

**Caso CERTICOM: desglosando la lógica de la administración pública. El caso de la
rueda cuadrada**

Schwarz, Max¹

Resumen ejecutivo

El caso CERTICOM presenta un conjunto de eventos sucedidos durante el año 2015 en el proceso de implementación de un servicio ganado por licitación pública que enfrenta directamente la lógica del razonamiento funcional privado con la lógica particular del sistema de administración público estatal para lo cual se relatan eventos particulares que conducen a la toma de decisiones en los ámbitos público y privado que generaron en su momento una contingencia y una condición de riesgo específicas para la compañía. El proceso permite generar experiencia en el conocimiento de la compleja relación entre el Estado y las empresas privadas que son proveedoras de servicios.

Introducción

CERTICOM es una empresa peruana de capitales privados que opera en el mercado desde 1995 iniciándose como una Central de Riesgos Comerciales, actividad que es transferida hacia el año 2000 para concentrarse como compañía de servicios en una propuesta de valor centrada en el diseño y la implementación de soluciones de gestión de oficinas, digitalización, verificaciones, soluciones tecnológicas, consultoría y servicios de tercerización de procesos (BPO). CERTICOM empieza sus operaciones con el Estado Peruano mediante su participación directa o consorciada en concursos públicos a partir del año 2000. Para entonces la compañía empieza a crecer vertiginosamente ganado conocimiento y experiencia en procesos de servicios al estado y se posiciona también en el sector privado enfocándose principalmente en el sector financiero y comercial centrándose en el valor agregado de la tercerización como estrategia de negocio hasta la actualidad. Al

¹ Docente de la Universidad de Lima: Mschwarz@ulima.edu.pe

2018 opera con servicios y oficinas en todas las 24 regiones del Perú con casi 1000 colaboradores en su planilla y una facturación anual superior a los USD15MM anuales.

El modelo organizacional de CERTICOM mantiene una estructura matricial que conjuga la organización jerárquica tradicional con una organización por procesos de servicio centralizados que dan soporte a un conjunto definido de unidades de negocio diferenciadas bajo la responsabilidad de gerentes de proyecto funcionales. CERTICOM ha comprendido con el tiempo la importancia de captar, desarrollar y retener talento manteniendo recurso humano altamente especializado para el desarrollo de sus servicios en el mercado, introduciendo un conjunto de incentivos comerciales que permiten compartir los beneficios de la ejecución de nuevos negocios incrementando su participación de mercado hasta en un 5% cada año. En el camino CERTICOM ha tratado de capitalizar su experiencia desarrollando estándares y procedimientos para documentar sus procesos en un claro avance de gestión del conocimiento en la implementación de sus repositorios documentarios con la misma tecnología y seguridad que ofrecen a sus clientes. CERTICOM reconoce que el esfuerzo ha sido notable pero que no es suficiente pues la concentración en procesos no ha previsto que buena parte del capital relacional en su experiencia estatal aún no ha sido integrada y aún esta consignada solo en la mente de los ejecutivos y especialistas que vivieron directamente las operaciones con el Estado entendiendo que aún queda un largo reto para incrementar el intangible de su conocimiento y experiencia en la memoria de la propia compañía. CERTICOM ha comprendido que la tecnología es la herramienta que permite una ventaja competitiva por lo que ha ejecutado importantes inversiones en investigación y desarrollo para implementar tecnología de punta e innovar en los procesos de negocio para las soluciones que ofrecen y pueden ofrecer a sus clientes.

El caso de la rueda cuadrada

Hacia el año 2015, CERTICOM se presentó y ganó el concurso público para la tercerización del proceso de atención al cliente de un organismo estatal peruano en un contrato de 3 años por más de 700 millones de soles que implica el desarrollo y habilitación de más de 30 plataformas de atención al público ubicadas en cada una de las ciudades capitales de las 24 regiones del Perú con la organización de 400 colaboradores con diferentes perfiles para ofrecer los servicios de atención centrados orientación al público y la recepción de documentos de quienes requieren obtener una evaluación de su trámite por parte del Estado.

El expediente particular del concurso en mención contiene desde las bases un conjunto de requerimientos vinculados entre los cuales se presenta el rubro denominado “Equipamiento” y dentro del mismo la subcategoría de “Equipo pericial” el cual serviría a los funcionarios del organismo público contratante para hacer las pericias en los casos donde se detecten indicios de falsificación, adulteración, alteración o sospecha de

documentos fraudulentos presentados para calificar a obtener un beneficio por parte del Estado. CERTICOM presentó el 100% de los requisitos con una oferta competitiva que le permitió ganar la licitación para el desarrollo del servicio.

En ese contexto y luego de iniciado el servicio durante la implementación del mismo la Gerencia Técnica CERTICOM para el Proyecto detecta que los equipos correspondientes a la categoría “Equipo Pericial” estaban claramente sobredimensionados y tecnológicamente lo que se pedía en equipo instrumental excedía en extremo el objeto del servicio lo cual se refleja en el costo de los equipos, los cuales deben ser ordenados exclusivamente a una empresa Suiza para fabricación con un tiempo de entrega no menor a 6 semanas a partir de puesta una Orden de Compra con su correspondiente adelanto de pago. La gerencia de proyecto de CERTICOM a cargo del servicio identifico que estos equipos normalmente se fabrican y se preparan para fines de investigación biotecnológica avanzada y el requerimiento solicita tecnología superior incluso a la requerida por los más completos laboratorios de criminalística y según el contrato solo serían usados para calificar si un documento estaba o no adulterado. Era claramente innecesario usar tanta tecnología para completar el objeto del servicio por lo que la Gerencia de CERTICOM con prudencia detiene la compra y procede a efectuar una consulta formal con el área usuaria del organismo estatal contratante para verificar la conveniencia de la compra a la luz del hallazgo y estimar si no puede llegarse a un acuerdo para adquirir tecnología más apropiada a un costo razonablemente menor generando un ahorro para el Estado y proporcionando con suficiencia técnica el objeto del servicio para el cual sería utilizado.

El área usuaria del organismo contratante del Estado Peruano responde a la consulta formal recién 5 semanas después de la consulta, indicando una negativa insistente al cambio y una confirmación del 100% de los equipos solicitados originalmente en las bases del concurso en toda su extensión y resalta en la carta de respuesta que el plazo de entrega original no se modifica con lo cual CERTICOM debe entregar e instalar los equipos en un plazo máximo de 1 semana con lo cual queda claro que CERTICOM se enfrenta a una penalidad de la cual no podrá salir pues la orden compra no tardaría menos de 6 semanas en ser atendida por el proveedor europeo. El resultado fue una penalidad directa por el retraso en la entrega directa para CERTICOM y costos legales asociados totales por valor de casi 3 millones de soles.

La Gerencia de CERTICOM consciente del problema presentado y el riesgo asumido reunió a su equipo para analizar el problema y tomar medidas respecto de la contingencia presentada. El Gerente comentó enérgicamente: “¡Si el Estado quiere una “rueda cuadrada”, hay que dársela!” y “Si hay un momento para hacer observaciones o comentarios es durante el proceso de licitación y no después cuando el servicio ya se ha iniciado”. Queda claro que la Gerencia requiere adoptar medidas preventivas y correctivas para asegurar que eventos como este no vuelvan a suceder en el futuro.

Preguntas

1. A la luz del problema presentado: ¿Cómo podría caracterizarse la lógica del razonamiento de la empresa privada vs la lógica de la empresa pública estatal que solicita el servicio? Elabore una tabla de comparación
2. De acuerdo al caso presentado y su contexto: ¿Cuál fue el error de CERTICOM y que medidas deben adoptarse desde el punto de vista empresarial para asegurar que no vuelva a repetirse?
3. En función al caso planteado ¿Qué riesgo asume el funcionario público si decide adaptarse a la mejora propuesta por un postor que lograría significativos ahorros al proyecto? ¿Cómo hubiera manejado Ud. la situación si fuera el Gerente del área usuaria de la empresa pública contratante frente a la consulta inicial presentada por CERTICOM?
4. ¿Cómo reaccionaría Ud. si fuera el Gerente de CERTICOM para gestionar la contingencia presentada?
5. Elabore una presentación ejecutiva del caso y su solución para presentarla a la clase

Referencias

CERTICOM – Memoria Anual 2015

Entrevista a la Gerencia de CERTICOM desarrollada en Julio 2018

Presentación CERTICOM recuperado de <https://www.certicom.com.pe/>

Ficha técnica del caso

Problema

El caso CERTICOM presenta una contingencia generada por valor superior a 3MM de soles como consecuencia de un intento de corrección de mejora propuesto por la empresa privada para evitar el uso ineficiente de recursos públicos en el contexto de la implementación de un servicio ganado por licitación con una empresa pública estatal peruana cuya área usuaria no reconoce y recusa la mejora protegiéndose exclusivamente en aspectos contractuales. El problema refleja claras diferencias en el proceso analítico de la toma de decisiones desde el punto de vista público y privado que requieren una discusión académica y empresarial.

Contexto

Proceso de Licitación Pública con el Estado / Proceso de Implementación de una licitación ganada / Proceso de toma de decisiones en la implementación de las tareas del proyecto / Proceso legal y Regulatorio de la relación Estado-Empresa

Participantes

CERTICOM / Empresa estatal / Gerentes / Funcionarios

El caso está dirigido a Gerentes, Jefes, Analistas, Investigadores, Docentes y Estudiantes

Metodología

1. Lectura individual por cada estudiante (5 minutos)
2. Discusión en grupo – (Grupos seleccionados por el docente – 10 minutos)
3. Planteamiento de alternativas de solución (15 minutos)
4. Redacción del Informe-Reporte (15 minutos)
5. Presentación del caso (Exposición en Clase – 15 minutos)

Tiempo estimado de aplicación: 01 hora

Síntesis: El docente elaborará una síntesis de las soluciones encontradas.

Competencias esperadas

1. Capacidad de Comprensión y Análisis de problemas
2. Capacidad de plantear alternativas de solución para enfrentar un problema específico
3. Capacidad de comunicación y expresión Oral-Escrita (Discusión-Redacción-Presentación)
4. Trabajo en equipo

Refuerzo

Se recomienda filmar la discusión para revisar el detalle y la participación de cada uno, así como detectar iniciativas interesantes que puedan surgir de la discusión del caso.