la persona encargada de registrar la información al programa de ventas verificaba que las comandas del área de bar y las del apuntador coincidieran. Luego procedía a ingresar las ventas detalladas.

Las ventas se consolidaban semanalmente en el cuadro corporativo, el área de control interno se encargaba de llamar por teléfono a los 60 locales para obtener el reporte que se presentaba al dueño en la reunión de los primeros días de la semana. Cada administrador de tienda llevaba un control manual de ventas, en un formato establecido por el dueño, ya que no confiaban en la información que se registraba en el sistema. Los

primeros días de cada mes, el área de control interno se encargaba de visitar, personalmente, los 60 locales para obtener las ventas registradas en el sistema, una tarea que tomaba de 2 a 3 días. Luego se consolidaba en un reporte mensual que se presentaba al dueño.

Según Pico (2006), “un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Mientras que un mapa de procesos es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores” (p. 298). Para explicar las dificultades operativas que representaba el procedimiento manual que se realizaba hemos elaborado un diagrama de flujos en el que hemos añadido el factor tiempo para evidenciar el cambio positivo que se logró con las modificaciones técnicas implementadas en el flujo de procesos y las que quedaron pendientes al no poder implementarse todas las necesarias.

Estas fueron: 1) implementar un software especializado para puntos de venta, con el objetivo de disminuir costos, eliminar la duplicidad del trabajo y reducir horas hombre en tareas manuales, además de obtener información con mayor detalle. 2) Centralizar la información de cada local vía internet. El objetivo era reducir costos y horas hombre en tareas manuales, además de obtener información en menor tiempo y de una forma más sencilla. De acuerdo con Seisdedos (2015), parte del proceso de transformación digital que se requiere en el sector empresarial pasa por “avanzar en un nuevo modelo de relación entre la Administración y las empresas” (p. 7), el cual incorpore soluciones tecnológicas abiertas, es decir, gratuita o libre de derechos de uso. Esta, continúa el autor, debe ser estándar, horizontal, interoperable y escalable, a fin de que pueda integrarse al conjunto de sistemas sectoriales en una plataforma de gestión que provea inteligencia, sentando la base para la creación de un ecosistema innovador.

A pesar de que el dueño estaba de acuerdo con la propuesta, nos solicitó tiempo para tomar la decisión y definir cuándo empezar su implementación, la cual no se llegó a concretar. Mientras tanto se nos pidió que sigamos explorando y proponiendo mejoras que fueran más viables en el corto plazo. Aquí vale la pena mencionar que el aspecto más importante que retrasaba la toma de decisión era el impacto en los colaboradores que se verían directamente afectados por este cambio. La gran mayoría era gente de avanzada edad que había iniciado con él en este negocio o eran referidos de estas personas. El nivel de estima y confianza con ellos era muy alto, por eso cada cambio que se quería realizar

lo conversaba con aquellos a quienes tenía en mayor consideración, aunque no pudieran proveer de nuevas soluciones o soluciones basadas en cambios técnicos a partir de la tecnología.

Casi siempre repetían comentarios como “siempre lo hicimos así y funcionó, para qué cambiar”, “nosotros conocemos el negocio, sabemos qué es mejor, tenemos años aquí”, entre otros. Según García et al. (2008), los nativos digitales son personas que han crecido con internet, a diferencia de los migrantes digitales que provienen de generaciones anteriores. Estos nativos digitales “son usuarios permanentes de las tecnologías con una habilidad consumada” que hacen su trabajo empleando información digital y multimedia, “consumen datos simultáneamente de múltiples fuentes; esperan respuestas instantáneas; permanecen comunicados permanentemente y crean también sus propios contenidos” (p. 2).

Implementar nuevas tecnologías dentro del flujo de procesos era necesario no solo para optimizar los recursos de la empresa, sino para adaptarse a los nuevos tiempos, las nuevas generaciones de empresarios, profesionales y trabajadores que cuentan con métodos tecnificados y que apuestan por ideas innovadoras para lograr la eficiencia de sus labores. Desde la especialidad de Sistemas se hace indispensable asumir la tecnología en la orientación de los esquemas productivos que, en este caso, involucró al área de ventas en la que ejecutamos algunas acciones dentro de un plan piloto que aquí detallamos.

1.3 Nuevo flujo de procesos

Decidimos implementar pequeñas acciones piloto y revisar resultados, con la intención de ganar la confianza del equipo de trabajo y su entorno. De acuerdo con Herrero (2014), “a la hora de abordar un proyecto de mejora de un proceso, una de las funciones del responsable del proyecto es mitigar en la medida de lo posible todos los riesgos que puedan impactar sobre el resultado final esperado” (p. 12). Es en estos casos se recomienda un proyecto piloto como estrategia organizativa, el cual consiste en un ensayo en el que se implementa parte de un proyecto de mayor composición, a fin de ayudar a tomar decisiones en función a sus resultados.

Empezamos con la centralización de la información de una de las rutas que hacía control interno. Regularmente una persona de esta área se encargaba de visitar en persona

las 15 tiendas en dos días para recoger la información de las ventas registrada en el sistema. La tarea era conectar su disco duro a la computadora del local y pasar la información en formato Excel. Para implementar el nuevo proceso se desarrolló una opción en el sistema que permitía exportar la venta en formato Excel en un corto rango de tiempo, lo que agilizaba la obtención de los datos, su sistematización y posterior reporte.

La persona de tienda que se encargaba de ingresar las ventas al sistema se encargaría también de exportar, diariamente, este archivo y enviárselo, vía correo electrónico, al área de control interno. Hacer este proceso tomaba entre 20 a 25 minutos, dependiendo de la habilidad del usuario y de la conexión a internet. Con ello ganamos dos días en horas hombre para control interno. De esta manera también evitamos la manipulación del hardware para la conexión del disco duro, lo que lo exponía a posibles daños y la consecuente pérdida de la información. Empezamos a darle utilidad a la tecnología disponible, con el objetivo de tener las ventas centralizadas de las 15 tiendas con un máximo de tres días de retraso.

El propietario de la empresa nos pidió que probáramos por un mes en una sede y, de no haber inconvenientes, procediéramos con las demás tiendas. Como la conexión era vía módem y la línea telefónica era usada para el servicio de delivery, el horario para envío de información debía ser en un horario fuera de la operación, es decir antes del mediodía o luego del cierre de tienda. Se definió como hora máxima de envío del archivo a las 11 am. Esto llevó a realizar el cambio de la hora de ingreso de las personas que digitaban las ventas al sistema, lo que dependía de cada local, teniendo como rango de ingreso entre las 10 am y las 12 pm. No se tenía un criterio, simplemente se decidió así. Ante esta nueva necesidad procedimos a cambiar los horarios de ingreso, a fin de que todos lo hagan a las 10 am.

Figura 1.1

Diagrama de proceso implementado



Tuvimos que capacitar a las personas en el uso de la opción de exportación de la base de datos, la conexión a internet y el envío por correo electrónico del archivo. Esta inducción se tenía que realizar de manera presencial, tienda por tienda. Realizar este proceso formativo en las 15 tiendas para centralizar la información tomó más de un mes debido a la disponibilidad de las personas que debían hacerse responsables de esta función, encontrándose además ciertas barreras para asumir el rol (no acataban los horarios, no tenían la habilidad para el uso de la computadora o simplemente no lo querían hacer).

Ante esta situación se procedió a realizar los siguientes cambios: las personas que cruzaban las comandas y digitaban la venta en el sistema estarían bajo el mando del área de control interno, el perfil mínimo debería considerar conocimiento intermedio en programas de Microsoft Office (Excel y Word), uso del correo electrónico, internet y computadora. Con estos cambios se pudo rescatar a un grupo de personas que ya eran parte del equipo, se tuvo que dar término al contrato de otros y proceder con la contratación para los nuevos puestos vacantes. Según Lagos y Nadruz (2013), en los tiempos actuales “la gestión por competencias se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad” (p. 2).

Aunque se trató de una decisión que podía no ser bien recibida, era fundamental para alcanzar los resultados esperados. Estos permitieron descubrir que en algunas tiendas no se estaba realizando el trabajo indicado anteriormente por el propietario de la

empresa, o evidenciar que se estaba haciendo de forma parcial o de forma incorrecta. Cuando empezamos a poner al día el trabajo que no se había hecho o estaba mal hecho, se descubrieron dos casos de venta paralela, es decir, un manejo indebido que vendía productos sin facturar. Igualmente, se descubrieron faltantes de productos y de dinero con montos de hasta US\$ 20,000 dólares.

Ante tales evidencias, se decidió hacer diversos cambios en la forma de realizar el reclutamiento y la selección de personas. Al menos para el caso de los digitadores, no los haría el administrador de la tienda ni el área de control interno, sino el área de Recursos Humanos. Para ello decidimos levantar información de estas áreas, encontramos que solo se encargaban de realizar planillas y que tenían muchos inconvenientes con la información que recibían. Es decir, no sabían si los pagos realizados eran de personal vigente en labores o si se podían estar presentando irregularidades que no podían ser advertidas de otra forma.

Inmediatamente se solicitó a los administradores de tienda que lleven un control de asistencia de su personal y a Recursos Humanos realizar un listado del personal vigente según las planillas por tienda y por puesto. Ambos serían contrastados por el área de control interno (los digitadores) de manera diaria y entregada a Recursos Humanos. Lamentablemente en más del 50 % de los casos había empleados que ya no estaban laborando y había algunos puestos sin cubrir como mozos, apuntadores y asistentes de producción, afectando directamente el servicio.

El sustento de los administradores era que no tuvieron tiempo para informar sobre los ceses, renuncias y menos para buscar y cubrir los puestos pendientes. Decidimos solicitar la contratación de una persona especialista en reclutamiento y selección para que se encargue de todos los procesos, esto incluía a los digitadores de tienda, mozos, apuntadores y asistentes de producción que detectamos.

En las conversaciones que tuvimos con los administradores de tienda surgieron más temas que requerían atención. A la pregunta “¿por qué no te alcanza el tiempo?”, comentaban que muchas labores se les recargaba a ellos, como el caso de reclutamiento y selección, la compra de insumos para el local, entre otras funciones que no estaban especificadas inicialmente en sus labores. Si bien, autores como Montoya y Boyero (2015) sostienen que “el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso

humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia” (pp. 2-3). Para ello hace falta lograr un funcionamiento optimizando la labor de cada integrante según sus respectivas asignaciones dentro de un organigrama y manual de funciones, lo que involucra capacidades que estén ligadas a las capacidades de gestión que detallaremos en la siguiente sección.



2. CAPACIDAD DE GESTIÓN

De acuerdo con Mora-Pisco (2016), la gestión empresarial se sirve de diversos instrumentos para ponerse en funcionamiento, incluyendo fases de control y mejoramiento de los procesos, almacenamiento de datos y su instrumentalización para tomar decisiones acertadas. “Estas herramientas varían a lo largo de los años, es decir que no son estáticas, sobre todo aquellas que refieren al mundo de la informática. Es por ello que los gestores deben cambiar los instrumentos que utilizan a menudo” (p. 513). En la labor de gestión que inició en el 2008, cuando asumí el cargo de Gerente Comercial en una empresa de gastronomía con locales en Lima Metropolitana, se presentaron distintos retos y oportunidades de mejora que requerían el desarrollo de nuevas capacidades, estructuras y servicios empresariales.

A nivel personal, considero que se me asignó este cargo de mayor responsabilidad porque estuve involucrado con el desarrollo de nuevas funciones para mejorar la competitividad de la empresa. De acuerdo con Hernández (2019), “el gerente del siglo XXI, ante los retos que plantean las nuevas tendencias mundiales como: la globalización, los cambios económicos, tecnológicos y ambientales, no puede hacer caso omiso a estos efectos para gestionar el futuro de las organizaciones” (p. 177). Desde ese enfoque, considero que mi labor profesional ha estado orientada a esa adecuación, tomando como punto de partida la innovación y el desarrollo integral de los equipos de trabajo para alcanzar ese objetivo.

Aprovechar estas oportunidades era parte de nuestra labor, por lo cual se buscó un mayor control desde la capacidad técnica y el mejoramiento de los procesos, descritos en el capítulo anterior; y se implementaron nuevas capacidades específicas para incrementar la facturación, aumentar la cobertura de nuestros servicios a nivel nacional y desarrollar alianzas estratégicas con muchos de los proveedores con los que ya se tenían establecidos algunos acuerdos, pero que requerían una estrategia a largo plazo. Para lograr estos objetivos se empezó por la implementación de nuevos formatos de servicios. El primero de ellos fue el de módulos para autoservicio.

2.1 Módulos de autoservicio

Se define a autoservicio al modelo de atención en el cual el cliente puede resolver sus demandas con la empresa por sí mismo. Esto le da más autonomía y rapidez al servicio (Sydle, 2022). Una de sus principales características es que es parcialmente autónomo, lo que implica que se deba adaptar al comportamiento de los consumidores, creando experiencias de valor agregado. Para el presente caso se optó por negociar para ingresar a tiendas con formato de restaurante y autoservicio en el caso de los nuevos centros comerciales. Esta modalidad de comercio ha tenido un ‘boom’ que empezó en el 2005 y que para el 2012 ya sumaba 56 centros comerciales a nivel nacional, 34 de ellos en Lima y 22 en provincias (El ‘boom’ de los Centros Comerciales en el Perú, 2012).

Vimos una gran oportunidad de gestionar nuestra marca a través de estos formatos y otros que eran desarrollados por los mismos consorcios, como el de los ‘strip centers’, un conjunto de tiendas de conveniencia, ubicados en una superficie no superior a una manzana y cerca de una zona residencial (Spatium, 2017). Su ubicación estratégica nos permitió pasar de 60 tiendas a 120 locales en el 2012, con una facturación que creció en 90% en ese mismo año, en el que también abrimos sedes en provincias y en supermercados a nivel nacional.

Lograr que estos nuevos formatos alcanzaran los objetivos programados fue el resultado de un manejo adecuado del concepto de autoservicios, según el contexto de cada zona, y de configurar soluciones de acuerdo con las características del negocio. Una ventaja de aprovechar la apertura de centros comerciales a nivel nacional fue que ahorramos en recursos para la búsqueda de locales propios, con la correspondiente revisión de la documentación legal y negociar con los propietarios según corresponda. En principio, no fue fácil ingresar a estos centros comerciales cuyo operador ya tenía una lista de probables locatarios.

Empezamos contactándolos, insistiendo por una oportunidad para presentar a la marca y ser parte de su mix comercial. Tomó tiempo lograr una primera reunión con el Gerente Comercial de este operador, la cual nos sirvió para presentarnos y escuchar el proyecto que tenían para el país. No nos aseguraron participar en sus proyectos por tres razones: a) tenían negociaciones avanzadas con otras marcas con las que ya había un acuerdo factible, b) buscaban negociar con grupos que consolidaban un conjunto de

marcas diversas en gastronomía, y c) estas negociaciones terminaban con contrato de exclusividad que no teníamos opción de ofrecer.

2.2 Gestión comercial

Hubo seis puntos clave que permitieron convencerlos y acceder a su primer proyecto en el país:

- 1) La facturación que teníamos a nivel de Lima, ya que estábamos igual y en muchos de los casos mejor que nuestra competencia si se comparaba tienda con tienda,
- 2) Invitarlos a conocer nuestros locales en Lima les permitió comprobar físicamente nuestra afluencia de clientes, facturación, servicio, calidad de producto e infraestructura,
- 3) Negociamos las condiciones comerciales del locatario muy retadoras, pero alcanzables y manejables para nuestra realidad, tales como: venta mínima, porcentaje de la venta, gastos de marketing, gastos de mantenimiento, duración del contrato, penalidades por incumplimiento o disolución, adelanto y garantía,
- 4) No exigimos exclusividad, porque creemos que la competencia ayuda a mejorar el servicio o producto,
- 5) Ingresaríamos con el formato autoservicio y el formato restaurante, esto significaba asegurarles en cada proyecto al menos dos espacios y completar su marketing mix de gastronomía,
- 6) Nuestro compromiso era ser parte de todos sus proyectos sin excepción, es decir, aquellos de grandes inversiones y producción, así como los de menor envergadura.

Para la empresa era el momento de invertir pensando en los proyectos futuros y la oportunidad de exponer la marca y crecer en conjunto con ellos. Aceptando algunas de las condiciones mostramos seguridad, confianza y solidez. De acuerdo con Ruffier (1998), la eficacia mide la capacidad de utilizar medios para lograr determinado fin y alude a sistemas productivos en los que se renuevan a sus “máquinas, hombres, métodos, productos y sus estrategias, es decir sus metas” (p. 13). Esto significa que ser cada vez

más eficientes implica fortalecer a la marca, principalmente, en vez de a sus integrantes, procesos o propietarios, teniendo como objetivo el beneficio directo hacia el cliente.

El primer proyecto con este centro comercial fue en una provincia en el norte del país. Esta sería la llave para acceder a los demás proyectos a nivel nacional. Luego de las negociaciones, y llegado a un acuerdo en las condiciones comerciales, había una segunda etapa que involucraba el cierre del contrato y la implementación de los locales. Para la empresa esta era la primera experiencia en provincia y con un reconocido operador de centros comerciales se podría aprender el ‘know-how’ a partir de esta alianza.

Para que el proceso se realizara de forma ordenada, hubo tres aspectos importantes para gestionar este acuerdo: a) el cierre de contrato, que implicaba coordinar con las áreas legales del locatario y el locador, b) la elaboración y aprobación de los planos en base a los requerimientos del centro comercial, así como visitar el lugar para definir el ‘lay out’ preliminar; realizar las coordinaciones con los arquitectos, el marketing y las operaciones del locatario y locador; y c) la implementación del local, visitando las instalaciones para inspeccionar la adecuada implementación.

El resultado fue impresionante: mucha afluencia de clientes, superando siempre la venta mínima, dejando el locador muy satisfecho con nuestra marca, la facturación, el servicio y el producto, además de la rigurosidad de la gerencia. A partir de ese momento siempre fuimos considerados para competir con otros locatarios en los siguientes proyectos del operador del centro comercial que pasó a convertirse en un aliado permanente. En muchos sectores productivos, contar con un aliado contribuye a tener una gestión comercial más eficiente, tal como señalan Maya et al. (2006) al indicar que los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades. Las nuevas estrategias de negocio y los cambios contextuales a menudo apuntan a considerar diferentes dimensiones como la influencia, responsabilidad, cercanía, dependencia o representación (p. 25).

Contar con estos stakeholders dentro de una relación mejor constituida nos permitió aprovechar nuevas oportunidades, como la invitación de otro importante operador de centros comerciales, de capitales peruanos, que nos hizo una presentación de sus proyectos. En este caso las negociaciones estuvieron enfocadas en mejores condiciones comerciales a las anteriormente obtenidas y un compromiso previo para la participación en todos sus proyectos. En marketing, como explica Coca (2007), el

posicionamiento es “el lugar, situación, o emplazamiento, ocupado por un objeto, un individuo, una idea, una institución, un servicio, una ciudad, o cualquier otra realidad susceptible de ser colocada respecto a otras con las que se compara” (p. 106). En nuestro caso, ese posicionamiento es respecto a nuestros competidores u otras marcas que buscaran tener un espacio en los centros comerciales.

Gracias al impulso de ambas participaciones comerciales, pudimos desarrollar nuestros otros formatos con locatarios que operaban de forma distinta a los centros comerciales. Como empresa, y especialmente desde la gerencia comercial, buscamos diversificar nuestros formatos de atención y, luego de la exitosa experiencia con los centros comerciales, vimos una gran oportunidad en continuar trabajando con proyectos independientes, como los strip centers, y los supermercados que seguían surgiendo en la capital y en distintas ciudades del país.

De estos últimos llegaron dos invitaciones de dos conocidas marcas, uno de capital chileno y otro de capital peruano, y para finales del 2012 pasamos de 60 locales en Lima Metropolitana con formato ‘restaurante stand alone’ a 120 locales a nivel nacional con formato autoservicio y restaurante, además de contar con restaurantes en centros comerciales, strip center y supermercados. Con esta cantidad de tiendas duplicamos la facturación y, una vez que se aseguró la gestión comercial, pudimos enfocarnos en la gestión de proveedores.

2.3 Gestión de aliados

En paralelo a este crecimiento buscamos hacer alianzas estratégicas con algunos proveedores. El más importante fue una reconocida marca de bebidas gaseosas, con los que negociamos lo siguiente: a) convenio de exclusividad, el cual ya existía, pero sin un contrato y sin beneficios para la empresa, b) una meta anual de compra en litros, la cual se proyectó de acuerdo con el crecimiento de la empresa, c) pago por exclusividad, lo que representaba un aporte en efectivo de la marca por la compra, lo cual no existía y se logró a partir de mi negociación personal con el proveedor. Nuestro plan de crecimiento iba de la mano con la apertura de tiendas, apalancado por el boom de los centros comerciales, strip center y supermercados. Dicho plan de crecimiento involucraba una inversión anual que fue cubierta en parte por este pago de exclusividad en efectivo, con una cláusula por más de un millón de dólares.

En mi rol de gerente comercial consideré que debía realizar estas gestiones de manera directa, es decir, negociando personalmente con los representantes de esta marca y precisando que la idea de esta alianza se trataba de una apuesta personal, con indicadores generales claros y específicos, al punto de que consideramos otros factores económicos en el acuerdo, como descuentos especiales por volumen de compra de productos, así como vasos, individuales y equipos para refrigerar las bebidas. Consideramos como motivación la fijación de premios por logro de objetivos, lo que fue un acierto, ya que se elevó la facturación de estos productos y se alcanzaron las metas planteadas en conjunto con la marca. Una de las principales fue el auspicio por más de 250 mil dólares con proveedores estratégicos.

En el año 2013, decidí buscar nuevos retos personales en una empresa transnacional de venta directa, en la cual me contratan como Gerente Comercial y Operaciones. A pesar de que no tenía experiencia en ese rubro de negocios, ni en productos naturales o de belleza, al Gerente General y al Gerente Regional de la Región Andina les interesó mi experiencia en el manejo de cadena de tiendas a nivel nacional, mi conocimiento de los niveles socioeconómicos C, D y E, no solo desde el manejo de información a nivel gerencial, sino desde la realización de trabajo de campo y la experiencia logrando expandir negocios en este nivel. Además, destacaron mi capacidad de buscar sinergias con un alto grado de eficiencia.

En cuatro años y medio con esta empresa logramos un crecimiento sostenido de la facturación, con un promedio de +10% anual y pasamos de 19 a 28 locales a nivel nacional. Si bien se trató de un trabajo en equipo, a nivel personal se reconoció el trabajo que desempeñé por los indicadores registrados y la operatividad demostrada por el área que dirigí en ese tiempo. En agosto del 2017, el Gerente General y el Director Comercial consideraron los resultados de las principales áreas de la empresa y las líneas de negocio para seleccionar a un Gerente de País (equivalente al cargo de Gerente General), cuya promoción debía responder a un criterio justificado individualmente por cada uno de estos directores.

Luego de un proceso de selección que incluyó entrevistas y evaluaciones, se me nombró para el puesto con una misión significativa. Esto debido a que, a pesar de los buenos resultados económicos de la empresa en los años anteriores, en aquel año hubo que hacerle frente a una crisis financiera internacional que causó un lento crecimiento del

consumo, una menor demanda y disminución de la generación de empleo en el Perú (Parodi, 2017). Uno de los retos que se nos planteó fue equilibrar el presupuesto, incrementar las ventas y desarrollar el EBITDA, resultado bruto de explotación, de la empresa en el país.

Este documento se elaboró en dos semanas, a partir de una revisión de los siguientes indicadores:

- Presupuesto de gastos operativos, administrativos y de marketing
- Afiliaciones
- Compra promedio del distribuidor
- Cantidad de distribuidores participando en calificaciones (bonos, viajes, eventos)
- Cantidad de cambio en categorías de distribuidores (niveles de pago)

A diciembre de 2019, se logró una cifra positiva (+13%) con respecto al año anterior, lo que fue un respaldo para una serie de gestiones que se decidieron implementar cuando, a nivel país, hubo que enfrentar una situación de crisis que nos obligó a replantear muchos procedimientos y labores internas.

2.4 Gestionando la crisis

Esta crisis internacional, que tuvo gran incidencia en el entorno local, originó diversos problemas de índole económica que generaron una crisis para la empresa, en especial por los diversos aspectos que afectó nuestra gestión. Uno de ellos fue el cambio brusco en el plan de compensación que afectaba de manera directa el pago de distribuidores. Esto originó que hubiera una migración de distribuidores a otras empresas, que se incrementara la cantidad de distribuidores multiempresas, lo que hacía que muchos de los distribuidores con los que ya trabajábamos abandonaran la venta directa o compraran a otras marcas.

Remy (2013) señala que las crisis tienen un alto impacto en las empresas, afectando significativamente el valor de una organización. Todas ellas, sostiene, “responden a similares patrones de evolución y similares reglas para enfrentarlas. Los conceptos de prevención, contención y recuperación son aplicables a todas ellas por

igual” (p. 45). En nuestro caso, la desconfianza y desmotivación de nuestros distribuidores leales fueron parte de la caída en las afiliaciones y una disminución en la producción. Las ventas empezaban a caer, cada vez teníamos menos tráfico de distribuidores en tienda, los productos no tenían rotación, las instrucciones desde el corporativo entraban en contradicción a cada momento, generando confusión, desconfianza del staff y los distribuidores, así como una constante presión por mejorar los resultados que se intensificó desde la Dirección General.

Hubo que tomar decisiones. Presentamos un plan de trabajo para afrontar este escenario que se dividió en 12 acciones factibles y verificables:

- a) Disminución de gastos: estos se centraron en reducir la cantidad de personas que trabajaban en la empresa. Aquellos que se mantuvieron en sus puestos debieron, de manera temporal, asumir algunas funciones adicionales. Se hizo un ajuste de sueldos por cada puesto y renegociamos los contratos de arrendamiento de locales y las condiciones comerciales con nuestros proveedores, tales como empresas de transporte de carga, seguridad, limpieza y traslado de valores.
- b) Demanda mensual: revisamos el planeamiento de la demanda de manera mensual, sin excepciones, y según se requiriera. Debido a la caída en las ventas, desde la dirección corporativa nos permitieron pasar de un periodo congelado de dos meses a un mes, esto permitió detener la producción y distribución en los ítems más afectados.
- c) Condiciones de envío: Dejamos de aceptar envíos de productos con próxima caducidad o de productos y cantidades no aprobadas por el país. Esta práctica se solía hacer antes por mandato del Director de Operaciones, considerando que nosotros éramos el segundo país más importante del grupo en facturación. Su sustento era que teníamos más oportunidad de rotar los productos que se hicieran en exceso y/o no tuvieron la rotación que esperaban. Sin embargo, eso nos generaba mermas que ahora buscábamos reducir.
- d) Descontinuamos productos con baja rentabilidad y poca rotación.
- e) Decisiones corporativas: tomamos decisiones locales respecto a las instrucciones de la dirección corporativa, lo que implicó asumir algunos riesgos específicamente para mi rol de Gerente General. Adoptar una posición

clara y firme ante aquellas instrucciones ayudaría a retomar la confianza que estábamos buscando reconstruir. Para evitar contradicciones posteriores, decidimos no ejecutarlas, lo que originó algunos conflictos en algunas áreas que no estaban al tanto de la realidad económica del país y de la de nuestros distribuidores.

- f) Reforzar la calidad: nuestro foco principal estuvo en la fortaleza del producto, por lo que centramos nuestros argumentos de negociación en la calidad, tanto a nivel interno (con nuestro staff) como con los distribuidores, lo que ayudó a conseguir el respaldo del mismo, y apoyarnos en esa ventaja para la revisión de resultados y para conseguir los testimonios de respaldo.
- g) Capacitación: realizamos capacitaciones con nuestro público interno (staff) y externo (distribuidores), entre los que incluimos a las nutricionistas de la dirección corporativa, reforzando las bondades de nuestros productos, cómo consumirlos y resolviendo las dudas respecto a productos similares, diferencias con los competidores, entre otros aspectos de nuestras marcas.
- h) Comunicación: realicé giras personalmente a nivel nacional para comunicar las acciones que estábamos realizando, alineamos junto con los distribuidores los puntos de enfoque para detener la caída de la producción e iniciar un nuevo periodo de crecimiento. Dichas actividades nos permitieron escuchar a nuestros aliados, estar más de cerca y dar soporte a los distribuidores.
- i) Evento especial: Realizamos un evento nacional con la presencia del dueño y fundador de la empresa, la cual fue la actividad institucional más importante que había tenido la empresa a nivel del país. Luego de algunos años sin la presencia de este líder, el evento, que tuvo charlas de negocios, exhibición de productos, entrega de reconocimientos y lanzamiento de productos, se tomó como un impulso para las actividades que veníamos realizando, ya que su imagen se mantenía como muy querida y respetada.
- j) Plan de compensación: solicitamos a la dirección corporativa un replanteamiento en el plan de compensación, teniendo en claro que mantener el actual iba a ser muy perjudicial para la empresa. Este ya se había empezado a trabajar y nuestra solicitud sirvió para hacerle seguimiento e incorporar nuestra participación en el mismo.

- k) Nueva línea: lanzamos una nueva línea de belleza, para la cual solicitamos se nos diera prioridad como segundo país más importante del grupo, lo que no se nos fue concedido. Cada nuevo producto y lanzamiento se hizo a través de una gestión integral y coordinada para obtener cantidades que puedan cubrir nuestra demanda, ya que la prioridad la tenían otros países por decisión de la Dirección Corporativa.
- l) Nuevas versiones: lanzamos una nueva versión de productos nutricionales, debido a la entrada en vigor de la ley de alimentación saludable que obligó a colocar advertencias publicitarias a través de octógonos en aquellos productos cuyo contenido de sodio, azúcar, grasas trans y grasas saturadas excedieran las cantidades recomendadas.

Sobre este último punto es importante mencionar que el gobierno de turno decidió, de manera sorpresiva, imponer esta ley (Ley N° 30021, que entró en vigencia el 17 de junio del 2019). Este tipo de cambios afectaron directamente a las áreas de investigación y desarrollo de nuestra empresa, lo que implicó realizar una serie de cambios en la regulación, manufactura, compras, distribución y, por supuesto, en el área comercial que, gracias a la respuesta positiva de las medidas que habíamos implementado, pudimos continuar según el diagnóstico interno que realizamos desde nuestra gerencia.

2.5 Gestión interna

Siendo una empresa dedicada a la venta de productos saludables, nuestra posición como país, de manera congruente, era que estos no deberían llevar los mencionados octógonos. Un producto que es promocionado y ofrecido como saludable, ¿cómo podría tener una formulación alta en azúcar, sodio, grasas saturadas y/o grasas trans? Para nosotros esto era inaceptable, nuestra imagen y la percepción que habíamos logrado sufriría una pérdida de credibilidad y confianza.

Esto generó complicaciones puesto que desde la dirección corporativa había algunos ejecutivos que no estaban de acuerdo con realizar cambios en la formulación y menos con todo el proceso que esto requería. Además, consideraban que esto no afectaría los resultados en el presupuesto de ventas del país. De nuestra parte, correspondía presentar una sustentación sólida que pudiera demostrar a los ejecutivos la necesidad de

ejecutar un plan de contingencia ante este nuevo escenario. El objetivo era influir en su decisión, para luego obtener la aprobación del consejo de administración y poder asumir la adecuación del producto ante esta nueva reglamentación.

Para ello, a nivel personal, desarrollé un documento que presentaría como base de la discusión con la directiva, el cual constaba de los siguientes puntos argumentativos:

- a) **Salud:** El dueño, líder y fundador de la empresa siempre resaltó en su discurso que aquello que lo inspiró a crear su empresa fue ayudar a mejorar la salud de la gente, darles una oportunidad de crecer de manera personal y profesional a través del negocio de la venta directa de productos saludables. Por ello, era necesario darles la debida importancia a los productos emblemáticos de este principio.
- b) **Cambio de hábitos:** Uno de los objetivos de la empresa al desarrollar productos saludables era modificar ciertos hábitos nocivos de alimentación de la gente, a fin de prevenir ciertas enfermedades y mejorar la calidad de vida de las personas. No dar prioridad a los productos saludables de la empresa era desaprovechar la oportunidad de influir positivamente en los distribuidores, lo que se vincula también al resto de nuestra línea de producción.
- c) **Investigación:** En las charlas institucionales, el fundador resaltaba que la empresa siempre debía estar a la vanguardia en la investigación, desarrollo y elaboración de los productos nutricionales, lo cual podía demostrarse al generar una innovación que permitiera mejorar la oferta de los productos que ya contábamos, a fin de adecuarlos a la legislación vigente.

Nuestro argumento fue que si estos aspectos no eran considerados en la toma de decisiones de la empresa se estaría afectando la credibilidad y confianza de los distribuidores construida durante más de dos décadas, lo cual afectaría no solo a la empresa sino a la venta de los productos, al líder fundador, y a la imagen de la marca y de nuestros aliados; sin mencionar los resultados comerciales de la empresa, los cuales se verían mermados, beneficiando directamente a la competencia local con el traslado masivo de distribuidores, fortaleciendo otras marcas y posibilitando que nuevos productos se posicionaran aprovechando esta situación.

Una vez que terminé de desarrollar el borrador con los argumentos anteriores, definí quienes serían los ejecutivos clave a convencer para apoyar nuestra propuesta. Se

consideró que era necesario contar con aliados internos, siendo el primero de ellos mi jefe inmediato superior, es decir la Gerencia Regional. Si él no estaba convencido, era muy difícil que la propuesta siga escalando en la jerarquía de mando. En segundo lugar, la Dirección de Operaciones, jefe inmediato de la Gerencia Regional y, si se lograba convencerlos, se podría tener acceso al directorio. Por último, se encontraba la Dirección de Manufactura, que era el par de la Dirección de Operaciones. Si lograba convencerlos iba a tener acceso al Consejo de Administración, al cual le rendían cuentas.

Todo el sustento que preparé personalmente, con el apoyo de un equipo gestionado para esta labor, fue presentado a los ejecutivos clave en reuniones individuales. En todos los casos fue unánime la coincidencia con nuestra posición como país, por lo que recibimos su compromiso para apoyar la propuesta y empezar a trabajar para llegar a las fechas de lanzamiento. La Dirección de Operaciones y la Dirección de Manufactura nos ayudaron con el sustento ante el Consejo de Administración, logrando un resultado positivo y la aprobación de lo que en un inicio llamaron “una nueva era en productos saludables”.

2.6 Recuento de resultados

Con la aprobación nos correspondía coordinar con las gerencias respectivas todo lo relacionado al planeamiento de la demanda, reorganización en las compras, manufactura, distribución, regulación y marketing. Considero esta aprobación como un logro personal, ya que fue difícil reunir a todo el equipo directivo vinculado a estas áreas, lo que sirvió para mejorar la interconexión de los departamentos, ya que muchas acciones se realizaban de manera individual, a pesar de que era necesario hacerlas de forma grupal.

La iniciativa no solo fue aplaudida a nivel de la dirección, sino desde los participantes involucrados en este proceso. Cabe resaltar que para cumplir este encargo se necesitaba que el área de Investigación y Desarrollo logre una nueva formulación de los productos, tanto en relación con los costos como a la receta, para la aprobación final del consejo de administración. Estas fórmulas podrían ser usadas en otros países, con lo que marcaríamos una tendencia regional que, a nivel personal, ha significado el logro que me ha dado mayor satisfacción personal por el impacto en la compañía y la sociedad, además de permitirnos un aprendizaje permanente.

Además, logramos que el área de regulación consiga los permisos de la autoridad correspondiente para su comercialización. En cuanto a las áreas encargadas de Planeamiento de la Demanda, Compras y Manufactura, conseguimos que se estableciera un proceso de coordinación entre ellos y planifiquen la producción de volúmenes necesarios al mejor costo para el país y el grupo. Del mismo modo, logramos que el departamento de Distribución defina los tiempos máximos para que los productos estén disponibles según los tiempos acordados para su comercialización.

En cuanto al área de Marketing, se dispuso el desarrollo de un plan de comunicación y lanzamiento para estos nuevos productos, así como un plan para desplazar los productos de la anterior versión para minimizar las posibles mermas. El resultado fue positivo, logramos:

- Formulaciones aprobadas por los nutriólogos de la dirección corporativa, con costos según presupuesto y receta aprobada por el Consejo de Administración. Dichas fórmulas se usaron en nuestro país y otros más.
- Permisos de acuerdo con el tiempo y forma requerida para la comercialización en el país.
- Los departamentos de Producción y Distribución lograron tener los productos listos en el tiempo y forma según las exigencias de las autoridades nacionales.
- El Plan de comunicación y lanzamiento de los productos se presentaron al Director General, quien le dio su aprobación.

Aunque no fue únicamente por estas adecuaciones, considero que los aportes que presenté desde mi área contribuyeron en gran medida a los logros financieros principales de la empresa del que fue mi segundo año en el cargo de Gerente País de la empresa, alcanzando ventas netas a diciembre 2019 que superaron en 13% a las del año anterior. En la Línea de Belleza, a diciembre del 2019, pasamos de 7% de participación a 16%, con un crecimiento de +73% respecto al año anterior, una cifra que fue respaldada por diversos factores, entre ellos la reducción de mermas que se logró en ese año, siendo de -40% respecto al año anterior.

En cuanto a la reducción de gastos, tanto operativos como administrativos y de marketing, se nos atribuyó un logro que superó las expectativas trazadas para aquel año, ya que se redujeron los gastos operativos a diciembre de 2019 en -4%, respecto al año

anterior, y en -25% en los gastos administrativos y marketing en el mismo periodo. Por si fuera poco, la Dirección Corporativa también nos felicitó por tener un incremento en los inscritos a diciembre 2019 (en +25% respecto al año anterior y en distribuidores, con compras a diciembre 2019 en +14% respecto al año anterior). Toda esta labor marcó un precedente importante en mi carrera y me preparó para afrontar nuevos retos en la siguiente empresa donde continué mi labor profesional.



3. APRENDIZAJE CONTINUO

Entre el año 2002 y el 2019, he acumulado distintas experiencias profesionales, las cuales me han incentivado a plasmar algunos aprendizajes y enfrentar aspectos muy comunes en el sector empresarial del país. La informalidad de las empresas familiares y la falta de un liderazgo gerencial que les permita delegar las decisiones a las áreas especializadas fueron algunos de los aprendizajes que pude obtener en mi experiencia como jefe de sistemas. Si bien se trata de un puesto de dirección, requiere una interacción permanente con todas las demás áreas, es decir, un involucramiento en aspectos mayores a la propia labor técnica de un ingeniero de sistemas.

En el año 2005, decidí hacer una Maestría en Administración de Negocios, con la intención de ampliar mi visión empresarial y crecer profesionalmente. Además de reforzar aspectos teóricos y conceptuales, estos estudios me dieron una visión crítica de la situación económica, laboral, empresarial y ejecutiva del Perú. Gracias a la resolución de casos prácticos, con enfoques en lo comercial, logístico, financiero y administrativo pude tener una mirada global a las situaciones específicas que podía afrontar en otros cargos como los que después pude asumir. Asimismo, continuar con mi formación académica posibilitó que estableciera una red de contactos a partir de la cual pude nutrirme de otras experiencias, de otros sectores, aprovechando ese conocimiento práctico para replantear mi propia visión.

En el año 2008, cuando fui promovido como Gerente Comercial, me encontré ante un reto de mayor dimensión respecto a mi experiencia profesional, como era el objetivo de crecer en el número de tiendas y el monto de facturación. Esta oportunidad me permitió aprender a negociar con operadores de centros comerciales, supermercados y strips centers. Por aquella época tuve que concentrarme en prepararme para estas reuniones, aunque no dejé de lado algunos libros que fueron referentes para estas situaciones, como “El arte de negociar”, de Enrique de las Alas-Pumariño Miranda, y “El arte de la guerra para ejecutivos y directivos”, de Jack Lawson, que son una referencia en esta materia.

De acuerdo con Bracho (2005), “el ser humano no dejará de buscar novedosas formas que lo ayuden a lograr cumplir con efectividad su trabajo; por extensión el gerente acudirá continuamente a la búsqueda del conocimiento que lo conduzca a la ejecución efectiva de sus funciones” (p. 8). En mi primera experiencia laboral descubrí que ese

aprendizaje continuo no solo implica tener un aprovechamiento de las experiencias, el quehacer diario y la labor empírica, sino que había que desarrollar lo que diversos autores han definido como habilidades blandas, las cuales pueden ser indispensables para la interacción laboral.

Chaca y Contreras (2022) señalan entre las habilidades blandas, o ‘soft skills’, al liderazgo, la gestión de conflictos, la comunicación efectiva y la motivación. Tener interacciones constantes con el dueño de una empresa familiar implicaba desarrollar esta clase de habilidades para lograr ganar su confianza y brindarle seguridad ante las decisiones que debía tomar y para que permitiera que cada jefatura tuviera mayor autonomía sobre las decisiones técnicas que requerían para su labor. De esta manera, además, se solucionaba la recarga laboral en su persona, lo que producía retrasos en la toma de decisiones que requerían respuesta inmediata y demoras en las diversas tareas operativas.

A esto se sumaba que los familiares del dueño también tomaban algunas decisiones, las cuales en su gran mayoría de veces eran diferentes, ocasionando confusión y duda en las jefaturas. Esto producía que no se ejecutaran muchas acciones urgentes debido al temor a recibir amonestaciones o llamadas de atención de uno y otro lado. Las jefaturas buscaban un portavoz, un rol que decidí asumir, puesto que había logrado ganar la confianza de la familia gracias a mi conocimiento, al manejo profesional y a estas habilidades blandas, las que me permitían atender estas situaciones sin el temor que tenían otros trabajadores.

Alcanzar decisiones concretas era complicado debido a que las coordinaciones de trabajo entre el propietario de la empresa y sus familiares eran casi inexistentes, lo que me obligaba a manejar aspectos comerciales, operativos y administrativos de forma preliminar, pero alineadas hacia un objetivo, que luego debía lograr que se aprobaran e implementaran. En una etapa anterior, también era difícil obtener información, ya que el personal estaba acostumbrado a postergar acciones que podían contribuir con el planeamiento de las acciones gerenciales. La razón de su actuar era que se creía que se buscaba la información para acusarlos de alguna irregularidad y despedirlos, por lo que hubo que asumir la responsabilidad de que la información que surgiera se resolvería con una correcta revisión de cada caso.

Afortunadamente, el propietario de la empresa era consciente de todo lo que venía ocurriendo y mi nombramiento se dio justamente para atender esta clase de situaciones que venían afectando los resultados comerciales. De allí a que mi labor se realizara, en primer lugar, a nivel de sugerencias que pudieran traer resultados verificables y objetivos. Para lograrlo, no solo debí aplicar el saber que fui acumulando de manera conceptual, sino que hubo que ejecutar procedimientos que nos llevaron a analizar cada caso para mejorar el funcionamiento según sus propias necesidades. En ese sentido, hubo criterios que fueron fundamentales para alcanzar nuestros objetivos. Estos fueron:

- El trabajo de campo, la información que necesitaba para diagnosticar y proponer mejoras no iba a llegar solo a través de averiguaciones simples como preguntar a los encargados. Tuve que realizar una revisión en cada área, tienda y con cada persona; observando y tomando nota de cómo se seguían o incumplían los procedimientos. Para esta labor era necesario ganar la confianza de los equipos humanos, a fin de conseguir información fiable,
- La comunicación debía extenderse y mejorarse a todo nivel, empleando un lenguaje sencillo y cercano, concreto y directo, pero siempre cordial, firme en lo referente a indicaciones, pero con respeto por su experiencia y cualidades humanas, entendiendo que cada uno de ellos tenía su forma de trabajar,
- La coordinación, por un lado, con el dueño y sus familiares, con quienes traté de buscar puntos de coincidencia para ejecutar los cambios acordados, evitando llamadas de atención innecesarias al equipo que desanimen a los colaboradores a implementar las mejoras; y, por otro lado, con el equipo de las tiendas, mostrándoles los beneficios que estos cambios traerían para sus labores diarias y para la empresa,
- La tolerancia, en especial ante el incumplimiento de los procesos, a los cambios imprevistos debido a las nuevas modificaciones en las decisiones y a la falta de constancia ante los acuerdos logrados luego de varias reuniones con el dueño y sus familiares. Muchas de estas dificultades se dieron debido a aspectos anímicos o porque algunos de sus empleados de confianza no estaban de acuerdo. A pesar de ello, buscábamos la forma de revertir la decisión o hacer algunos cambios menores que permitieran una reconsideración sobre las propuestas iniciales,

- La negociación interna o acuerdos que se tomaron con los trabajadores requirió un manejo delicado y una creatividad para incorporar sus aportes y mejorar la comunicación que se había deteriorado por los constantes llamados de atención del propietario y su familia, dando lugar a que las personas que tenían años en la empresa, las denominadas de confianza, asuman un rol que excedía a sus funciones, atribuyéndose un status distinto al del resto del equipo, tomando decisiones apalancadas por la permisibilidad del propietario y su familia. Esto además estableció una fuerte rivalidad interna que hubo que controlar.

En resumen, para poder ejecutar mis propuestas tuve que convencer a varios actores: el dueño, sus familiares, las personas de confianza y el resto de los trabajadores, lo que implicaba un aprendizaje continuo porque cada caso era diferente y existía mucha variación por circunstancias externas o ajenas al funcionamiento a la empresa, como los aspectos anímicos o rivalidades antes descritas. Asimismo, este aprendizaje me ayudó a identificar los problemas principales que se estaban presentando en la empresa, los que resumiría en: 1) aprovechamiento por parte del personal de la confianza del dueño, 2) descontrol por falta de seguimiento e ineficiencia, y 3) temor a incluir las mejoras ante las llamadas de atención, lo que generaba conformismo.

Con este diagnóstico y la aplicación de medidas operativas a partir de la gestión operativa, descrita en el capítulo 1 (Capacidad Técnica) fue que se lograron los siguientes resultados:

- 1) Reducir el costo en compras de equipos de cómputo hasta en un 45%,
- 2) Implementar revisiones técnicas de los equipos de cómputo para decidir si era necesario un cambio de accesorios o de equipos, reduciendo en 80% este tipo de gastos,
- 3) Recuperar dos días de horas hombre por cuatro personas para el área de control interno, quienes realizaban la centralización de las ventas mensuales, pasando a realizarse de manera diaria vía email sin necesidad de visita física,
- 4) Reducir los días de retraso en la centralización de las ventas, pasamos de un mes a tres días,

- 5) Evitar manipulaciones innecesarias del disco duro y el hardware en general que pudieran causar su deterioro o pérdida,
- 6) Ordenar el horario de los digitadores, que pasaron a depender del área de Control Interno e implementar el cambio en su perfil (con capacidad intermedia en programas de Excel, Word, uso de correo electrónico, internet y manejo de computadoras),
- 7) Descubrir el problema de las ventas paralelas,
- 8) Implementar el proceso de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos que solo se dedicaba a realizar las planillas de pago,
- 9) Implementar el control de asistencia en tiendas para el pago de planillas (reducción de empleados fantasma).

Ninguno de estos cambios hubiera sido posible si no se consideraba el aprendizaje de cada experiencia como un elemento necesario para mejorar cada implementación que se deseaba hacer para mejorar los procesos operativos.

4. CONDUCTA ÉTICA

Rodríguez (2005) señala que los gerentes éticos tienen una vida centrada en principios, son coherentes con sus valores y los de la empresa, pero además “en tiempos de crisis, conservan sus principios y no actúan en contra de lo que previamente predicaron. Son justos, ecuanímenes, honestos, confiables, transparentes y dan ejemplo de buen comportamiento. Respetan a los demás, a sí mismos, a su trabajo y a su empresa” (p. 117). A nivel personal, destaco otro aspecto al que hace mención la misma autora, cuando indica que los gerentes éticos deben ser capaces de reconocer sus errores, corregirlos y trabajar continuamente para evitar cometerlos. Ello, sumado a la valoración de los demás colaboradores como seres humanos, han sido base para resumir mi visión sobre los principios éticos generales que he aplicado durante mi labor como profesional:

a) **Responsabilidad:**

El trabajo de un profesional de la Informática implica una gran responsabilidad, por cuanto está a cargo de un sistema de gran valor, tanto económico como operativo, de una empresa. Por ello, considero que es una obligación y un deber ético comunicar sobre toda posibilidad de riesgo que pudiera causar un perjuicio en el sistema. Si los encargados no actúan para minimizarlos, se puede producir un daño mayor y, en ocasiones, irreversible. Una información equivocada también puede ser un riesgo potencial, por lo que un profesional de la Informática debe evaluar cuidadosamente los aspectos relevantes de cada situación.

En una de mis experiencias laborales, un error de sistema generó problemas en la centralización de ventas semanales y mensuales de 60 tiendas. Esto se debía a que se empleaban los equipos de radio Nextel para consolidar las ventas, lo que originaba errores en la escucha (por fallas en la señal, por el mal estado del equipo, por la inadecuada forma de uso o por negligencia), lo que se traducía en errores en la digitación del reporte (el paso de la información de un papel a una hoja de cálculo de Excel) que se presentaba al Gerente General una vez a la semana. Este error trajo consecuencias:

- Llamadas de atención y acciones disciplinarias innecesarias de los administradores de tienda y sus equipos por supuestas caídas en las ventas,

- Reconocimientos injustos por supuestos crecimientos, lo que producía errores en la toma de decisiones.
- Incomodidad, clima laboral perturbado, pérdida de la creatividad, mala comunicación, ineficiencia y muchas renunciadas.

A pesar de que la solución se veía sencilla y simple (enviar diariamente la información de cada tienda vía correo electrónico) el reto era convencer al dueño, su familia y su gente de confianza. Lo implementamos en etapas para demostrar que sí funcionaba y que esto iba a producir mayor orden y la posibilidad de corregir errores.

b) Honestidad y confiabilidad:

Dentro de la taxonomía para el Comportamiento Ético Gerencial que traza Rodríguez (2005) se resalta la honestidad dentro de las dimensiones personales (p. 119). En cuanto al profesional de la Informática, este debe brindar información clara y veraz respecto a las capacidades del sistema, así como de sus limitaciones y probables problemas que podrían tener los interesados. No expresarse con la verdad, perdiendo la objetividad para mostrar mejores resultados, u ofrecer o aceptar sobornos por la compra de equipos son conductas deshonestas.

En general todos los profesionales deben ser sinceros acerca de sus logros tanto profesionales como laborales, así como de cualquier condición en sus competencias que impida completar su trabajo. Ser honestos respecto a cualquier conflicto de interés, reales o percibidos, es indispensable para crear la confiabilidad en sus superiores. Como ya se mencionó en el capítulo 1 (Capacidad Técnica), gracias al adecuado desempeño de las funciones operativas como jefe de sistemas, pude descubrir que el encargado de compras de equipos de cómputo era empleado de la empresa y, a la vez, proveedor, lo cual representaba un claro conflicto de interés. Además, se pudo determinar que se adquirían equipos de cómputo cuyas características no eran compatibles con lo que solicitaba el Gerente General, originando mayores costos (entre un 10% y 20% más sobre el precio del mercado).

Además, se pudo descubrir que se hacían cambios de procesadores y monitores completos en casos en los que se podían reemplazar partes (memoria RAM, disco duro, entre otros), reduciendo los costos. Mi obligación ética era informar al propietario de la

empresa sobre esta situación, lo que me causó conflictos laborales y mayores obstáculos para desempeñar mi labor, sin embargo, tuve el apoyo de mi jefe y de otros empleados de confianza, que me ayudaron a seguir ordenando la empresa.

c) Respetar la confidencialidad:

En general a los profesionales se les confía información que debe mantenerse en reserva, ya sea porque se trate de documentación confidencial de carácter comercial o legal que no debe hacerse pública. Estos archivos deben ser conservados, por su exclusividad, con reserva, salvo que pueda involucrar asuntos ilegales. Solo en situaciones de este tipo se puede consultar a las autoridades gubernamentales respectivas. Un profesional de la informática deberá evaluar, bajo sus principios éticos profesionales, si debería o no realizar esta divulgación, apelando además a los reglamentos de la organización.

En mi caso, tuve algunas recetas de los productos principales, así como acceso a información de nuevos formatos, proyectos de nuevos locales y convenios de negociación con proveedores. A nivel personal, asumí este rol como una forma de demostrar mi capacidad para contribuir con la empresa, al apostar por una reformulación de los productos como se explicó en el capítulo 2, específicamente en el subtítulo de “Gestión interna”.

d) Compromiso:

Aunque integrar una empresa u organización implica un constante esfuerzo por asumir todas las obligaciones que representan un cargo o función, a nivel personal considero al valor ético del compromiso como una forma de esforzarse para alcanzar una alta calidad, tanto en los procesos como en los productos del trabajo profesional, aunque esta no sea una obligación especificada en las tareas asignadas. Considero que los profesionales de la Informática estamos llamados a representar la innovación por la evolución tecnológica que tenemos a nuestra disposición para promover el trabajo de calidad, tanto en nuestro entorno como con los trabajadores de otras áreas.

Es evidente que todos los miembros de una organización sean empleadores, empleados, clientes o usuarios, deben ser respetados y tratados con dignidad. Esto se aplica también para cualquier persona que pueda verse afectada directa o indirectamente

por la labor de nuestra organización. En la ética gerencial, dar con situaciones críticas como el descubrimiento de ventas paralelas puede significar replantear muchos procedimientos en los que podemos estar involucrados desde la gerencia comercial. Sin embargo, en lugar de desalentarnos a cambiar estas situaciones, estos hechos deben ser una motivación para lograr mejores resultados colectivos.

e) Liderazgo profesional:

El rol de todo líder es el de administrar los recursos humanos y materiales para mejorar la convivencia profesional al interior de una empresa. Los líderes deben garantizar que se logren mejoras tanto en el resultado operativo como en el clima laboral. Esto implica tener en consideración el desarrollo tanto profesional como personal del equipo, entre otros requisitos que generen bienestar entre los colaboradores como la accesibilidad, seguridad física, salud mental y la dignidad humana de todos.

A nivel del área de sistemas, se deben usar estándares ergonómicos que ayuden a tener espacios de trabajo apropiados. Otro aspecto que desde mi experiencia resulta fundamental es generar oportunidades para el crecimiento profesional de los equipos. Es esencial en toda organización que los líderes garanticen la existencia de oportunidades educativas que incluyan experiencias, a fin de que contribuyan desde la innovación y la evolución tecnológica con nuevos conocimientos y habilidades profesionales.

En general un profesional debe ser consciente que es improbable anticipar todas las condiciones operativas del negocio, evitar los errores de un software hecho en la empresa o comprado a un proveedor, la relación entre un sistema y su entorno, entre otros temas relacionados con su especialidad. Por ello, deben asumir la responsabilidad del trabajo que hagan, con la posibilidad de desarrollar una línea de carrera en función a sus méritos.

5. LECCIONES APRENDIDAS

A nivel personal, siempre he buscado que mis experiencias profesionales me permitan aprender nuevas formas de realizar mi trabajo, tanto en la ejecución de aspectos técnicos como en la toma de decisiones que pueden darse tanto en el campo operativo como en el gerencial. Luego de que, en el año 2002, una empresa de gastronomía con locales en Lima Metropolitana me contratara como Jefe de Sistemas, puesto en el que aprendí cómo enfrentar aspectos como la informalidad en una empresa familiar nacional y la delegación de acciones y toma de decisiones en las áreas especializadas, me involucré en aspectos comerciales para los que me fui preparando tanto en lo profesional como en lo académico.

Desde un punto de vista crítico, considero que enfrentarme a situaciones laborales en las que debía tomar decisiones difíciles, como el despido de trabajadores, denunciar irregularidades o lidiar con conductas impropias del personal de confianza fueron aspectos ante los que me vi en la necesidad de actuar con un criterio propio, según mis principios y capacidad de diálogo, por lo que considero que en toda formación profesional es necesario reforzar aspectos de interacciones interpersonales y habilidades blandas para reducir la resistencia al cambio que muestran los equipos de trabajo, tanto a nivel de la alta dirección como de los encargados y colaboradores. En ese sentido, como sostienen González, Enciso, Arciniegas, Tovar et al. (2020), estas habilidades contribuyen a crear sostenibilidad del personal en las organizaciones y contribuye a reducir la problemática de empleabilidad, atendiendo “necesidades sociales como la resolución de problemas, de integración y aplicación de nuevas ideas” (p. 23).

Considero que muchas organizaciones empresariales, tanto familiares como pequeñas y grandes empresas, tienen dificultad en confiar la toma de decisiones en su personal debido a que muchos de los colaboradores no muestran el desarrollo de estas habilidades blandas en su interacción. En las áreas de recursos humanos se suele priorizar la capacidad técnica y no se considera que todo trabajador ejecuta una labor de gestión para la que requiere esta clase de habilidades. Debido a la ausencia de estas capacidades es que se puede romper la cadena que transmite una decisión, no solo por el incumplimiento, sino por la capacidad de comunicar su importancia para el beneficio de toda la organización.

Aprender a utilizar y acordar el uso común de algunos términos puede ser una valiosa lección en casos en los que hay muchos intereses de por medio. Este uso adecuado de la palabra es el que bien puede permitir contactar a las personas de la forma más apropiada para lograr consensos en la toma de decisiones, como ocurrió durante la selección de locatarios. Desde conseguir una cita con ellos, a realizar una presentación sencilla de la empresa es fundamental la elección correcta de los conceptos bajo los que se van a definir los términos de un acuerdo.

A nivel personal, resalto de esta etapa laboral una lección que debe quedar para profesionales de las nuevas generaciones o para quienes están tomando decisiones en la actualidad: no se puede ir a una negociación o una reunión de trabajo sin haberse preparado para ello, lo que implica estar debidamente informado de la otra parte, pero no solo de lo concerniente a sus datos generales, sino de su posición respecto a temas específicos y generales, como puede ser la visión a corto plazo de su negocio o la situación económica del país. No realizar esta revisión previa puede traducirse en una desventaja al momento de tomar ciertas posiciones durante el diálogo y los objetivos. El arte de convencer, para lo cual sugeriría ejercitar la oratoria o llevar una formación puntual al respecto, es clave tanto previamente, al brindarnos mayor seguridad sobre nuestras capacidades, como durante la conversación.

Un aspecto que se suele descuidar, y que puede ser una lección aprendida desde la experiencia profesional, es que muchos gerentes consideran que aquí culmina su labor, cuando lo importante se encuentra en el seguimiento de las negociaciones hasta lograr el objetivo deseado. No solo se trata de conseguir la firma de un convenio, sino lograr que este se ejecute tal como se negoció, lo que requiere un involucramiento adicional en la etapa de coordinación del plan de implementación. En mi caso, fue para la apertura de los locales en los centros comerciales en los que, como se ha indicado en el capítulo 2 (Capacidad de Gestión), hubo una intensa negociación y una firma de contrato a la que siguió una coordinación con los arquitectos (del operador del centro comercial y de la empresa), el encargado de la obra y el área de operaciones de nuestra empresa.

Una lección valiosa que extraje de esta labor es que realizar un trabajo ejemplar, tanto para la empresa como para el operador del centro comercial, representó un aprendizaje para posteriores negociaciones similares. Aunque pueda parecer simple, no solo se trata de acumular experiencia, sino de haber ejecutado las fases con la debida planificación para que aquel convenio sirviera de modelo en su implementación y

operatividad, al punto de que una vez que se incrementó nuestra red de contactos, vimos que nuestros procedimientos eran valorados por los operadores de otros centros comerciales, supermercados e inversionistas. Llegar a esos estándares establecidos nos facilitó extender nuestra línea a otros formatos, como el de autoservicios.

Luego de haber cumplido con muchos de los objetivos que se tenía en la empresa, como fue el inicio de operaciones en provincia, el incremento de tiendas a nivel nacional, pasando de 60 a 120 locales a nivel nacional, y de duplicar la facturación en 4 años, busqué continuar con mi formación académica profesional, por lo cual en el año 2010 realicé un Master en Operaciones, con el objetivo de especializarme en el manejo de grandes almacenes y cadenas de tiendas. A nivel personal, sentía que las lecciones aprendidas habían sido útiles, pero que podía continuar con mi exploración individual de otras áreas técnicas por las que me sentía interesado.

En el año 2013, cuando una reconocida transnacional de venta directa me contrata como Gerente Comercial y Operaciones, la experiencia en negociación con operadoras de centros comerciales y supermercados, así como la coordinación de proyectos para la implementación de tiendas con equipos diversos (arquitectos, ingenieros civiles, abogados) me sirvieron como un sustento para demostrar mi capacidad ante retos diversos. Las lecciones de esta etapa están reflejadas al detalle en el capítulo 2, especialmente en el subtítulo de gestión de crisis. A nivel personal, gracias a mi herencia familiar japonesa, tuve proximidad con la terrible situación que debió afrontar este país por la Segunda Guerra Mundial, a la que siguió un periodo de depresión del que se puede leer en artículos como “Desarrollo económico de Japón: de la génesis al llamado milagro económico”, de Francisco Correa Restrepo.

En el año 2017 fui promovido de Gerente Comercial y Operaciones a Gerente General de Perú, un reto que implicaba enfrentar una coyuntura diferente a la que estaba acostumbrado, sobre todo por la crisis financiera y comercial a nivel de la empresa, lo que nos obligó a tomar algunas decisiones corporativas en las que me vi involucrado personalmente, tanto en la propuesta como en la planificación y el liderazgo de su implementación. Esta oportunidad me permitió aprender a desarrollar una habilidad que, como lección aprendida, me ha servido en el plano laboral, pero también en el interpersonal y social, lo que repercute nuevamente en mi desempeño profesional y el de mi organización.

Considero al liderazgo como un recurso subestimado cuando se hace el análisis de cifras y otros logros trazados por una empresa. Liderar a más de 300,000 distribuidores a nivel nacional es tan importante como el análisis de los Estados de Resultados del país para buscar eficiencias a nivel operativo, administrativo y comercial. Igualmente, es importante llevar a cabo estrategias que consideren la realización de eventos como parte del marketing, puesto que se deben tomar riesgos que involucran a toda la corporación. Realizar propuestas a ese nivel y negociar su implementación con el Gerente Regional, los Directores y el Consejo de Administración fue una gestión que pude hacer gracias a que se me reconoció como alguien de confianza.

Como una sugerencia para los estudiantes y egresados de la carrera de ingeniería de sistemas, les diría que no se preocupen solo por los resultados alcanzados, sino por la relación interpersonal que generen con sus jefes y subordinados, ya que en esta base de confianza es que se construyen los logros que pueden atribuirse a todo el equipo humano en el que se requiere identificar a un líder con capacidad de comunicación. El libro “Comunicación estratégica para las organizaciones”, del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) puede ayudar al estudiante o profesional con el adecuado manejo de la información, el desarrollo de estrategias de comunicación ante cambios organizacionales y la retroalimentación eficiente que permitirá hacerlos parte de estas mejoras.

En mi experiencia personal, una comunicación eficiente contribuye a crear un espíritu de valor dentro del grupo humano, lo que permite afrontar exigencias mayores de comunicación, como pueden ser las coordinaciones para implementar las nuevas decisiones aprobadas por las gerencias de la dirección corporativa, o rendir cuentas ante la Gerencia Regional y el Consejo de Administración. Afortunadamente, en estas presentaciones pudimos presentar los diferentes logros de la gestión que figuran en el capítulo 2 (Capacidad de Gestión); pero cuando se trata de situaciones adversas, es que se necesitan valores y principios éticos para afrontarlas con igual transparencia a cuando se comunican resultados exitosos.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Autoservicio:** Sistema de venta empleado en algunos almacenes, restaurantes o cafeterías, en el que se disponen los artículos al alcance del comprador, el cual va tomando los que le interesan (Kotler, 2012)
- **Brecha digital:** Se le conoce así a la desigualdad entre las personas que pueden tener acceso a Internet y a las Tecnologías de la Información y Comunicación (OECD, 2001)
- **Cultura interna:** Está compuesta por el conjunto de valores, creencias y actitudes que marcan los parámetros de comportamiento de todos los individuos que integran una organización (Mena, 2019).
- **EBITDA:** Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization por sus siglas en inglés. El Ebitda o beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización es un indicador que permite evaluar la capacidad de generación de excedentes de una empresa. Mediante el Ebitda se puede apreciar la diferencia neta entre ingresos y gastos directamente relacionados con la actividad económica del negocio (Bravo, 2019).
- **Horas hombre:** Es la estimación del esfuerzo humano que puede realizar un trabajador promedio en una actividad, proceso o proyecto durante una hora (Armijo, 2018).
- **Know-how:** Frase en inglés que significa “saber hacer”. Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de una tarea específica (Tovar, 2012).
- **Lay out:** La palabra “layout” pertenece al inglés. Su significado en español es plan, distribución, composición y también diseño de página. Este sustantivo se ha formado a partir de dos términos ingleses: lay y out que, como dos palabras juntas, forman un verbo cuyo concepto es extender, exponer, trazar, presentar, diseñar (Gosende, 2016).
- **Marketing mix:** Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca

o el producto en el mercado. El marketing mix engloba cuatro variables o elementos: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como “mezcla comercial” o las “4P’s”, debido a su origen anglosajón (price, product, place, promotion) (Sánchez, 2016).

- **Migrantes digitales:** Hace referencia a quienes no han crecido con la tecnología, pero experimentan un tipo de migración intentando acoplarse a su uso (Piox, 2020).
- **Nativos digitales:** Describe a aquellas personas que han nacido y crecido con la era digital y todos los dispositivos y el progreso tecnológico que ello implica (Crua, 2023).
- **Recursos humanos:** Se refiere al conjunto de trabajadores que posee una organización, un determinado sector, así como una economía en su conjunto. Cualquier persona física que posea una vinculación a una organización, sector o economía, se considera un recurso humano. A su vez, dentro de la administración de empresas, el concepto hace referencia a la gestión que la empresa realiza con sus trabajadores (Montoya, 2016).
- **Sociedad de la Información:** Concepto que hace referencia a los cambios que ha experimentado la sociedad, así como las formas en las que esta se organiza, por la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La sociedad de la información, por tanto, es aquella sociedad que ha implementado las TIC en su modo de vida (Domínguez Sánchez-Pinilla, 2003).
- **Strip center:** Es un centro comercial en el que los locales están dispuestos en una fila, en una acera al aire libre. Este concepto propone la experiencia de compra rápida. Generalmente, se puede encontrar gimnasios, peluquerías, farmacias, minimarket, entre otras (Jaramillo, 2022).
- **Tecnología abierta (libre):** Las tecnologías libres son aquellas que no precisan de autorización o licencia para su uso. Más bien, pertenecen a la sabiduría y cultura popular, propias de la ciudadanía, que es quien las utiliza y explota en su propio beneficio. Las propuestas sobre tecnologías libres son, cada vez más, perseguidas en los países ricos, condicionados por las políticas de patentes y copyright. Pero en los países pobres, el trabajo con estas soluciones es más frecuente, precisamente porque no dependen de ningún factor económico ni

político que las prohíba, y en muchos casos se convierten en la única posibilidad de desarrollo (Báez, 2013).

- **Transformación digital:** Es el proceso de sustitución total de métodos manuales, tradicionales y heredados de hacer negocios con las últimas alternativas digitales. Este tipo de reinención toca todos los aspectos de un negocio, no solo la tecnología (Álvarez, 2021).
- **Stakeholders:** Se le conoce como stakeholders o grupos de interés a aquellos actores que tienen algún tipo de relación con una empresa; de manera que cualquiera de las decisiones estratégicas de la compañía puede afectarles de forma directa o indirecta. Algunos ejemplos más comunes de stakeholders son: los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, los gobiernos y las comunidades (Bello, 2021).
- **Habilidades blandas:** Se entienden como el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros (Chaca, & Contreras, 2022).

REFERENCIAS

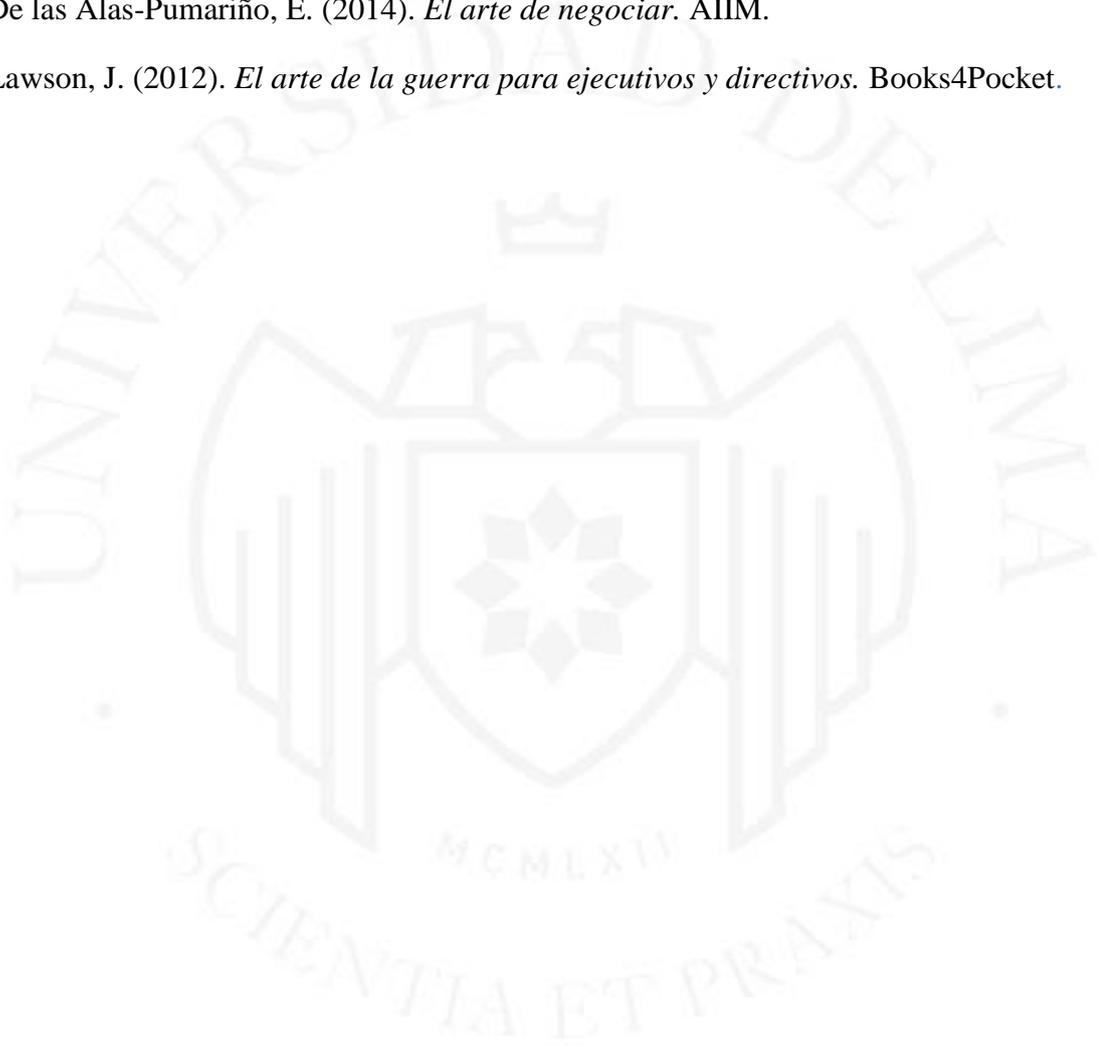
- Álvarez, B. J. G. (2021). "Transformación digital para emprendimientos en el contexto ecuatoriano". *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 3(2), 16-26.
- Armijo Villarroel, M. (2018). *¿Horas hombre o el hombre?: evidencia sobre cambio de jornada laboral en Chile*. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/152097>
- Báez, N. (2013, junio 3). "Tecnología Libre y cambio de sistema". <https://conocimientolibre.cenditel.gob.ve/2013/06/03/tecnologia-libre-y-cambio-de-sistema/>
- Bello, E. (2021, noviembre 12). "Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos". <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
- Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium*, 8(14), 5-19.
- Bravo, S. (2019, agosto 9). "Indicador de Resultados de una Empresa, el Ebitda". <https://gestion.pe/blog/inversioneinfraestructura/2019/08/el-ebitda.html?ref=gesr>
- Chaca, A., & Contreras, L. (2022). "Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto". Universidad Continental.
- Coca Carasila, M., (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, 20, 105-114.
- Crua, C. (2020, enero 24). "Nativos Digitales: todo lo que debes saber sobre la Generación Z". <https://www.iebschool.com/blog/nativos-digitales-digital-business/>
- Domínguez Sánchez-Pinilla, M. (2003). "Las tecnologías de la información y la comunicación: sus opciones, sus limitaciones y sus efectos en la enseñanza". *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100809>
- "El 'boom' de los Centros Comerciales en el Perú" (2012, 17 de diciembre). <https://www.peru-retail.com/el-boom-de-los-centros-comerciales-en-el-peru/>
- Franco, C. A., & Velásquez, F. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 76, 27-35.
- González, O. (2013). *Introducción a la ingeniería: una perspectiva desde el currículo en la formación del ingeniero*. Eco Ediciones.

- González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2020). Importancia de las Habilidades Blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros con semilleros*, 2(2).
- Gosende, P. (2016). "Evaluación de la distribución espacial de plantas industriales mediante un índice de desempeño". *RAE*, 56(5), 533-547.
- Hernández, M. (2019). "El perfil del gerente del siglo XXI". *Gerentia*, 1, 177-190.
- Herreros, P. (2014, mayo 12). "Abordar un proyecto piloto para mejorar un proceso en la pyme". <https://www.sage.com/es-es/blog/abordar-un-proyecto-piloto-para-mejorar-un-proceso-en-la-pyme/>
- Ibarra Mirón, S., & Suárez, J. (2002). "La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial". *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2002). *Actualización del Impacto de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Perú*. INEI.
- Jaramillo Torreblanca, D. P. (2022). *Plan de negocios para un Strip Center en barrio El Llano de la Comuna de San Miguel*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/188426>
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Editorial Pearson.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders*. <https://www.mas-business.com/docs/Espanol%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
- Lago, G., & Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4478/131062.pdf>
- Mena Méndez, D. (2019). "La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones". *Pensamiento & gestión*, 46, 11-47.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Mora-Pisco, L. L., Duran-Vasco, M. E., & Zambrano-Loor, J. G. (2016). "Consideraciones actuales sobre gestión empresarial". *Domino de las Ciencias*, 2(4), 511-520.
- Nichols, A. A. (2020). *La Transformación Digital: Panacea empresarial del siglo XXI. La Transformación Digital: Panacea Empresarial Del Siglo XXI*. Edición independiente.

- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2001). *Understanding the digital divide*. <https://www.oecd.org/sti/1888451.pdf>
- Parodi, C. (2017, 22 de diciembre). “Economía peruana 2017: Una síntesis”. *Gestión* <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/12/economia-peruana-2017-una-sintesis.html/>
- Pico, G. (2006). “El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela”. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 12(2), 291-309.
- Piox Crocker, W. D. R. (2020). “Migrantes digitales adultos y su experiencia con la educación del siglo XXI”. *Revista Científica Internacional*, 3(1), 203–211. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v3i1.38>
- Remy, P. (2013). “Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas”. *Sinergia e Innovación*, 1(08). <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/92>
- Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva*. Montevideo. Cinterfor.
- Sagasti, F. (2003). *El Sistema de Innovación Tecnológica en el Perú: Antecedentes, situación y perspectivas*. Foro Agenda Perú. <http://www.franciscosagasti.com/descargas/actualidad/elsistemainnovaciontecologicaenperu.pdf>
- Sánchez Zavaleta, D. E. D. E. (2016). *Planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio de la empresa D'anne Carol EIRL*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://docplayer.es/98230146-Universidad-nacional-de-trujillo.html>
- Seisdedos, G. (2015). *Smart Cities, la transformación digital de las ciudades*. Editorial Instituto de Empresa-PwC.
- Solórzano, N., & Méndez, J. (2013). Fundamentos teóricos y epistemológicos de la ingeniería de sistemas. De “*Introducción a la ingeniería: una perspectiva desde el currículo en la formación del ingeniero*”, 33-66.
- “Stripcenter Un formato para el desarrollo comercial a tomar en cuenta”. (2017, marzo 6). *Spatium*. <https://revistaspatium.pe/entrevista/stripcenter-un-formato-para-el-desarrollo-comercial-a-tomar-en-cuenta/>
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe ediciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*.
- Correa Restrepo, F. (2016). Desarrollo económico de Japón: de la génesis al llamado milagro económico. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(1), 57-73.
- De las Alas-Pumariño, E. (2014). *El arte de negociar*. AIIM.
- Lawson, J. (2012). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*. Books4Pocket.



Doc2

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	13%	3%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
3	vsip.info Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.unisabaneta.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1%
6	economipedia.com Fuente de Internet	<1%
7	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
8	ri.uaemex.mx Fuente de Internet	<1%
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%