



**“PROPUESTA DE ALINEAMIENTO CULTURAL DE UNA
EMPRESA DEL RUBRO LOGÍSTICO”**

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

Presentado por

**Sra. Rocío Flores Chuman
Sra. Cynthia Mantilla Heredia
Sr. Milton Quezada Amacifen**

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
quienes nos apoyaron y alentaron constantemente
para lograr esta meta.

Agradecemos a la empresa logística que nos brindó la oportunidad y la confianza de realizar el presente trabajo de investigación, cuyos resultados serán aplicados a una necesidad real. A nuestro asesor, profesor Martín Otiniano Carbonell, por compartir su experiencia y reflexiones.

Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente investigación es proponer un plan de alineamiento cultural orientado a la calidad en la atención al cliente en una empresa del sector logístico, con el fin de alcanzar la estrategia organizacional. Al ser una empresa prestadora de servicios de almacenamiento al comercio exterior, surge la necesidad de alinear la cultura actual a la calidad en la atención al cliente, que permita involucrar a toda la organización en consolidar una propuesta de valor para el cliente que, en un futuro, se convierta en una nueva ventaja competitiva para la empresa.

Para el desarrollo de la presente propuesta se realizó un diagnóstico de la cultura organizacional actual, recogiendo información cuantitativa de los directivos, y cualitativa de una muestra de trabajadores, determinándose que actualmente la empresa cuenta con una cultura predominantemente jerárquica, con un liderazgo organizacional orientado a asegurar el logro de objetivos y mejorar la eficiencia; una organización caracterizada por la seguridad y estabilidad, que se mantiene unida por las normas y políticas existentes y que considera que el éxito de sus labores se basa en el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, a pesar que en sus pilares estratégicos hace mención a la calidad en el servicio, dicho lineamiento no se encuentra interiorizado en el personal. Estos rasgos culturales se confirman con los diversos reclamos, multas administrativas y pérdidas de importantes clientes en el último año.

Posteriormente, junto con el personal directivo, se identificaron los rasgos culturales necesarios para desarrollar una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente, contrastándolos con los actuales. De esta forma se determinaron las brechas culturales sobre las cuales se priorizaron las acciones señaladas en el plan de alineamiento propuesto.

El plan de alineamiento cultural propuesto cubre las siguientes etapas: diseño, implementación evaluación y retroalimentación; lo que garantiza la congruencia de la propuesta de valor, cuyos resultados se podrán verificar en el largo plazo, ya que los cambios en la cultura no se reflejan de manera inmediata y para ello se requiere de la participación y compromiso de los directivos y de los líderes de cada uno de los niveles de la organización (Korn Ferry Institute 2017).

La presente propuesta de alineamiento cultural permitirá fortalecer los procesos de recursos humanos y del área comercial, contar con personal competente y comprometido a nivel de las áreas administrativas y operativas, y permitirá lograr mayores niveles de eficiencia en los procesos operativos brindando un servicio flexible y con calidad para todos los clientes.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Problemática actual.....	1
3. Objetivos	2
3.1 Objetivo general.....	2
3.2 Objetivos específicos	2
4. Justificación	2
Capítulo II. Marco teórico	3
1. Cultura organizacional.....	3
1.1 Principales definiciones de cultura organizacional	3
1.2 Tipos de cultura organizacional	4
1.3 Metodología para el estudio de la cultura organizacional – instrumento OCAI.....	5
1.4 Rasgo cultural	6
1.5 El alineamiento cultural a la estrategia	6
1.6 Influencia del diseño organizacional en la cultura: modelo de la estrella.....	8
1.7 Calidad en la atención al cliente	10
Capítulo III. Metodología de la investigación	11
1. Enfoque y diseño metodológico.....	11
2. Alcances y limitaciones	12
2.1 Alcances.....	12
2.2 Limitaciones.....	12
3. Muestra	13
3.1 Análisis cualitativo.....	13
3.2 Análisis cuantitativo.....	13
4. Variables	13
5. Recolección y análisis de datos durante el desarrollo del trabajo de campo.....	14

Capítulo IV. Presentación de la empresa	15
1. La empresa	15
2. Estructura organizacional de la empresa	15
3. Política de la calidad	17
Capítulo V. Análisis externo de la organización	18
1. Análisis PESTEL	18
2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	19
Capítulo VI. Análisis interno de la organización	20
1. Modelo de negocio de la empresa	20
2. Cadena de valor	20
3. Ventaja competitiva	20
4. El área de Recursos Humanos	23
4.1 Impacto de los procesos primarios de recursos humanos en la cultura organizacional ...	23
4.1.1 Reclutamiento, contratación e inducción	23
4.1.2 Compensaciones	24
4.1.3 Desarrollo y capacitación	24
4.1.4 Gestión del desempeño y clima laboral	25
4.1.5 Gestión del talento	25
4.2 Impacto de los procesos secundarios de recursos humanos en la cultura organizacional	25
5. Análisis del diseño organizacional	26
5.1 Estrategia	26
5.2 Capacidades	26
5.3 Estructura	27
5.4 Procesos	28
5.4.1 Análisis del proceso de reclamos	28
5.5 Incentivos (recompensas)	30
5.6 Personas	31
Capítulo VII. Análisis estratégico del negocio	32
1. Determinación de las estrategias básicas	32
2. Focos estratégicos	32
3. Análisis VRIO	33

Capítulo VIII. Desarrollo de la propuesta	35
1. Ejecución del trabajo de campo	35
2. Resultados del trabajo de campo.....	35
2.1 Diagnóstico de la cultura actual.....	36
2.1.1 Tipologías culturales dominantes según el enfoque de Cameron y Quinn	36
2.1.2 Tensiones de la cultura actual	37
2.1.3 Rasgos de la cultura actual y el modelo de la estrella.....	37
2.2 Identificación de la cultura meta.....	37
2.2.1 Tipologías culturales preferidas según el enfoque de Cameron y Quinn.....	37
2.2.2 Capacidades, requerimientos de gestión y comportamientos de la cultura meta	38
2.3 Identificación de brechas entre la cultura actual y la cultura meta	41
2.3.1 Identificación de rasgos culturales necesarios para la cultura meta.....	41
2.3.2 Priorización de rasgos deseables predominantes	42
2.3.3 Identificación de brechas culturales	43
Capítulo IX. Propuesta de plan de trabajo de alineamiento cultural.....	44
1. Fases del plan de alineamiento cultural	44
2. Plan de alineamiento cultural y presupuesto de cada fase	44
3. Público objetivo	49
4. Equipo responsable	49
5. Duración.....	49
6. Viabilidad de la propuesta	49
6.1 Viabilidad económica	49
6.1.1 Impacto de los errores de calidad en la atención al cliente.....	50
6.2 Viabilidad administrativa.....	52
6.3 Viabilidad de recursos humanos y materiales	52
7. Beneficios proyectados con la implementación del plan de alineamiento cultural.....	54
7.1 En cuanto a la orientación hacia una cultura de calidad en la atención al cliente.....	54
7.2 En cuanto a la gestión de los reclamos.....	54
8. Propuesta de aspectos a considerar en el nivel estratégico	55
8.1 Nuevo modelo de negocio orientado a la calidad en la atención al cliente.....	55
8.2 Foco estratégico	55
8.3 Visión, Misión y Pilares Estratégicos	55
8.4 Principios de la nueva cultura	56

Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos	65
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1.	Enfoque de investigación.....	11
Tabla 2.	Análisis PESTEL.....	18
Tabla 3.	Características de las fuerzas competitivas	19
Tabla 4.	Especialización del puesto.....	27
Tabla 5.	Cantidad de reclamos que se declararon procedentes.....	30
Tabla 6.	Estrategias resultantes del Análisis FODA.....	32
Tabla 7.	Resultados de la cultura actual según encuesta OCAI.....	36
Tabla 8.	Rasgos culturales actuales	37
Tabla 9.	Resultados de la cultura preferida según encuesta OCAI.....	38
Tabla 10.	Estadios de desarrollo.....	42
Tabla 11.	Identificación de brechas	43
Tabla 12.	Fase de diseño estratégico, de liderazgo y de procesos	45
Tabla 13.	Fase de implementación: comunicación, capacitación y ejecución.....	46
Tabla 14.	Fase evaluación y monitoreo	47
Tabla 15.	Fase retroalimentar	48
Tabla 16.	Causas de los principales reclamos	50
Tabla 17.	Horas-hombre destinadas a atender los principales reclamos	50
Tabla 18.	Impacto económico de los errores en la calidad de atención al cliente - 2016	51
Tabla 19.	Proyección de flujo económico del proyecto	53
Tabla 20.	Escenario con menores ingresos proyectados	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Tipos de cultura organizacional.....	5
Gráfico 2.	Retos para la función de Recursos Humanos	6
Gráfico 3.	Modelo de transformación cultural de Naranjo y Calderón	7
Gráfico 4.	Modelo de la estrella	9
Gráfico 5.	Etapas de desarrollo de la propuesta	11
Gráfico 6.	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.....	13
Gráfico 7.	Presentación de la empresa de rubro logístico.....	16
Gráfico 8.	Estructura de la organización, según Mintzberg	15
Gráfico 9.	Política de la calidad.....	17
Gráfico 10.	Modelo Canvas.....	21
Gráfico 11.	Cadena de valor	22
Gráfico 12.	Mapa de caracterización del área de Recursos Humanos.....	23
Gráfico 13.	Estado de los reclamos al 31 de diciembre de 2016	29
Gráfico 14.	Principales áreas que concentran la mayor cantidad de reclamos	29
Gráfico 15.	Cantidad de reclamos por línea de negocio	29
Gráfico 16.	Estrategia genérica de la organización	33
Gráfico 17.	Mapa estratégico.....	34
Gráfico 18.	Capacidades organizacionales, requerimientos de gestión y comportamientos esperados	41
Gráfico 19.	Fases del plan de trabajo de alineamiento cultural	44
Gráfico 20.	Propuesta de modelo de negocio.....	57
Gráfico 21.	Propuesta enfoque estratégico.....	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo del cuestionario OCAI	66
Anexo 2.	Proceso de recolección y análisis de datos en el desarrollo del trabajo de campo	68
Anexo 3.	Organigrama.....	68
Anexo 4.	Análisis externo de la organización.....	68
Anexo 5.	Análisis de las fuerzas competitivas.....	73
Anexo 6.	Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) y Análisis VRIO	75
Anexo 7.	Guía de entrevistas y focus group	77
Anexo 8.	Evolución de la cultura	80
Anexo 9.	Resultados de encuesta de diagnóstico cultural (OCAI)	82
Anexo 10.	Identificación de los rasgos culturales de la cultura meta	83
Anexo 11.	Propuesta de malla curricular	83
Anexo 12.	Indicadores de la calidad en la atención al cliente.....	84

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

El sector comercio exterior viene presentando cambios que impactan en las empresas logísticas (privatización de puertos, aparición de nuevos terminales, fusión de líneas navieras y cambios en la legislación aduanera), lo que hace que los clientes exijan mayores y mejores servicios. Esto conduce a las empresas de este rubro a optimizar sus procesos para garantizar un servicio de calidad que se exprese en la satisfacción del cliente. Por otro lado, según el informe Índice Capital Humano (Capital Humano *et al.* 2016), se ha identificado que la gestión del cambio y el alineamiento cultural a la estrategia organizacional son dos retos clave-prioritarios de la función de recursos humanos para el éxito de las organizaciones en la actualidad. Asimismo, que «[...] la cultura organizacional es el factor más importante que los candidatos consideran para seleccionar una compañía» (Korn Ferry Institute 2017).

2. Problemática actual

La principal pregunta que orientó el presente trabajo de investigación fue: ¿cómo alinear la cultura organizacional a la estrategia del negocio?

En ese sentido, es importante analizar algunos aspectos:

- ¿La estructura, procesos y demás elementos de la empresa se encuentran alineados a la estrategia del negocio?
- ¿La empresa está preparada culturalmente para responder eficientemente a las nuevas necesidades y servicios que demandan los clientes?
- ¿Qué rasgos culturales deben reforzarse para responder a sus requerimientos?
- ¿Qué elementos de la organización que influyen en la cultura hay que intervenir para ser más competitivos en el entorno actual?

Al analizar estos cuestionamientos, el Directorio y la Gerencia General de la empresa coincidieron en requerir una intervención dirigida a fomentar una cultura de calidad en la atención al cliente. En ese sentido, surge la siguiente pregunta: ¿Cuál es la brecha que existe entre la cultura organizacional actual y una cultura alineada a la calidad en la atención al cliente?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta para el alineamiento de la cultura organizacional a la calidad en la atención al cliente.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar los rasgos de la cultura organizacional actual y su relación con los elementos del diseño organizacional de la empresa.
- Definir los rasgos culturales necesarios para el desarrollo de una cultura alineada a la calidad en la atención al cliente.
- Identificar la brecha existente entre la cultura organizacional actual y la cultura meta, con el fin de determinar qué rasgos culturales se requieren modificar, incorporar y/o mantener.
- Determinar los elementos de la organización que será necesario intervenir para el desarrollo de una cultura alineada a la calidad en la atención al cliente.
- Diseñar un plan de trabajo sustentado en las estrategias priorizadas para el alineamiento cultural de la organización.

4. Justificación

- Los cambios en el sector logístico peruano generan que los clientes demanden mejores servicios a costos competitivos; por ello, es importante optimizar procesos y desarrollar una cultura organizacional que soporte a la estrategia a fin de mantener o aumentar la rentabilidad.
- Desarrollar una cultura alineada a la calidad en la atención al cliente permitirá fortalecer los procesos relacionados a los servicios que se le brindan y gestionar eficientemente los procesos operativos, a fin de brindar un servicio de calidad acorde a sus necesidades (Pérez 2010).
- La ventaja competitiva de la empresa se basa en la adaptación y flexibilidad para atender a los clientes (Empresa Logística 2011), por lo que una cultura de calidad en la atención al cliente permitirá el logro de la estrategia y posibilita una relación duradera con estos (Pérez 2010).

Capítulo II. Marco teórico

1. Cultura organizacional

La cultura organizacional empezó a estudiarse a partir de 1979 con Pettigrew, y en 1980 con Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey, donde surge el interés por el estudio y adaptación de este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. El objetivo principal de realizar el estudio de cultura organizacional fue definirla y diagnosticarla a fin de diseñar un plan de acción (intervención cultural) para mejorar los resultados organizacionales.

1.1 Principales definiciones de cultura organizacional

Desde que empezó a estudiarse el concepto de cultura dentro de las organizaciones han aparecido diversos autores que participaron en la definición y comprensión del constructo. Destaca Schein (2010), quien conceptualiza la cultura como «[...] un conjunto de supuestos y creencias, sobre las cuales las personas establecen sus conductas en el trabajo», definiendo la cultura en tres niveles:

- **Artefactos.** Este nivel permite visualizar las manifestaciones culturales, siendo difícil su interpretación, debido al significado consensual que cada organización le otorga. Corresponde a los aspectos de la cultura que cualquier persona externa podría identificar u observar.
- **Valores.** Entendiéndose como un «[...] conjunto de convicciones, ideas y aspiraciones aceptadas por consenso y que por tanto son consideradas como válidas para un grupo social determinado» (Schein 2010).
- **Los supuestos básicos.** Considerado el último nivel donde están los fenómenos que regulan la interacción humana y la comprensión de las verdades aceptadas grupalmente, así como el contexto, espacio y tiempo en el que se desenvuelven.

Asimismo, otro estudioso considerado referente en el tema es Denison (1990) quien postula que la cultura consiste en «[...] un código con lógica colectiva basada en un sistema de comportamientos estructurados y significados que han perdurado con el transcurso de los años y sirven como una guía colectiva para la adaptación y supervivencia de la organización». Este autor desarrolla un modelo que reconoce los rasgos culturales, los comportamientos y las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias

fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Identifica cuatro dimensiones o enfoques culturales principales: adaptabilidad, misión, consistencia y participación.

1.2 Tipos de cultura organizacional

Los autores Kim Cameron y Robert Quinn (1999) crearon el “Modelo de Valores en Competencia” (MVC) a partir de las investigaciones de Cameron y Freeman (1991). El MVC analiza cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones: la primera dimensión explora los campos de “estabilidad versus flexibilidad”, buscando identificar si la organización valora los esquemas estáticos o considera más importante los cambios y el dinamismo. La segunda dimensión se orienta a confrontar si la empresa tiene una orientación interna, o externa. Al combinarse las dos dimensiones se pueden distinguir cuatro tipos de cultura (ver gráfico 1):

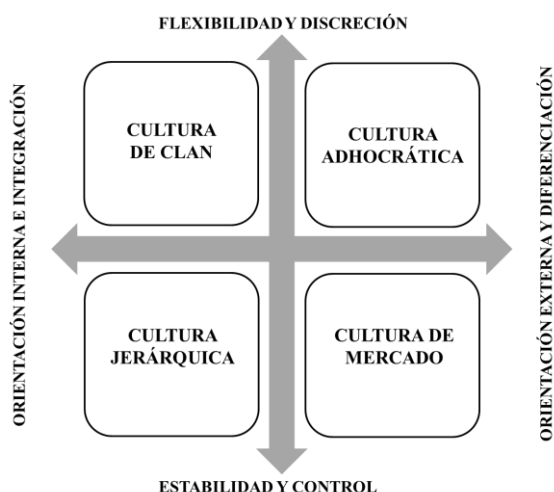
- La cultura de clan enfatiza el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el involucramiento de los trabajadores.
- La cultura adhocrática valora principalmente las iniciativas, la innovación y la asunción de riesgos.
- La cultura de mercado conocida también como racional, valora la competitividad y el cumplimiento de objetivos desafiantes.
- La cultura jerárquica resalta la importancia del cumplimiento de normas y procedimientos reflejados en la eficiencia de las operaciones y procesos.

Según el estudio “Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional” realizado por Claudia Toca y Jesús Carrillo (2009:117-136), mientras que el énfasis interno indica una orientación hacia el corto plazo, las actividades estables y la integración de unidades, el énfasis externo tiene una orientación de largo plazo y su prioridad son las actividades centradas en el logro, la diferenciación y la rivalidad. Respecto al eje superior, se señala la flexibilidad, la individualidad y la espontaneidad; y en el inferior, la estabilidad, el control y la predictibilidad.

Al visualizar los cuadrantes laterales se observa que la cultura de clan y la jerárquica están orientadas hacia sus miembros y el hoy, en tanto en la adhocrática y de mercado muestran orientación hacia los stakeholders externos y el futuro. En este sentido, un movimiento hacia la derecha desde la cultura de clan o la jerárquica hacia la adhocrática o la de mercado representa mejoras en cuanto a la satisfacción del cliente, en tanto un desplazamiento hacia la izquierda implica una mayor preocupación por el empleado (Toca y Carrillo 2009). Asimismo, se advierte

que los tipos de cultura de los cuadrantes superiores (grupala y la adhocrática) presentan un marcado interés por la gente, mientras que los cuadrantes inferiores (jerárquica y de mercado) se orientan al pensamiento analítico, tal como se puede apreciar en el gráfico 1:

Gráfico 1. Tipos de cultura organizacional



Fuente: Cameron y Quinn, 2011.
Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Metodología para el estudio de la cultura organizacional – instrumento OCAI

Acorde al estudio realizado por F. Sepúlveda en “El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional” (2004), basado en el MVC de los autores Cameron y Quinn, el propósito general del modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización, identificando el tipo de cultura actual. El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros o, por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Basándose en estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment (OCAI), que básicamente es un cuestionario muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

El instrumento OCAI consiste en un cuestionario de seis preguntas, con cuatro sub alternativas, cada una representada por las letras A, B, C y D, las cuales están relacionadas a los cuatro tipos de cultura dominante, acorde a los estudios realizados por Cameron y Quinn. Frente a cada letra se encuentran dos columnas llamadas actual y preferida. En ellas el encuestado distribuye 100 puntos entre las cuatro alternativas, asignándole mayor puntaje al enunciado más afín a su organización. La suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda columna titulada

preferida el encuestado anotará los valores que desearía en la cultura de su organización. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio por cada una de las letras.

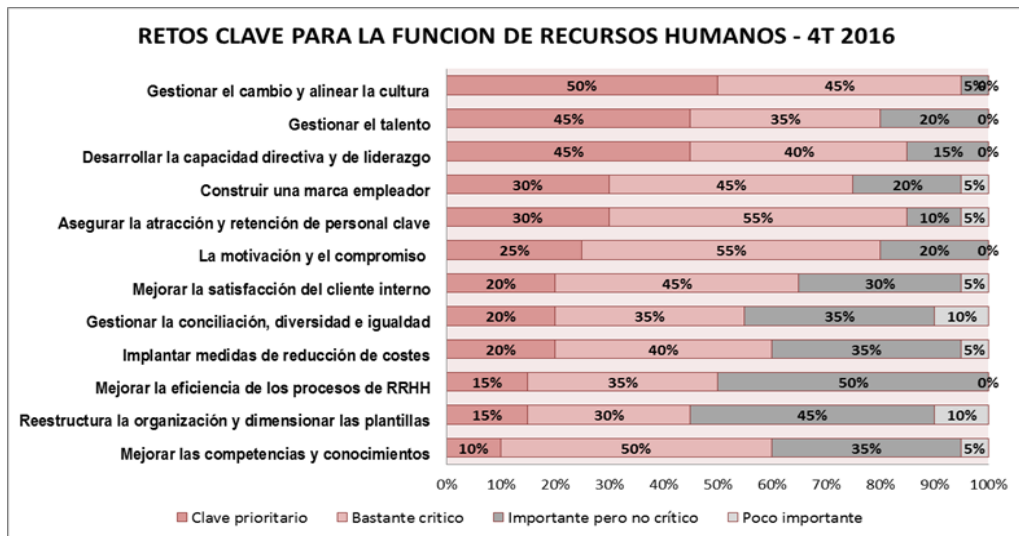
1.4 Rasgo cultural

Acorde a los estudios realizados por Lee Lyman y Michael J. O'Brien (2003). considerando una perspectiva antropológica, los rasgos culturales representan las unidades mínimas y significativas que constituyen una cultura determinada; asimismo, como unidades de transmisión reflejan de manera concreta una serie de características de comportamiento, individual o grupal que se trasmite de generación a generación.

1.5 El alineamiento cultural a la estrategia

El alineamiento cultural a la estrategia va teniendo cada vez mayor relevancia en la agenda actual de los directivos. La consultora Deloitte en su informe "Tendencias Globales en Capital Humano 2016" (Deloitte University 2016) señala que las organizaciones están priorizando el rediseño organizacional, focalizándose en comprender y crear una cultura compartida, diseñar un ambiente de trabajo cautivador y construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional. Asimismo, como se puede apreciar en el gráfico 2, según los resultados del Índice de Capital Humano, medición periódica realizada por Capital Humano, Club de Benchmarking y Peoplematters entre las empresas IBEX 35 (principal índice bursátil de referencia de la bolsa española) (Capital Humano *et al.* 2016), gestionar el cambio y alinear la cultura es un aspecto clave para el 50% de las empresas y crítico para el 45% (95% en total).

Gráfico 2. Retos para la función de recursos humanos

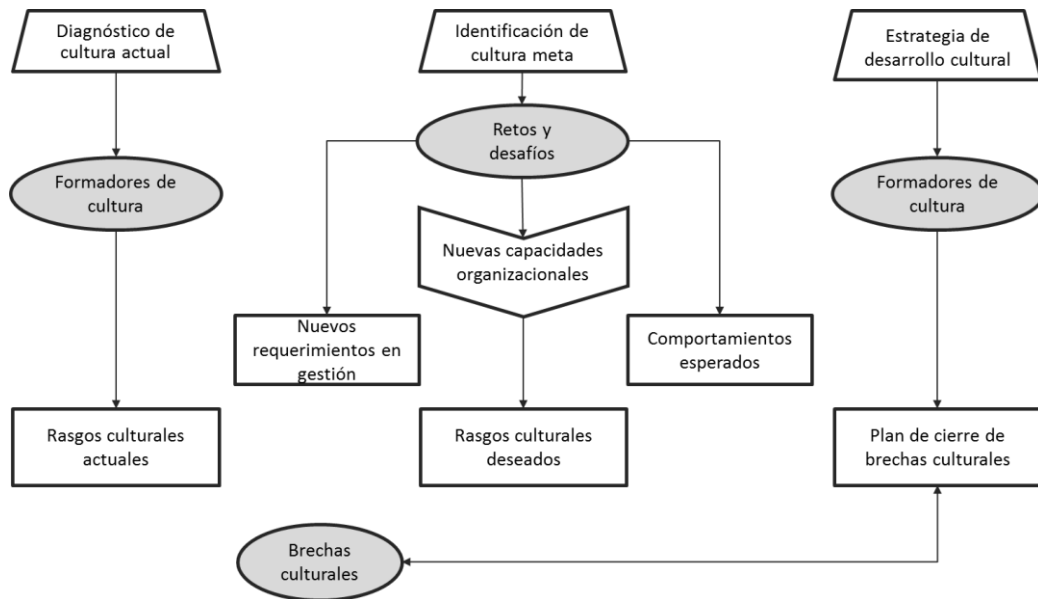


Fuente: Capital Humano *et al.*, 2016.

Dada la influencia que tiene la cultura organizacional en el logro de los objetivos empresariales, se evidencia la importancia de generar acciones de alineamiento cultural a la estrategia organizacional. Dicho alineamiento permitiría que las diversas manifestaciones de la cultura orienten a todos los stakeholders a cumplir un rol activo, siempre enfocado en la estrategia del negocio, sin buscar que los colaboradores estén alineados a la cultura “deseada o preferida” sino que sea la cultura un elemento dinámico que permita alinear por sí mismo los intereses de los colaboradores con la empresa (Hillier y Sotillo 2014). En este sentido, destaca el modelo de intervención cultural desarrollado por Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015:223-236), denominado “Modelo de Transformación Cultural”, (ver gráfico 3), conformado por tres fases:

- La primera fase tiene el objetivo de diagnosticar la cultura base o actual de la empresa a través del análisis de los rasgos culturales actuales.
- La segunda fase se centra en identificar la cultura deseada a través de los retos y desafíos que actualmente afrontan la empresa.
- La tercera y última etapa está conformada por la identificación de las brechas que deben cerrarse para alcanzar la cultura deseada. Sobre esta base se construye el plan de cierre de brechas culturales.

Gráfico 3. Modelo de transformación cultural de Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández



Fuente: Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández, 2015.

1.6 Influencia del diseño organizacional en la cultura: modelo de la estrella

El modelo de la estrella fue creado por el reconocido experto en diseño organizacional y la estrategia, Jay Galbraith (1939-2014). Galbraith propugna que en el diseño organizacional se destacan dos aspectos: 1) la configuración de componentes (estrategia, estructura, procesos y personas) y 2) el proceso en sí que se sigue al rediseñar una organización orientándola a implementar la estrategia definida.

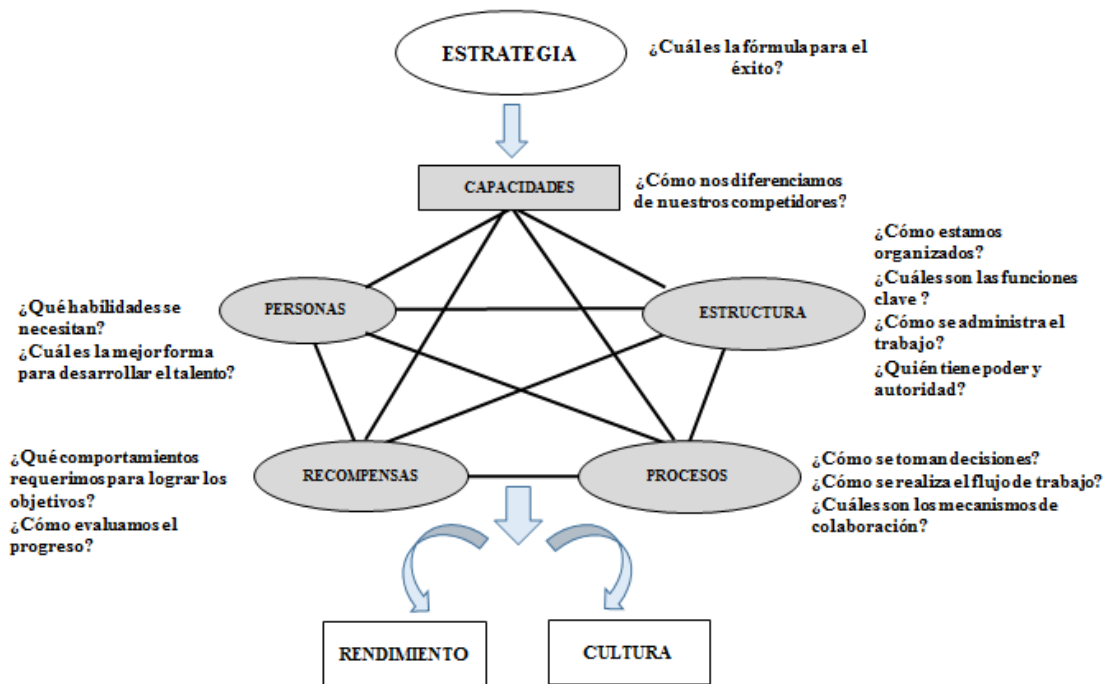
El modelo de la estrella consolida los estudios realizados por Galbraith en su libro “Designing Organizations” (1995) donde señala que el punto de partida del diseño organizacional es la estrategia y realiza un análisis de cómo éste afecta el comportamiento de las personas impactando en desempeño y cultura. También se han considerado los resultados de los estudios plasmados en su obra “Designing your organization” en coautoría con Amy Kates (2007), donde enfatizan la alineación como el aspecto fundamental del modelo de la estrella. Los autores realizan una variación en el modelo original, extrayendo el componente Estrategia e introduciendo al modelo el componente Capacidades. (Salazar y Mendoza s.f.).

Asimismo, los componentes que conforman el modelo deben estar ajustados entre sí, con el fin de generar consistencia y un alto rendimiento organizacional alineado a la estrategia; a

continuación, mencionamos la definición de cada elemento, que también se encuentra señalados en el gráfico 4 (Hernandez 2014):

- **Estrategia.** La estrategia de la empresa especifica las metas y los objetivos a alcanzar, así como los valores y misiones que se persiguen; a través de ella se establece la dirección básica de la empresa. La estrategia determina los productos o servicios que se prestarán, los mercados a los que se dirige el producto o servicio y el valor que se ofrecerá al cliente. También especifica las fuentes de ventaja competitiva.
- **Capacidades.** Para alcanzar la estrategia planteada se requieren un conjunto de capacidades en las que una organización debe sobresalir a fin de diferenciarse de sus competidores (ventaja competitiva).
- **Estructura.** La estructura de la organización determina la ubicación del poder y autoridad dentro de ella. El análisis de la estructura se realiza en cuatro ámbitos: Especialización, se refiere al tipo y número de especialidades de trabajo utilizados en la ejecución de las tareas. Forma se refiere al número de personas que constituyen los departamentos en cada nivel de la estructura. La distribución del poder, en su dimensión vertical, se refiere a los temas de centralización o descentralización; en su dimensión lateral, se refiere al enriquecimiento de las áreas al tratar directamente los temas críticos inherentes a sus labores; y la departamentalización es la base para la formación de los departamentos en cada nivel de la estructura.
- **Procesos.** En toda empresa se necesita que los procesos de trabajo faciliten que la información fluya sin contratiempos y eficazmente. Los procesos de gestión son tanto verticales como horizontales. Se fomentan las “conexiones horizontales” para estimular la comunicación entre las diferentes unidades de negocios.
- **Recompensas.** El propósito del sistema de recompensa es alinear los objetivos de los empleados con los objetivos de la organización. El sistema de bonificaciones debe ser consistente con la estructura y los procesos; señalará a los trabajadores lo que la empresa realmente valora y a dónde quiere llegar.
- **Personal.** Las prácticas del área de Recursos Humanos para seleccionar, incorporar, capacitar y desarrollar a su personal deben estar orientadas a captar al personal idóneo para ejecutar la estrategia. Una fuerza de trabajo bien seleccionada proporcionará “la capacidad y la mentalidad” que ayudarán a que la empresa avance al logro de su estrategia.

Gráfico 4. Modelo de la estrella



Fuente: Galbraith, 1995; Galbraith y Kates, 2007.
 Elaboración: Propia, 2017.

1.7 Calidad en la atención al cliente

Vanessa Pérez (2010) define la atención al cliente como el conjunto de prestaciones que éste espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. Se resalta que es importante el compromiso de la dirección de la empresa con la atención al cliente, de modo que los colaboradores comprendan que la adecuada interacción con ellos es una fuente de beneficios y valor añadido para todos, que debe ser parte de la cultura empresarial.

La autora precisa que en ese contexto destaca la cultura de servicio, la cual se demuestra en la actitud y comportamiento de las personas que intervienen en la prestación del servicio, impactando en las expectativas y satisfacción del cliente quien, a partir de dicha experiencia, decidirá continuar o no con servicios a futuro.

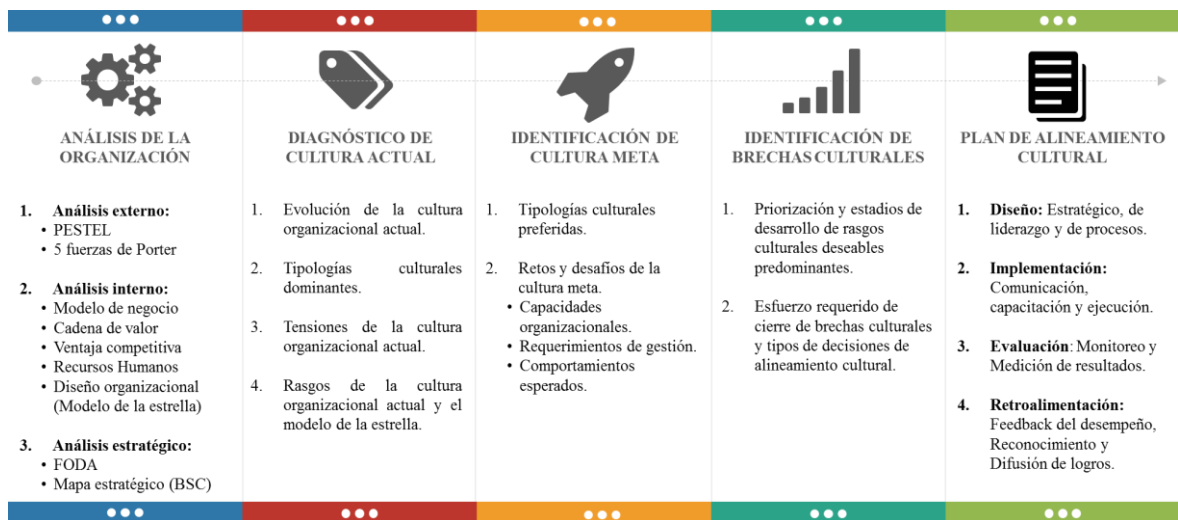
Por tanto, la calidad en la atención al cliente es una herramienta estratégica que genera una diferenciación en el mercado, y para ello es importante contar con una política de calidad de servicios y un monitoreo interno que asegure la misma.

Del mismo modo, Pérez (2010), destaca los costos de oportunidad, considerando que son aquellos ingresos perdidos producidos por la falta de calidad detectada internamente y los ingresos perdidos por la falta de calidad transmitida al cliente. Los primeros influyen en la eficiencia de la producción y comercialización, mientras los segundos -y más importantes- impactan en la satisfacción del cliente y puede determinar su permanencia. Es importante identificar los costos de la mala calidad porque ayudan a medir el desempeño e indican donde debe llevarse a cabo una acción correctiva.

Capítulo III. Metodología de la investigación

La presente investigación tomará como referente el modelo de transformación cultural de Naranjo-Valencia y Calderón-Hernández (2015), desarrollando las siguientes fases de trabajo:

Gráfico 5. Etapas de desarrollo de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1. Enfoque y diseño metodológico

El enfoque de la investigación utiliza un método mixto porque emplea instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos necesarios para la comprensión de la cultura vigente, integrando los resultados obtenidos.

Tabla 1. Enfoque de investigación

<u>Método mixto</u>	<u>Método cuantitativo:</u> Instrumento: encuesta	<u>Método cualitativo:</u> Instrumentos: entrevistas a profundidad, revisión documentaria y grupos focales.
----------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El diseño metodológico mixto es de tipo explicativo (Creswell y Plano 2011), por cuanto el análisis cualitativo permite ampliar los resultados cuantitativos, complementándolos con los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos a fin de diseñar, sobre una base confiable, un plan de fortalecimiento y desarrollo de la cultura de calidad en la atención al cliente, alineándolo a la estrategia de la organización.

2. Alcances y limitaciones

2.1 Alcances

Este trabajo de investigación se realiza para proponer un plan de alineamiento a una cultura de calidad en la atención al cliente en una empresa del sector logístico, el cual podría ser aplicable a otras empresas de rubros similares.

Los entregables como resultado de esta investigación son:

- a. Diagnóstico de la cultura actual de la empresa.
- b. Identificación de las capacidades, requerimientos y comportamientos necesarios para una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente (cultura meta).
- c. Determinación de brechas culturales entre la cultura actual y la cultura meta.
- d. Diseño de una propuesta de alineamiento cultural a la calidad en la atención al cliente, identificando objetivos, duración, responsables y presupuesto del plan.

2.2 Limitaciones

Para el desarrollo del presente trabajo, el Directorio y la Gerencia General de la empresa materia de estudio expresaron algunas restricciones que se detallan a continuación:

- No divulgar objetivos estratégicos.
- Excluir información relacionada a las ventas, indicadores, resultados financieros, rentabilidad, organigrama, costos operativos relevantes y escalas salariales.
- Mantener discrecionalidad acerca de los planes futuros y nuevos negocios que se encuentren aun en evaluación interna.

Asimismo, se precisa que el presente trabajo de investigación solo podrá proyectarse hasta la fase de diseño de una propuesta de alineamiento cultural, dado que la implementación de dicha propuesta excede el plazo destinado para la sustentación. En ese sentido, se presenta en el análisis de viabilidad una proyección estimada de los beneficios que se espera lograr y que lo hacen factible.

3. Muestra

La población está conformada por 275 colaboradores (al 31 de agosto del 2016), entre plana gerencial, profesionales y técnicos, con los cuales se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo.

3.1 Análisis cualitativo

- **Focus group.** Cuatro focus group, 27 colaboradores de los niveles ocupacionales 3 (supervisores – analistas), 4 (asistentes) y 5 (auxiliares).
- **Entrevista.** A 18 colaboradores representativos de todos los niveles de la empresa, seleccionados según criterios de antigüedad (no menor a 5 años) y posición jerárquica:
 - 5 entrevistas - Alta Dirección (director y cuatro gerentes).
 - 4 entrevistas - nivel Jefatural (tres jefes y el jefe de Recursos Humanos).
 - 3 entrevistas - nivel supervisores/ coordinadores.
 - 3 entrevistas - nivel coordinadores II/ asistentes.
 - 3 entrevistas - nivel auxiliares.

3.2 Análisis cuantitativo

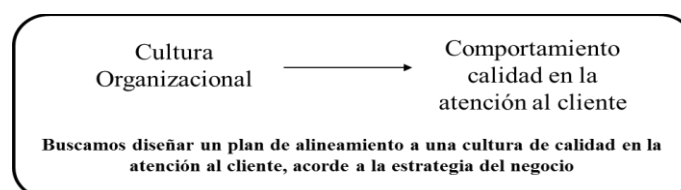
Se han aplicado encuestas de diagnóstico cultural (OCAI) al 100% de los directivos que conforman los niveles ocupacionales 0, 1 y 2, siendo un total de 23. Un modelo del cuestionario se puede apreciar en el anexo 1.

4. Variables

Las variables a analizar son:

- Cultura organizacional (variable independiente).
- Comportamiento de calidad en la atención al cliente (variable dependiente).

Gráfico 6. Variables de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Recolección y análisis de datos durante el desarrollo del trabajo de campo

En un primer momento se realizaron observaciones de campo en las principales áreas operativas y se analizaron los siguientes documentos: plan estratégico de la empresa logística, manual de la calidad, políticas y procedimientos de recursos humanos, manual de perfiles y competencias, programa de inducción de personal, así como diversos informes del periodo 2016, tales como indicadores anuales de recursos humanos, clima laboral, evaluación del desempeño, boletines internos, estado de reclamos de los clientes a diciembre del 2016 e indicadores de calidad.

En el anexo 2 se detallan las fichas de trabajo utilizadas en las actividades de recolección y análisis de datos llevadas a cabo durante el desarrollo del trabajo de campo.

Capítulo IV. Presentación de la empresa

1. La empresa

A continuación, se presenta la información relevante de la empresa del rubro logístico sobre la cual se basa la presente investigación (ver gráfico 7).

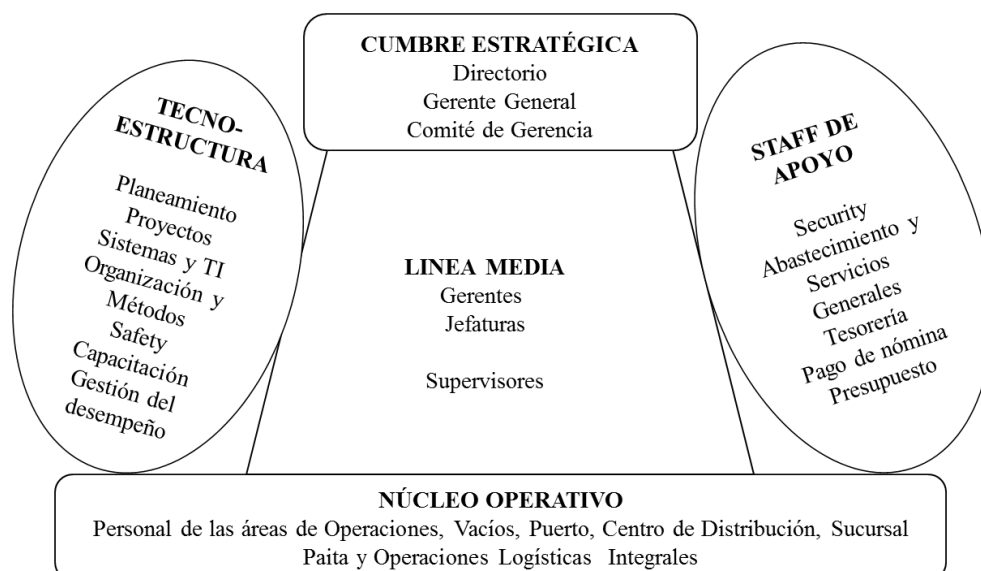
2. Estructura organizacional de la empresa

El organigrama de la empresa grafica los criterios de división del trabajo que la rigen. Posee 6 gerencias y 16 jefaturas (ver anexo 3).

Con el fin de analizar la estructura organizacional se utilizará como base los estudios realizados por Henry Mintzberg (2005) quien en su libro “La Estructuración de la Organizaciones” identifica cinco componentes fundamentales en la organización: cumbre estratégica, línea media, núcleo operativo, staff de apoyo y tecnoestructura.

En el siguiente gráfico se muestra la conformación de estos componentes en la realidad de la empresa materia de estudio:

Gráfico 8. Estructura de la organización, según Mintzberg



Fuente: Mintzberg, 2005.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 7. Presentación de la empresa de rubro logístico



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Según el autor, las características de las organizaciones permiten clasificarlas dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. En el caso de la empresa objeto de estudio, se ubicaría en la configuración de “burocracia maquinal”, dado que cuenta con una estructura que se soporta principalmente en las reglas, normas y comunicación formal. Asimismo, el poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa. Como bien señala Mintzberg, esta estructura busca minimizar la incertidumbre en cómo hacer las cosas con el fin que todo marche bien, por ello orienta todos sus esfuerzos a medidas de control y estandarización.

3. Política de la calidad

Dado que los clientes de este sector valoran la seguridad y la calidad en el servicio, la empresa ha desarrollado una política de la calidad que contempla la promesa de valor del servicio, los estándares de calidad de sus procedimientos, personal y tecnología que posee. Asimismo, declara su compromiso con la protección de la carga y sus estándares de seguridad. Dicha política se encuentra desarrollada en el gráfico 9.

Gráfico 9. Política de la calidad

Somos un grupo de empresas que desarrollamos actividades para el comercio exterior, brindando servicios en agenciamiento marítimo, almacenamiento (depósito temporal, aduanero, simple, centro de distribución y depósito de vacíos) y soluciones logísticas integradas.

Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, brindando servicios de calidad sobre la base de un personal competente, procesos controlados, infraestructura apropiada y un sistema informático de vanguardia que nos permite evaluar y controlar nuestras operaciones.

Nuestras actividades están supervisadas por un sistema de prevención de contrabando, tráfico ilícito de drogas y terrorismo, y a su vez controlados por un proceso de gestión de riesgo.

Generamos condiciones para la existencia de un ambiente de trabajo seguro, fomentando una cultura de prevención de riesgos laborales en todas nuestras actividades y protegiendo a nuestros empleados, proveedores y otras personas que participan en nuestra organización, con programas de prevención de lesiones y enfermedades ocupacionales, promoviendo la consulta y participación de nuestros colaboradores.

Estamos orientados al cumplimiento de los requisitos del cliente y de todas las normas legales que regulan nuestras actividades.

Promovemos la mejora continua mediante la planificación, implementación, control y toma de acciones.

Fuente: Área de Organización y Métodos, 2015.

Capítulo V. Análisis externo de la organización

1. Análisis PESTEL¹

A fin de identificar el entorno externo en el que opera la organización y cómo impacta en ella, se ha utilizado la herramienta PESTEL (ver anexo 4) para analizar los factores político, económico, tecnológico, ecológico – ambiental y legal:

Tabla 2. Análisis PESTEL

Político	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en el destrabe de proyectos de inversión de envergadura, así como en la simplificación administrativa a fin de agilizar los trámites y favorecer la formalidad. • Clima atractivo para la inversión extranjera a través de un marco legal favorable como libre competencia, garantía a la propiedad privada, libertad para acceder al crédito interno y externo, entre otros.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • La economía mundial obtiene un crecimiento de 3% en el 2016 (3,4% en el año 2017). • En el Perú en los nueve primeros meses del 2016 se registra una disminución del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos a 3,6%. • Se proyecta que el déficit en cuenta corriente disminuiría a 2,8% del producto bruto interno (PBI) en el 2017. • La balanza comercial pasaría de un déficit de US\$ 3,2 mil millones en 2015 a un superávit de US\$ 0,6 mil millones en el 2016. • Según el INEI, la economía peruana creció 3,90% en el 2016 debido a la mayor producción de los sectores minería, hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio, almacenamiento y mensajería. • La inflación cerró el año con un resultado de 3,23% (Diario Gestión 2017b). • El Fondo Monetario Internacional (FMI) elevó la proyección de crecimiento de la economía peruana hasta 4,3% para el 2017, frente al 4,1% anterior (Diario Gestión 2017a).
Social	<ul style="list-style-type: none"> • En el Perú la pobreza se redujo en más de 50% en 10 años (BBC Mundo 2017). • En los últimos años, la seguridad ciudadana ha sido el foco crítico de atención en el Perú, factor importante que afecta la vida cotidiana y el desenvolvimiento de las actividades económicas. Este problema se presenta con mayor gravedad en la Provincia Constitucional del Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016). • En el año 2015, el 39,0% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada trabajaba en la rama de actividad económica servicios con 6.201.161 trabajadores y de esta cantidad, la subrama de transporte, almacenamiento y comunicaciones representaba el 8,3% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2016).
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de soluciones logísticas y nuevas tecnologías aplicadas a la infraestructura y a los servicios asociados con los sistemas portuarios nacionales y la cadena del comercio exterior, son aspectos claves y críticos que permiten una mejor administración y capacidad operativa. Asimismo, en el sector portuario se proyecta una inversión de más de US\$ 148 millones para el 2017 por la puesta en marcha de diferentes proyectos de mejora en infraestructura y equipamiento portuario a nivel nacional (Asociación Peruana de Agentes Marítimos 2017). • Existe una búsqueda de mantenerse a la vanguardia de la tecnología aplicada para el uso de maquinaria especializada, en sistemas de planeamiento y control de las operaciones, así como también en la administración eficiente de las operaciones. • Nuevas plataformas permiten tener información anticipada de cada etapa del proceso logístico.
Ecológico - ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Es atribución de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) velar por el respeto al medio ambiente en la actividad portuaria. • Es una tendencia actual la búsqueda de prácticas del supply chain que contribuyan al almacenamiento, transporte y distribución de bienes de manera sostenible, lo que se conoce como green logistic (Blog Tgestion s.f.).

Fuente: Johnson *et al.*, 2006.

¹ Johnson *et al.*, 2006.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 2. Análisis PESTEL (continúa de la página anterior)

Legal	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley General de Aduanas ha impulsado la optimización y eficiencia de las transacciones de comercio exterior, disminuyendo los plazos de atención a importadores y exportadores. • Promoción de la modernización y privatización de los principales puertos peruanos, con el fin de dinamizar las atenciones portuarias.
--------------	--

Fuente: Johnson *et al.*, 2006.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter²

El análisis de las fuerzas competitivas se realiza sobre los servicios que brindan los terminales extraportuarios y almacenes, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis de este modelo se encuentra desarrollado en el anexo 5. En la siguiente tabla se consignan las conclusiones del presente análisis:

Tabla 3. Características de las fuerzas competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	NIVEL DE COMPETITIVIDAD
Rivalidad de competidores	Alta rivalidad de competidores, servicios muy similares (regulados por Ley Gral. Aduanas). Los puertos privados están habilitados como depósito temporal lo que es más atractivo a los clientes. La rivalidad gravita en torno al precio.
Amenaza de nuevos competidores	Amenaza en nivel bajo, a razón de los reducidos márgenes de ganancia y la rivalidad en el precio. Barreras de entrada: alto nivel de inversión, poca disponibilidad de terrenos en Callao, costo de los clientes por cambiar de almacén - proveedor.
Amenaza de sustitutos	Al brindarse servicios similares, el cliente puede optar en contratar con otro almacén. Los clientes con gran capacidad financiera podrían optar por una integración hacia atrás y realizar directamente el servicio de almacenaje (no regulado por norma aduanera).
Poder de compradores	Existe amplia cantidad de consumidores y un buen número de terminales extraportuarios que brindan estos servicios; la negociación con los consumidores se realiza considerando la disponibilidad de almacenamiento, el mejor precio ofrecido, los plazos de atención y la flexibilidad de adaptarse a los requerimientos del cliente.
Poder de proveedores	Son proveedores críticos: Empresas de transporte y cuadrillas. Los primeros tienen alto poder de negociación porque la mayoría de almacenes terceriza el servicio, brindan equipos de transporte acorde al tipo de carga y el tránsito caótico realza la criticidad de este aspecto al no contar con disponibilidad de transporte por los tiempos de demora. La cuadrilla tiene poder de negociación bajo pues los almacenes son sus clientes y ante la informalidad hay numerosa oferta de servicios de cuadrilla.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

² David, 2013.

Capítulo VI. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio de la empresa

En el gráfico 10 se presenta el modelo de negocio de la empresa logística con el fin de entender qué hace la organización, cómo lo hace, con quienes lo hacen y cómo genera valor.

2. Cadena de valor

Tomando como referencia el estudio de la cadena de valor para empresas de servicios desarrollada por Gustavo Alonso (2008), las actividades de valor son divididas en eslabones de apoyo y eslabones primarios, los cuales consideran aspectos controlables y no controlables. En el gráfico 11 se plantea la cadena de valor de la empresa materia de estudio.

3. Ventaja competitiva

Fred R. David (2013) define la ventaja competitiva como «[...] cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales». La empresa materia de estudio tiene claro que la ventaja competitiva debe ir por el lado en la forma de cómo prestan sus servicios; en ese sentido, en las entrevistas sostenidas con el director y los gerentes, se identifican los siguientes aspectos diferenciadores:

- **Brindar un servicio que se adapte a las necesidades de sus clientes.** Cada cliente tiene características y necesidades distintas, por ello la empresa -antes de ofrecer sus servicios- evalúa la situación de cada cliente para que el servicio brindado realmente se ajuste a sus necesidades.
- **Flexibilidad en el desarrollo de soluciones integrales.** Lo cual, junto con la adaptabilidad de los requerimientos de los clientes, genera una fortaleza importante que posibilita el desarrollo de un signo diferenciador versus otras empresas del rubro.

Un objetivo de largo plazo es que la calidad en la atención al cliente sea también una ventaja competitiva que diferencie a la empresa en el mercado.

Gráfico 10. Modelo Canvas

Lienzo de Modelo de Negocios

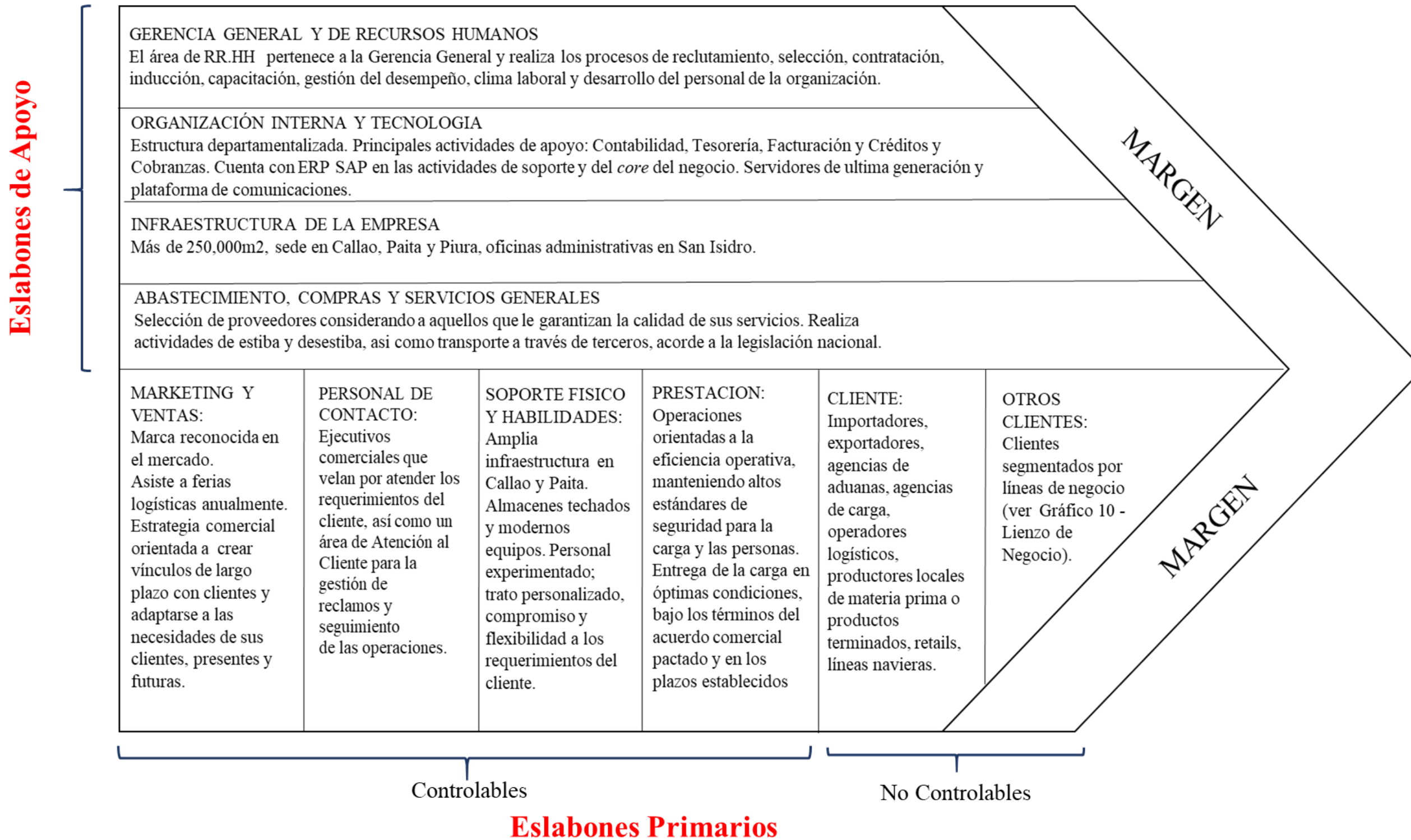
Diseñado para: **EMPRESA DEL RUBRO LOGISTICO**

Diseñado por: **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas-fundadores. Empresa familiar con más de 30 años realizando negocios en Perú. • Socios Internos. Colaboradores competentes y experimentados. • Empresas de transporte de carga. • Autoridades portuarias y aduaneras. • Línea Naviera. a quien brindamos servicios de almacenamiento local. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depósito Temporal • Depósito Aduanero • Depósito Simple • Centro de Distribución • <u>Agenciamiento Marítimo</u> • Almacenamiento de Contenedores Vacíos • Operaciones Logísticas Integrales • Transporte 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Brindamos un servicio eficiente y confiable de almacenamiento de la carga y soluciones logísticas acorde a las necesidades de nuestros clientes, a precios competitivos. Garantizamos un rápido y adecuado servicio en el tratamiento de la carga, mediante procesos seguros y personal competente.</p>	<p>Relación con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivos Comerciales. A cargo de visitarlos e identificar necesidades presentes y futuras. • Area de Atención al Cliente. Hace seguimiento del estatus de la carga y le informa al cliente acerca de la trazabilidad. • Equipo de Coordinadores Logísticos. Brindan un servicio integral al cliente, haciéndose responsables por el transporte, vistas, certificaciones especiales y todas las operaciones que podrían realizarse en la exportación de carga (perecibles). 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Divididos por línea de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depósito Temporal. Importadores, exportadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos • Depósito Aduanero. Importadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos. • Depósito Simple. Importadores o productores locales de materia prima o productos terminados. • Centro de Distribución. Importadores, comercializadoras y <u>retails</u>. • <u>Agenciamiento Marítimo/ Almacenamiento de Contenedores Vacíos.</u> Líneas navieras. • Operaciones Logísticas Integrales. Exportadores de productos perecibles, agroindustria.
<p>Estructura de Costos</p> <p>Los principales costos variables son el transporte, uso de muelle y alquiler de maquinaria.</p> <p>Los principales costos fijos son mano de obra, alquileres, seguros, servicios básicos, entre otros.</p>	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con gran experiencia. Aprox. 300 colaboradores • Maquinaria y equipo no mayor a 2 años. • Almacenes techados, apilamiento de contenedores a 06 niveles. • Más de 250,000 m2 de terreno que permite brindar diversos servicios. • Plataforma IT: Es el primer y hasta el momento el único terminal <u>extraportuario</u> que cuenta con ERP SAP en las líneas del <u>core</u> del negocio. 		<p>Canales</p> <p>De manera directa por la fuerza de ventas y de manera indirecta a través de las agencias de carga.</p> <p>Participación en ferias y exposiciones del rubro logístico, a fin de estar a disposición de potenciales clientes.</p>	
		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Sus ingresos se dan principalmente por prestación de servicios (Ventas)</p> <p>Los principales ingresos son generados por los servicios de depósitos, almacenes y Vacíos, en segundo término están los ingresos por Puerto y Agencia Marítima.</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 11. Cadena de valor



Fuente: Gustavo Alonso, 2008
Elaboración: Propia, 2017.

4. El área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos está integrada por seis personas, incluyendo el jefe del área. A continuación, presentamos el mapa de caracterización del área:

Gráfico 12. Mapa de Caracterización del área de Recursos Humanos

Proveedores	Propietarios del Proceso	Clientes	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedor de verificación domiciliaria ✓ Proveedor de prueba toxicológico ✓ Proveedor de fotocheck ✓ Proveedor de verificación de antecedentes penales y policiales ✓ Asesores laboralistas 	Jefe de Recursos Humanos Limites del proceso Inicio: Requerimiento de personal solicitado por un área de Unimar Fin: Evaluación de desempeño del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Área solicitante de Unimar 	
Entradas o insumos	Nombre del Proceso	Salidas o Producto / Servicio	
1. Requerimiento de personal 2. Descripción de puesto 3. Necesidades de capacitación	Gestión de Recursos Humanos Objetivos del Proceso Garantizar la incorporación y mantenimiento del personal que requiere la organización. Subprocesos Selección y Contratación Capacitación Evaluación de desempeño	1. Personal evaluado y contratado 2. File de personal 3. Información verificada 4. Registro de capacitaciones de personal 5. Personal capacitado 6. Verificación de la efectividad de la capacitación	
Documentos Internos Asociados	Recursos	Indicadores	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ UC-P-GG-RH-01 Capacitación ✓ UC-P-GG-RH-02 Reclutamiento Selección Contratación Mantenimiento y Desvinculación del Personal ✓ UC-I-GG-RH-01 Control de Documentos de Identificación del Trabajador 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Recursos Humanos ✓ Analista de Compensaciones ✓ Asistente de Desarrollo y Bienestar ✓ Analista de Desarrollo Humano Tecnologías: <ul style="list-style-type: none"> ✓ SAP (Módulo HR) ✓ Tecflex Instalaciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalaciones de Unimar Equipos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de cumplimiento de plan anual de capacitación BASC ✓ Índice de cumplimiento de programa de exámenes toxicológicos por mantenimiento ✓ Índice de cumplimiento de programa de verificación de antecedentes penales y policiales ✓ Índice de cumplimiento de programa de visitas domiciliarias por mantenimiento ✓ Índice de asistencia a capacitaciones BASC ✓ Índice de comprensión a capacitaciones BASC 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores implicados en actividades ilícitas. ✓ Personal con antecedentes policiales y penales.

Fuente: Área de Organización y Métodos, 2016.
 Elaboración: Propia, 2017.

4.1 Impacto de los procesos primarios de recursos humanos en la cultura organizacional

La cultura está presente en toda organización y ella determina las formas en cómo se realizan las cosas dentro de la empresa. Por ende, las prácticas de recursos humanos tienen un fuerte impacto en la cultura, al actuar dichos procesos como modeladores de la misma (Calderón y Serna 2009:97-114).

4.1.1 Reclutamiento, contratación e inducción

A través del reclutamiento se seleccionan candidatos alineados a los perfiles y competencias señalados por la organización, que le garantizan brindar los servicios a los clientes dentro de los estándares de calidad ofrecidos. No sólo se busca personal que domine los aspectos técnicos del puesto, sino personal que se adapte a la cultura de la empresa y aporte valor a la misma. Por política de la empresa se prioriza el reclutamiento interno, promoviendo la generación de

promociones internas (38% de los procesos durante el 2016). Los nuevos colaboradores entran a un proceso de socialización denominado Inducción, orientado a que el trabajador se adapte a los valores y estilos de trabajo de la empresa.

4.1.2 Compensaciones

En este proceso se realizan los pagos de remuneraciones, gratificaciones, utilidades y Compensación por Tiempo de Servicios (CTS), así como las declaraciones que derivan de dicha retribución, tales como impuestos, retenciones y aportes a entidades externas como Administradoras de Fondo de Pensiones (AFP), EsSalud, Entidad Prestadora de Salud (EPS), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Una vez al año se realiza una revisión salarial, para lo cual se comparan las remuneraciones de la empresa con información salarial del mercado, con el fin de mantener la equidad interna y externa. Asimismo, cuando se presentan cambios estructurales que impactan los roles y responsabilidades del personal, se actualiza la valoración de puestos del personal.

4.1.3 Desarrollo y capacitación

Durante su permanencia en la empresa, el trabajador puede encontrar que hay actividades orientadas a su participación activa y que puede desarrollar otras tareas distintas a la de su puesto, tales como coordinador de grupo en las olimpiadas, reportero del boletín interno, participante en la tarde de talentos, entrenador interno, etcétera.

La capacitación es realizada principalmente por instructores internos, quienes transmiten sus conocimientos y experiencia en las labores desarrolladas, dado que no se encuentra en el mercado instituciones que capaciten en varias posiciones que la empresa requiere. Se aprecia un fuerte impulso al desarrollo profesional a través de convenios con universidades y centros de estudio técnico superior que permite que el trabajador y su familia accedan a convenios de estudio. Asimismo, se prioriza el desarrollo de cursos en temas aduaneros normativos, certificaciones específicas técnicas y aspectos de salud y seguridad en el trabajo, por ser parte del cumplimiento de las normas laborales y las acreditaciones de calidad. Durante el 2016 se desarrollaron un total de 3.925 horas de capacitación, que representan el 78% de las horas de capacitación objetivo, con un promedio de 14 horas de capacitación por trabajador.

El programa de Responsabilidad Social Interna, eje matriz de las acciones de bienestar y desarrollo, incorpora acciones destinadas al trabajador y su familia. Ello genera un impacto en el

entorno directo considerando que el 46% de los colaboradores vive en la Provincia Constitucional del Callao.

4.1.4 Gestión del desempeño y clima laboral

A través de este proceso, la empresa logra valorizar el cumplimiento de los comportamientos observables (competencias) que define la organización a cada puesto de trabajo. Semestralmente se realiza la evaluación del desempeño laboral por competencias, culminando con el proceso de feedback que le brinda su evaluador al trabajador. En el Plan de Desarrollo Personal (PDP) se generan compromisos mutuos para la mejora del desempeño en plazos acordados que son periódicamente revisados por el jefe inmediato. Actualmente el área de Recursos Humanos ha planteado un rediseño de este proceso para realizar una evaluación del desempeño por objetivos (por áreas y puestos) con el fin de minimizar la subjetividad de la evaluación.

El proceso de medición del clima laboral permite a la empresa identificar los aspectos de mejora que impactan en la satisfacción de sus trabajadores. En el último informe de Clima Laboral (junio - julio 2016) se obtuvo un 72% de satisfacción y cerca del 83% de los trabajadores generaron comentarios solicitando nuevos servicios y sugerencias de mejora de los ya recibidos.

4.1.5 Gestión del talento

Si bien este proceso se encuentra identificado dentro de la cadena de valor del área, su desarrollo se encuentra en fase inicial. Para el año 2018 se planifica la ejecución del programa “Trainee” que busca captar a jóvenes egresados con el fin que conozcan el rubro logístico, y que en un futuro sean capaces de asumir posiciones estratégicas en la empresa.

Asimismo, se administra una matriz del talento donde se identifican los trabajadores con potencial para asumir nuevas responsabilidades a futuro, quienes reciben capacitaciones internas o externas que los preparan a nuevos retos.

4.2 Impacto de los procesos secundarios de recursos humanos en la cultura organizacional

El planeamiento de personal considera los planes, presupuestos y políticas de recursos humanos. Asimismo, se estima el head count requerido por la empresa durante el año, tanto para sus actividades ordinarias como para proyectos.

El proceso de comunicación interna tiene como alcance la difusión de actividades de capacitación, recertificaciones e información diversa a través de boletines, periódicos murales y comunicados (e-mails) dentro de la empresa. La difusión e involucramiento en aspectos relacionados a la gestión de la organización es limitado. Los principales líderes refieren que no se encuentran al tanto de los objetivos organizacionales y ello genera que cada gerencia interaccione de manera poco articulada.

Los procesos de relaciones laborales permiten gestionar el cumplimiento interno de normas, políticas y disposiciones que regulan la convivencia entre los trabajadores, así como la interacción con grupos internos organizados. Asimismo, se precisa que tuvo un sindicato hasta el año pasado (2012 al 2016) que fue disuelto por falta del número mínimo de integrantes.

5. Análisis del diseño organizacional

A fin de conocer internamente la organización se realizará el análisis del diseño organizacional de la empresa, tomando como base el modelo de la estrella (Galbraith y Kates 2007).

5.1 Estrategia

Como se menciona en el Plan Estratégico de la empresa materia de estudio, se ha definido una estrategia en dos fases. En la primera se enfoca en brindar soluciones de almacenamiento consolidando su gestión interna; en la segunda, amplía su estrategia hacia otras soluciones logísticas, las cuales no pueden ser mencionadas como parte de las restricciones que ha estipulado la empresa.

Del trabajo de campo realizado se ha identificado que la estrategia es conocida solo por los directivos y la gerencia, más no por niveles ejecutivos, mandos medios y otros niveles ocupacionales, principalmente por que no se cuenta con un adecuado plan de comunicación.

5.2 Capacidades

La organización es reconocida en el mercado y se diferencia de sus competidores por un servicio eficiente, confiable, seguro y con tarifas competitivas (Empresa logística 2017).

5.3 Estructura

Estructuralmente, la empresa se agrupa por áreas funcionales, como se puede apreciar en el organigrama (ver anexo 3). Posee cinco niveles ocupacionales, enunciados de la siguiente forma:

- Nivel 1: Gerentes.
- Nivel 2: Jefes.
- Nivel 3: Supervisores y analistas.
- Nivel 4: Coordinadores y asistentes.
- Nivel 5: Auxiliares.

En los niveles 4 y 5 se encuentra aproximadamente el 75% de la organización.

Se aprecia una alta especialización de funciones porque el 56% de los cargos es ocupado por una sola persona en el puesto; en promedio, existen entre dos a tres personas por puesto. Además, los procedimientos hacen énfasis en la especialización del trabajo y la departamentalización, siendo un aspecto por trabajar la mirada integral como proceso.

Respecto a los niveles de autoridad, se trata de una empresa con una alta centralización de decisiones a nivel de la Alta Dirección y gerencias. En términos generales, los niveles de autoridad están claros y bien definidos, siendo ello también ratificado por los trabajadores a través de las entrevistas y focus group realizados durante el trabajo de campo.

En cuanto a la especialización horizontal y vertical de los puestos (ver tabla 4) se observa que en los niveles ocupacionales 4 y 5 predomina una alta especialización, donde el control sobre los trabajos y la coordinación interna se basan en la normalización y la supervisión directa. Ello genera que, ante algún evento imprevisto, los trabajadores esperen alguna instrucción de su superior inmediato, antes de brindar una respuesta.

Tabla 4. Especialización del puesto

NIVEL OCUPACIONAL	DENOMINACIÓN	ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL	ESPECIALIZACIÓN VERTICAL
1	Gerentes	Baja	Baja
2	Jefes	Intermedia	Baja
3	Supervisores, coordinadores y analistas	Intermedia	Intermedia
4	Asistentes	Intermedia - Alta	Intermedia - Alta
5	Auxiliares	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La especialización vertical consiste en la capacidad de influencia y cambio que puede ejercer el propio trabajador sobre su puesto. Cuanto mayor sea su posición dentro de la empresa (gerentes y jefes), disminuye el nivel de especialización vertical, puesto que ejercen una mayor autonomía y capacidad de decisión en temas relacionados a su puesto y el área a su cargo. Según la reciente encuesta de clima laboral (junio – julio 2016) el 34% de los trabajadores solicitan la ampliación vertical de su puesto, a fin de tener mayor involucramiento en las decisiones que los impactan.

La especialización horizontal se produce cuando el trabajador realiza una o unas pocas tareas especializadas que se repiten constantemente. Esta situación se observa en el personal de Operaciones de la Sucursal Paita, quienes adoptan roles multifuncionales, es decir, están capacitados en realizar más de una labor, siempre que sea afín a su trabajo. Ello se da por la poca cantidad de trabajadores y las múltiples tareas que se generan.

5.4 Procesos

Se evidencia el énfasis de la organización en contar con procedimientos que delimiten los niveles de responsabilidad y el alcance de las tareas por áreas, con el fin de estandarizar las formas de hacer las cosas y, por ende, el servicio. En cuanto a los líderes, éstos se encuentran más orientados al logro de los resultados financieros y operacionales. Solo cuando el resultado no es el esperado analizan el proceso a fin de determinar donde falló y establecer responsabilidades y/u omisiones.

La implementación del ERP SAP ha fortalecido el trabajo en equipo y la coordinación interna, generando una mejor calidad de trabajo que minimiza los errores en la cadena del proceso que podrían traducirse en un mal servicio al cliente. En el anexo 12 se consignan los indicadores del Sistema Integrado de Gestión (SIG) definidos para la mejora en la satisfacción del cliente y que son monitoreados periódicamente.

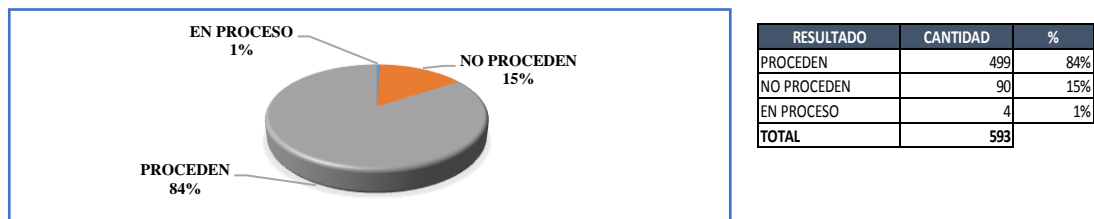
Al respecto, se analizará la gestión de reclamos, proceso clave para los fines de la investigación:

5.4.1 Análisis del proceso de reclamos

Se ha considerado prioritario analizar el proceso de gestión de quejas y reclamos durante el año 2016, puesto que dicha información permitirá enfocar más adelante las acciones a implementar para fortalecer los procesos de atención al cliente.

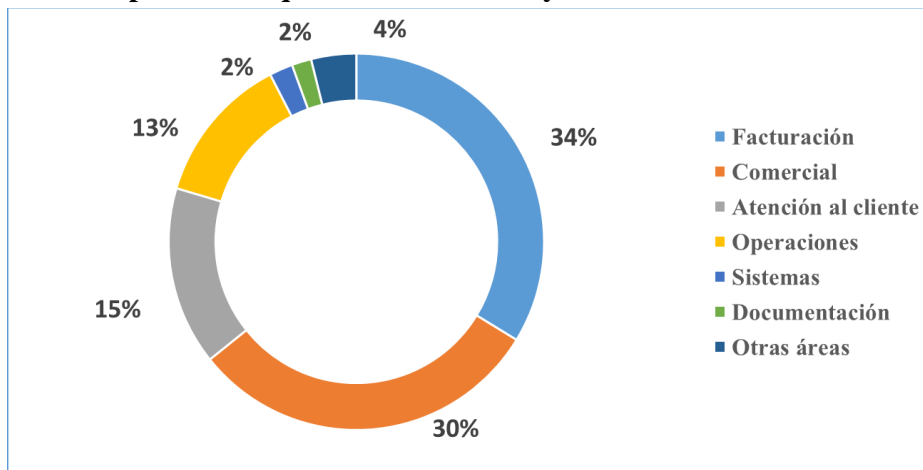
El área encargada de recabar los reclamos es Atención al Cliente (ATC). Durante el año 2016 se han registrado un total de 593 reclamos, de los cuales el 84% fueron procedentes. Principalmente, se generaron acciones de devolución por conceptos que no debieron ser facturados, expidiéndose notas de crédito (N/C). Los reclamos procedentes representan el 1,07% del total de transacciones anuales. A continuación, el detalle de los datos del 2016:

Gráfico 13. Estado de los reclamos al 31 de diciembre de 2016



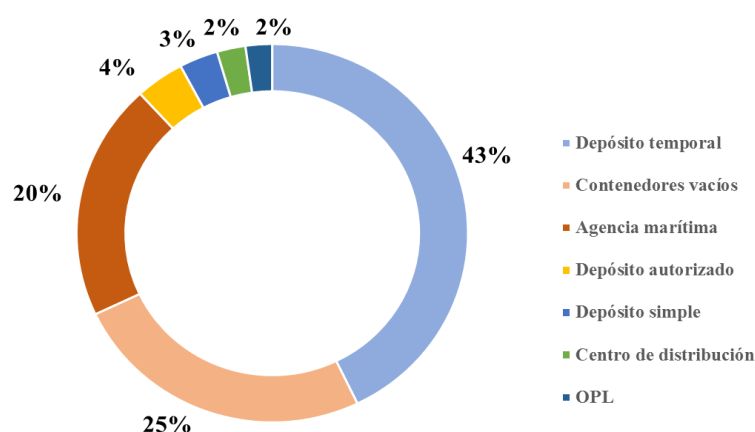
Fuente: Área Atención al Cliente, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 14. Principales áreas que concentran la mayor cantidad de reclamos



Fuente: Área Atención al Cliente, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

Gráfico 15. Cantidad de reclamos por línea de negocio



Fuente: Área Atención al Cliente, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 5. Cantidad de reclamos que se declararon procedentes

Año de referencia 2016	Total general	%	% acumulado
Error en la revisión y/o digitación facturación	182	36,5%	36,5%
Error en acuerdo comercial	122	24,4%	60,9%
Error en el registro de datos	37	7,4%	68,3%
Error en el registro de O/S	22	4,4%	72,7%
Atención inadecuada al cliente	13	2,6%	75,4%
Error del sistema	12	2,4%	77,8%
Demora en la línea naviera	12	2,4%	80,2%
Demora en la prestación de los servicios	7	1,4%	81,6%
Daño a la mercancía	7	1,4%	83,0%
Error en la entrega de mercancía	4	0,8%	83,8%
Demora en el ingreso de acuerdos comerciales	2	0,4%	84,2%
Demora en la liquidación de O/S	1	0,2%	84,4%
Demora en la entrega de mercancía	1	0,2%	84,6%
OTROS	77	15,4%	100,0%
Total general	499	100,0%	

Fuente: Área Atención al Cliente, 2016.
Elaboración: Propia, 2017.

Las principales conclusiones y observaciones que se pueden inferir son:

- Entre Facturación, Comercial y Atención al Cliente se concentran el 79% de los reclamos, siendo los más frecuentes los relacionados a la digitación de datos y las diferencias entre lo concertado con el ejecutivo comercial y el cliente (acuerdo comercial) versus lo finalmente facturado. De acuerdo a las entrevistas formuladas al personal de ATC, este tipo de errores se originan por desconocimiento del tratamiento correcto de algunos datos que se ingresan, omisión de datos y por falta de comunicación del ejecutivo comercial para actualizar el acuerdo comercial.
- Los errores más recurrentes se cuantifican por frecuencia de ocurrencias, sin embargo, se evidencia que la empresa no realiza acciones para monitorear la evolución, valorizar el impacto económico ni gestionar la planificación preventiva que permita minimizar estos

errores.

5.5 Incentivos (recompensas)

Se ha identificado que el trabajador recibe incentivos dependiendo de los resultados anuales de la evaluación del desempeño por competencias. Puede recibir una nivelación remunerativa sujeta a la disponibilidad económica de la empresa, lo que aplica a capacitaciones internas o externas que lo preparan a puestos de mayor responsabilidad, o es considerado como potencial candidato para una promoción.

El reconocimiento a los logros cotidianos es realizado por los jefes según su criterio y estilo de liderazgo. Destaca la política interna de fomentar las promociones internas como reconocimiento al esfuerzo y superación de los colaboradores.

5.6 Personas

Actualmente en la empresa materia de estudio cuentan con un total de 277 colaboradores (información al 31 de diciembre de 2016), mayoritariamente de sexo masculino (74%) y con una antigüedad promedio de tres a cinco años (43%). Cerca del 60% del personal se encuentra a contrato indeterminado. El índice de rotación anual (2016) es de 28%, cifra ligeramente mayor al porcentaje promedio del año 2015 (27%) (Empresa logística 2017).

A continuación, se mencionan las políticas que rigen sus principales procesos, cuyo detalle se encuentra en el punto 4 del capítulo VI. Análisis interno de la organización:

- **Reclutamiento.** “Priorización del reclutamiento interno antes que el externo”
- **Capacitación.** “Orientación al mantenimiento de la competencia laboral”.
- **Desarrollo.** “Fomento de la profesionalización del personal y la promoción interna”.
- **Compensaciones.** “Mantenimiento de la equidad salarial, tanto interna como externa”.
- **Desempeño.** “Reconocer el aporte de valor del trabajador”.

Capítulo VII. Análisis estratégico del negocio

Para el desarrollo del análisis estratégico se utilizará la matriz FODA (David 2013), determinando las estrategias básicas e identificando las que conducen a intervenir en la cultura de la organización materia de estudio. Los aspectos desarrollados en la matriz FODA se encuentran detallados en el anexo 6.

1. Determinación de las estrategias básicas

Producto del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se han desarrollado las siguientes estrategias:

Tabla 6. Estrategias resultantes del análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias de Crecimiento (FO)	Estrategias de Supervivencia (FA)
	1. Incrementar las operaciones y líneas de servicio en Paita (F1, O6).	1. Diseñar paquetes de servicio que no solo incluyan el servicio de almacenamiento sino también otras actividades logísticas para compensar el precio más bajo en almacenamiento de los competidores (F2, A1, A3, A4).
	2. Impulsar la venta de servicios integrales (F7,O3).	2. Potenciar la ventaja competitiva del negocio y trabajar el fortalecimiento de la misma con el fin de disminuir el impacto de los competidores (F2, F7, F8, F9, A2).
	3. Implementación de un nuevo terreno en Paita (F1,F3,O6).	3. Incrementar servicios logrando contratos con otras líneas navieras (F6, F7, A2).
	4. Desarrollar nuevos servicios, apoyados en la flexibilidad que se brinda a los clientes y la capacidad de adaptación. (F2,F5, F7,F9,O3).	4. Optimizar costos internos y procesos, buscando brindar servicios a menores costos sin disminuir la calidad (F7, F8, F9, A3, A4).
		5. Explotar más la información de las plataformas tecnológicas con el fin de tener mapeados los costos y la rentabilidad y así ofrecer mejores precios a los clientes (F8, A1, A2).
DEBILIDADES	Estrategias de Supervivencia (DO)	Estrategias Defensivas (DA)
	1. Fortalecer las capacidades y estructura de trabajo de los equipos de Piura y Paita (D2, D3, D6, O1).	1. Implementar sistemas para determinar los costos de las líneas de negocio y definir la rentabilidad; así, poder ofrecer mejores precios a los clientes (D3, A4).
	2. Optimizar los procesos y metodologías de trabajo sobre la base de la mejora continua y la calidad (D2, D5, D9, O3).	2. Identificar los talentos claves y trabajar un plan de retención (A7, D4).
	3. Promover una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente, lo cual le brinde sostenibilidad al negocio en un largo plazo (D4, D5, D8, D9, O1, O3, O5).	3. Identificar las capacidades y habilidades necesarias en el personal a fin de establecer las brechas y acciones de mejora que orienten la cultura a la calidad en la atención al cliente (D6, A7).

Leyenda: los recuadros con color corresponden a estrategias que motivan el fortalecimiento de una cultura con orientación a la calidad en la atención al cliente.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

2. Focos estratégicos

Siguiendo la metodología del cuadro de mando (también conocido como Balanced Score Card [BSC]) (Kaplan y Norton 2004 y 2011), se identifican dos focos estratégicos (ver gráfico 16):

Gráfico 16. Estrategia genérica de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2017.

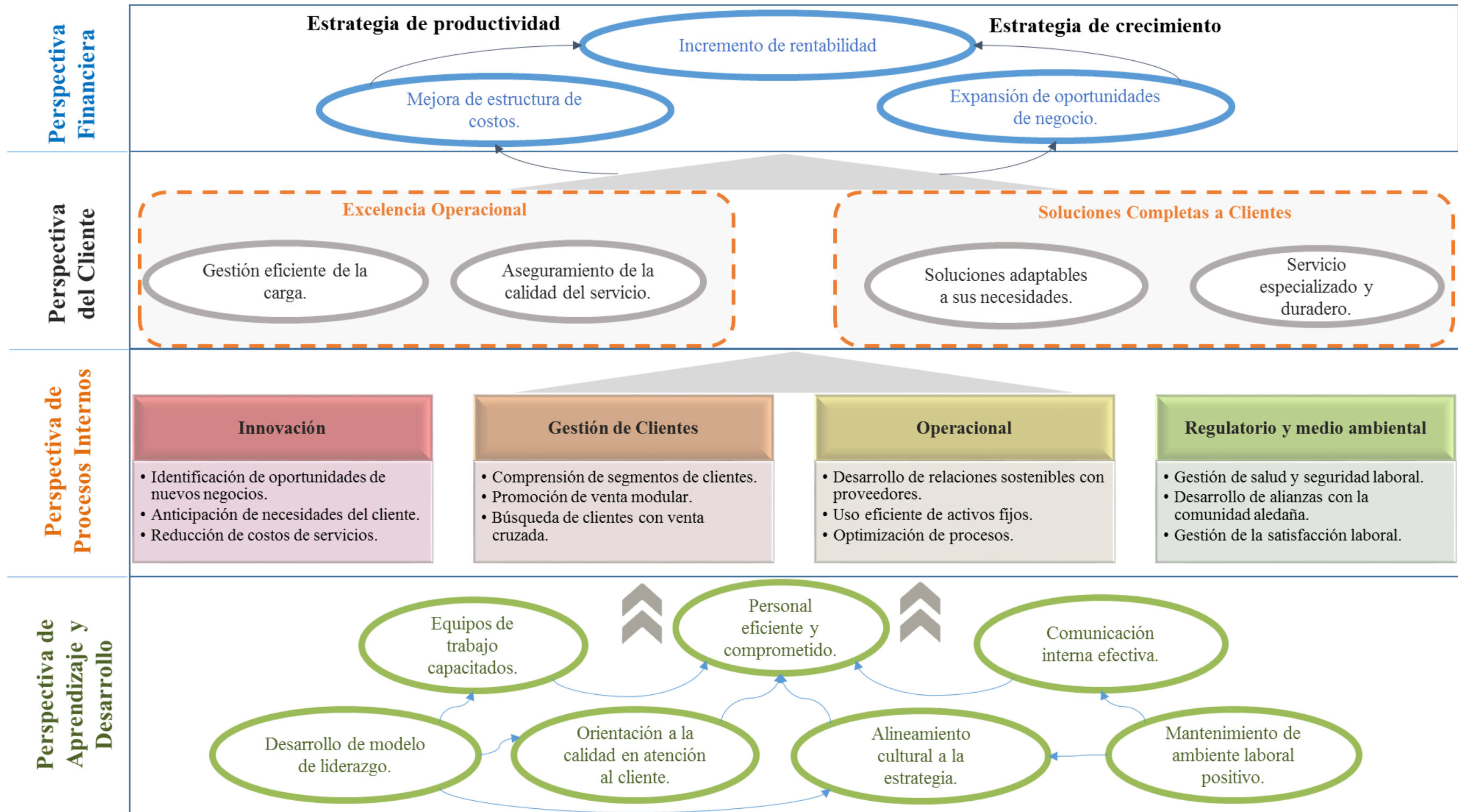
- **Excelencia operacional.** El énfasis de la estrategia está puesto en brindar precios competitivos, estándares de seguridad idóneos, rapidez y oportunidad en el servicio. Comprende las siguientes líneas de negocio: depósito temporal, depósito simple, depósito de contenedores vacíos y depósito aduanero.
- **Soluciones completas a clientes.** Se orienta a la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Para ello, la empresa parte del conocimiento de los procesos de sus clientes, identifica sus potenciales necesidades y se adapta a los nuevos requerimientos que puedan presentar. Esta estrategia sería la que conduciría a la sostenibilidad del negocio. Comprende las siguientes líneas de negocio: centro de distribución, operaciones logísticas integrales y agenciamiento marítimo.

Acorde a la información brindada en las entrevistas con los directivos se ha construido un mapa estratégico (Gráfico 17).

3. Análisis VRIO

Con la finalidad de analizar la ventaja competitiva en base a los recursos y capacidades que la empresa posee hemos hecho el análisis VRIO el cual se puede apreciar en el Anexo N° 6.

Gráfico 17. Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

Capítulo VIII. Desarrollo de la propuesta

1. Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo inició a mediados del mes de agosto de 2016, con entrevistas preliminares al director, gerente general y gerentes de línea, lo que permitió recoger expectativas acerca de la empresa; asimismo, se realizó la revisión documentaria entre los meses de septiembre y diciembre, y las entrevistas a profundidad al personal y los focus group se realizaron entre octubre y noviembre. En enero de 2017 se desarrolló el taller sobre cultura meta y entre febrero y marzo se culminó la propuesta de plan de alineamiento.

Los datos recogidos son:

- **Datos cualitativos.** Análisis de la cultura actual y rasgos culturales predominantes.
- **Datos cuantitativos.** Análisis de la cultura dominante.
- Foco de investigación
 - Identificar los rasgos culturales que forman la cultura de la empresa.
 - Identificar las capacidades, los requerimientos de gestión y los comportamientos esperados de la organización que se visualicen como necesarios para implementar la cultura de calidad en la atención al cliente.
 - Identificar acciones de cierre de brechas culturales con la finalidad de orientar la cultura hacia la calidad en la atención al cliente.
- **Ejecución.** Sobre la base del plan de trabajo coordinado entre el grupo de investigación y la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa en estudio (agosto 2016 – marzo 2017).

2. Resultados del trabajo de campo

Los resultados de campo generan los siguientes productos:

- Diagnóstico de la cultural actual.
- Identificación de los componentes de la cultura meta.
- Identificación de brechas existentes entre la cultura actual y la cultura de orientación a la calidad en la atención al cliente.
- Plan de alineamiento cultural.

2.1 Diagnóstico de la cultura actual

La empresa materia de estudio ha pasado por distintas etapas de desarrollo que han determinado los rasgos culturales que actualmente le caracterizan (ver anexo 8).

2.1.1 Tipologías culturales dominantes según el enfoque de Cameron y Quinn

El análisis cuantitativo evidencia que la empresa tiene mayor predominancia hacia una cultura jerárquica, seguida de la cultura de mercado, la de clan y por último, la adhocrática. Los rasgos que configuran los diferentes tipos de cultura son seis: las características dominantes de la organización, el liderazgo organizacional, la administración de los recursos humanos, la unión de la organización, el énfasis estratégico y los criterios de éxito. Como se puede apreciar en la tabla 7, lo que marca el dominio en la cultura jerárquica en la empresa son las características dominantes de la organización y los criterios de éxito.

De acuerdo al modelo de tipologías culturales de Cameron y Quinn (1999) en la cultura jerárquica predomina la formalización y estructura, llevando a la organización a plantear procedimientos, normas y pautas para la mayoría de actividades; la gerencia asume el rol de coordinador y guardián de la eficiencia y el estilo de dirección fomenta la seguridad laboral, la estabilidad y la disminución de la incertidumbre. Los valores socialmente compartidos son principalmente el respeto por las normas y el respeto a la jerarquía. Es vital que todo esté identificado a fin de tener un eficiente control y coordinación para alcanzar la excelencia operativa y la eficiencia organizacional. El cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de las actividades y servicios, y el ahorro en costos operativos son aspectos críticos. En la tabla 7 se observan los valores obtenidos en la encuesta.

Tabla 7. Resultados de la cultura actual según encuesta OCAI

Resultados por dimensión	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
1. Características dominantes	23	18	25	33
2. Liderazgo organizacional	20	20	30	30
3. Administración del recurso humano	23	23	24	30
4. Unión de la organización	29	18	24	29
5. Énfasis estratégico	23	24	23	30
6. Criterio de éxito	20	23	24	33

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el anexo 9 se amplían los resultados de la encuesta.

2.1.2 Tensiones de la cultura actual

- Falta de mayor contacto de líderes en las áreas operativas y reconocimiento personalizado.
- Sensación de preferencias y favoritismos en el manejo de personal.
- Falta de capacitación y programas de desarrollo humano (expectativas truncas de desarrollo).
- Requerimiento de liderazgo tipo coach o mentor (existe un liderazgo más controlador y direccional/autoritario).
- Falta de comunicación de objetivos y metas (hago lo que se hacer, trabajando día a día).
- Añoranza de épocas en las que se vivía un ambiente más familiar e integrado.
- El SAP tiene más protocolos y pasos para registrar cada actividad de las operaciones.
- Los clientes se quejan de lentitud y errores en el área de facturación (Operaciones percibe que sus esfuerzos para satisfacer al cliente con rapidez se ven mermados por la lentitud de Facturación).

2.1.3 Rasgos de la cultura actual y el modelo de la estrella

Tabla 8. Rasgos culturales actuales

FORMADORES DE CULTURA (Modelo de la estrella)	RASGOS DE LA CULTURA ACTUAL
ESTRATEGIA	Planificación a corto plazo, incertidumbre estratégica, ahorro de recursos.
CAPACIDADES	Atención a las necesidades del cliente, resolución reactiva de problemas, compromiso y pertenencia con la empresa, capacidad de formación, tolerancia al cambio, trazabilidad de procesos, respeto por las jerarquías, comunicación formal, comunicación limitada, orientación a la tarea, centralización de decisiones, presencia eventual de los líderes, ética.
ESTRUCTURA	Organización vertical, departamentalización, centralización.
PROCESOS	Burocratización, estandarización de procesos.
RECOMPENSAS	Penalización del error, reconocimiento limitado al esfuerzo, desconocimiento de reglas meritocráticas, reconocimiento a la profesionalización.
PERSONAS	Especialización de perfiles, profesionalización de puestos, respeto al colaborador, cumplimiento de acuerdos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Identificación de la cultura meta

2.2.1 Tipologías culturales preferidas según el enfoque de Cameron y Quinn

Según los resultados cuantitativos, se evidencia el deseo de los líderes de la organización por recuperar los rasgos propios de una cultura de clan, la cual fue el tipo de cultura característica del negocio en sus etapas iniciales. Asimismo, se corrobora la congruencia entre la petición del Directorio para el desarrollo de una cultura de calidad en la atención al cliente al requerir un

enfoque competitivo y orientado al cliente característico de la cultura de mercado. Sin embargo, es requerida una reducción de los rasgos jerárquicos característicos por la presencia de las estructuras, formalidades, burocratización y departamentalización de las áreas. En la tabla 9 se registran los valores de la cultura preferida, por cada dimensión.

Tabla 9. Resultados de la cultura preferida según encuesta OCAI

Resultados por dimensión	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
1. Características dominantes	22	20	33	25
2. Liderazgo organizacional	26	22	26	26
3. Administración del recurso humano	27	17	27	28
4. Unión de la organización	32	23	25	20
5. Énfasis estratégico	27	23	26	24
6. Criterio de éxito	27	28	24	22

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.2 Capacidades, requerimientos de gestión y comportamientos de la cultura meta

Al definirse estrategias de crecimiento en la empresa que producen impactos económico-financieros se movilizan -en simultáneo- estructuras mentales en jefes y gerentes, ello genera la necesidad de analizar en los nuevos sistemas de gestión aspectos a implementar, fortalecer o modificar; del mismo modo, implica desarrollar en las personas las capacidades que permitan fortalecer la adaptación y flexibilidad de la organización como una ventaja competitiva diferenciadora en una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente.

En este sentido, se han analizado los tres elementos que permiten identificar los aspectos necesarios para implementar una cultura de calidad en la atención al cliente: las capacidades organizacionales que los desafíos del direccionamiento estratégico exigen, los requerimientos de gestión necesarios que las capacidades demandan y los comportamientos esperados de la organización.

- **Capacidades organizacionales.** Con los directivos de la organización se identificaron cuatro capacidades necesarias para alcanzar la cultura meta:
 - Capacidad de adaptabilidad. Capacidad de ser flexible ante las exigencias del entorno internacional y local, y los requerimientos de los clientes, con el fin de satisfacerlas.
 - Capacidad de cumplimiento de acuerdos. Para reforzar la relación con clientes externos e internos, es necesario que se fortalezca la credibilidad y el compromiso a todo nivel (cumplimiento de las negociaciones, contratos o acuerdos).
 - Capacidad de seguridad. Capacidad necesaria por el giro de negocio al ser un elemento

estratégico y requerido por los clientes. Referida a la capacidad de garantizar las medidas más óptimas de seguridad en las operaciones y el almacenamiento de carga.

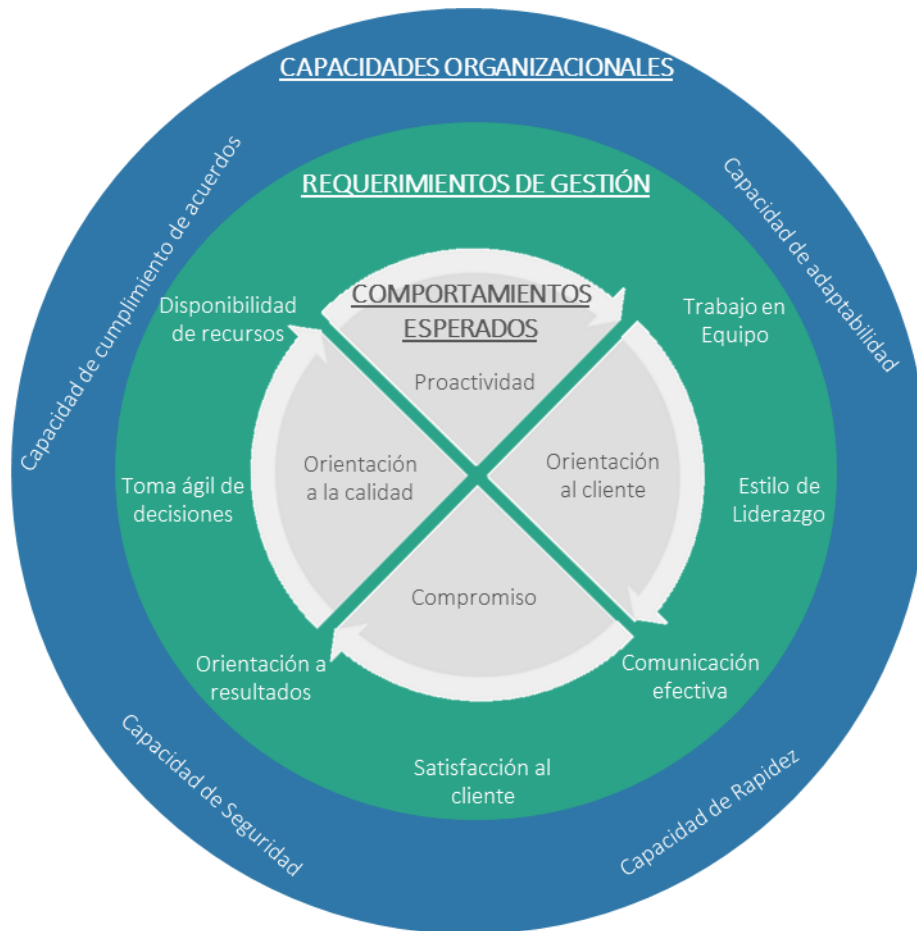
- Capacidad de rapidez. Consiste en atender el requerimiento del cliente en el menor tiempo posible, sin que ello signifique disminuir la calidad en el servicio. Es una característica altamente valorada por el cliente y que actualmente distingue a la empresa materia de estudio del resto de competidores.
- **Requerimientos de gestión.** A continuación, se detallan los requerimientos de gestión necesarios a implementar que, de manera estratégica, soportarían las capacidades a desarrollar en la empresa:
 - Disponibilidad de recursos. Una cultura de calidad en la atención al cliente requiere implementar un sistema de gestión que permita brindar una atención y servicio oportuno respaldándose en la disponibilidad de recursos (financieros, materiales humanos, tecnológicos, etcétera) que permitan la rapidez y la toma ágil de decisiones que el mercado y los clientes valoran.
 - Toma ágil de decisiones. A fin de resolver necesidades con la velocidad necesaria, la toma ágil de decisiones debe ser implementada en todos los procesos de la cadena logística; por tal razón, hace falta el diseño y aplicación de un flujo veloz de toma de decisiones para cada proceso crítico relacionado con la atención que se brinda al cliente. Asimismo, empoderar al personal para ello.
 - Orientación a resultados. Llevado de la mano de la planificación estratégica, gestión del desempeño y planteamiento de objetivos de satisfacción del cliente interno y externo en todas las áreas de la organización, se requiere evolucionar la gestión desde el cumplimiento de tareas hacia el logro de objetivos de impacto y resultado.
 - Estilo de liderazgo. Uno de los factores más relevantes en el moldeamiento de la cultura es la definición de un modelo de liderazgo soportado por los valores de la empresa y la visión de los directivos, así como la gestión para el desarrollo de líderes desde los niveles más operativos hasta los niveles más estratégicos, el cual permita darle sostenibilidad a la cultura meta.
 - Comunicación efectiva. Un factor de éxito para la gestión de la calidad en la atención al cliente es la comunicación efectiva en la discusión de ideas, delegación, en la toma de decisiones y en la coordinación entre equipos de trabajo. Es necesario gestionar una metodología de comunicación a nivel organizacional que se complemente con el estilo de liderazgo.
 - Satisfacción al cliente. De manera interna con los trabajadores -en términos de clima organizacional- y de manera externa bajo el enfoque de atención al cliente. Se requiere

fortalecer el proceso de satisfacción del personal a fin de lograr que el colaborador satisfecho busque y tenga mayor predisposición hacia el cliente.

- Trabajo en equipo. Es necesario fortalecer una metodología de trabajo interpersonal a nivel de equipos y a nivel de áreas, manteniendo el enfoque por procesos que el SAP fomenta en la organización.
- **Comportamientos esperados**. Se han establecido cuatro comportamientos necesarios que serán claves a demostrar que permitan acompañar al desarrollo de capacidades y los sistemas de gestión que se fortalecerán o implementarán; a continuación, el detalle de los mismos:
 - Proactividad. Referida a la iniciativa, diseño de ideas y ejecución de actividades que permiten la resolución oportuna de las necesidades del cliente. Tomando en cuenta el respeto a las jerarquías y los procesos, se hace necesario flexibilizar estos rasgos culturales a fin de poder tener un mayor campo de reacción y solución oportuna a las necesidades.
 - Orientación al cliente. Es una característica solicitada por los directivos, el mercado y los clientes, y que los mandos medios consideran necesaria en el comportamiento cotidiano de todos los miembros de la organización. En su concepto se encuentra vinculado a la vocación de servicio y predisposición a colaborar.
 - Compromiso. Se requiere llevar el compromiso ya existente con la organización hacia un compromiso e identificación con las necesidades del cliente.
 - Orientación a la calidad. Comportamiento caracterizado por el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en los procesos operacionales y administrativos, en búsqueda de la excelencia.

En el anexo 10 se encuentran identificados los rasgos culturales de los tres elementos necesarios para implementar una cultura de calidad en la atención al cliente. Asimismo, en el gráfico 18 se consolidan los resultados establecidos a nivel de capacidades organizacionales, requerimientos de gestión y comportamientos esperados.

Gráfico 18. Capacidades organizacionales, requerimientos de gestión y comportamientos esperados



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3 Identificación de brechas entre la cultura actual y la cultura meta

A fin de identificar las brechas entre la cultura actual y la cultura meta se procedió a reconocer los rasgos necesarios para la cultura meta, así como establecer los rasgos culturales más relevantes de acuerdo a la prioridad requerida por la cultura meta y el estadio de desarrollo en la cultura actual.

2.3.1 Identificación de rasgos culturales necesarios para la cultura meta

Se realizó con los directivos de la empresa un taller de trabajo para la identificación de los rasgos culturales que son necesarios para las nuevas capacidades organizacionales, los requerimientos de gestión y los comportamientos esperados. De igual manera, a fin de poder realizar el proceso de identificación, se procedió a revisar la bibliografía especializada y a recoger la opinión de los directivos de la organización.

2.3.2 Priorización de rasgos deseables predominantes

Se procedió a estructurar los rasgos deseables predominantes, priorizarlos y evaluar su estado de desarrollo en la cultura actual. La priorización se hizo de la siguiente manera: si el rasgo solo es requerido para uno de los tres determinantes de la cultura meta (capacidades, retos de gestión o comportamientos deseados), se asignó un nivel 1; si se demandaba por dos de ellos, se categorizó en 2, y se puntuó en 3 si se categorizó para los tres (ver anexo 10).

Por otro lado, el grado o estadio de desarrollo de cada rasgo fue organizado en cuatro categorías de la siguiente manera:

- **Estadio 1.** Grado bajo de desarrollo. El rasgo cultural no está presente o se encuentra en un nivel muy incipiente, de acuerdo con las manifestaciones y percepciones de diversos actores de la empresa.
- **Estadio 2.** Grado medio de desarrollo. El rasgo está presente en una parte de las personas que deberían tenerlo o puede estar en muchas personas, pero sin conciencia y apropiación suficiente.
- **Estadio 3.** Grado medio alto de desarrollo. El rasgo se hace evidente en los comportamientos observables de la mayoría de la gente.
- **Estadio 4.** Grado alto de desarrollo. En general, el rasgo forma parte de la cotidianidad de toda la organización.

Tabla 10. Estadios de desarrollo

ESTADIO DE DESARROLLO	4	Confianza.	Acatamiento de las normas.	Respeto.
	3	Asertividad, capacidad de escucha, coordinación.		Responsabilidad.
	2	Visión compartida, Tolerancia a la diversidad, Tolerancia al cambio, Capacidad de dar el ejemplo.		Empatía, Capacidad de priorizar, Planificación, Comunicación.
	1			Flexibilidad, Capacidad de confrontar, Aceptación del riesgo.
		1	2	3
PRIORIDAD				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.3.3 Identificación de brechas culturales

Para la identificación de las brechas entre los rasgos de la cultura actual y los de la cultura meta se llevó a cabo un taller de trabajo con los directivos de la empresa (gerentes y jefes) para tratar de establecer los rasgos que deberían mantenerse de la cultura actual, los que deberían suprimirse o modificarse, y los que deberían implementarse; adicionalmente, se hizo una valoración en una escala de 1 al 10 del esfuerzo requerido por la empresa para cerrar dicha brecha, para lo cual se tuvo en cuenta la prioridad, el estadio de desarrollo y el tipo de decisión (se requiere menos esfuerzo para mantener, mayor esfuerzo para incorporar y un esfuerzo superior si se trata de modificar).

Tabla 11. Identificación de brechas

Cultura actual	Cultura meta	Nivel de prioridad	Nivel de desarrollo	Esfuerzo	Decisión
Incertidumbre estratégica.	Visión compartida	1	2	10	Modificar
Comunicación limitada.	Capacidad de escucha	1	3	8	Modificar
Respeto por las jerarquías.	Capacidad de confrontar	3	1	8	Modificar
Presencia eventual de los líderes.	Capacidad de dar el ejemplo	1	2	7	Modificar
Departmentalización.	Coordinación	1	3	7	Modificar
Comunicación formal.	Asertividad	1	3	6	Modificar
Penalización del error.	Acatamiento de las normas	2	4	6	Modificar
N/A	Aceptación del riesgo	3	1	5	Incorporar
N/A	Tolerancia a la diversidad	1	2	4	Incorporar
Respeto al colaborador.	Respeto	3	4	4	Mantener
Adaptabilidad al cambio.	Flexibilidad	3	1	2	Mantener
Tolerancia al cambio.	Tolerancia al cambio	1	2	2	Mantener
Compromiso y pertenencia con la empresa.	Responsabilidad	3	3	2	Mantener
	Confianza	1	4	2	Mantener

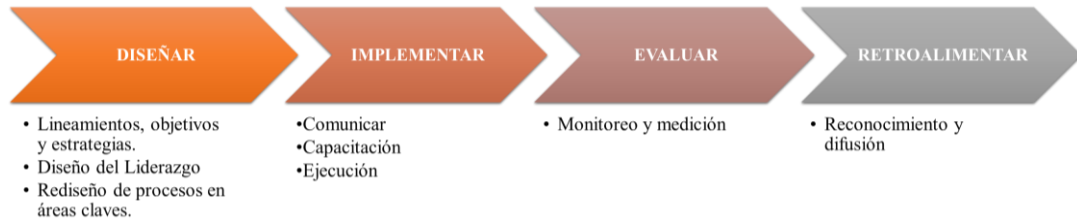
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Sobre esta base, la empresa decidió dar prioridad a cinco rasgos: visión compartida, capacidad de escucha, capacidad de confrontar, capacidad de dar el ejemplo y coordinación. Estos aspectos serán abordados en el plan de alineamiento cultural a través de cinco ejes de acción: diseño, comunicación, formación, evaluación y retroalimentación.

Capítulo IX. Propuesta de plan de trabajo de alineamiento cultural

Se desarrollará la siguiente metodología para orientar la cultura actual hacia la cultura meta:

Gráfico 19. Fases del plan de trabajo de alineamiento cultural



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1. Fases del plan de alineamiento cultural

- **Diseñar.** Abarca la definición de los objetivos del proceso y el plan de trabajo. La redefinición de valores culturales; diseño del modelo de liderazgo organizacional que impulse la implementación cultural y el alineamiento de la estructura y los procesos de Recursos Humanos y la Gerencia Comercial, acorde a la cultura meta.
- **Implementar.** Consta de las siguientes sub etapas:
 - Comunicar. Diseño de la campaña de comunicación interna que promueva y estimule el alineamiento cultural.
 - Capacitar. Consta del diseño y ejecución de un sistema de formación continua orientada a la calidad en la atención al cliente; así como la ejecución del programa de formación en valores y desarrollo de liderazgo.
 - Ejecutar. Puesta en marcha de la nueva gestión comercial y la nueva propuesta de gestión y desarrollo humano.
- **Evaluar.** Consta de la implementación de un sistema de medición y monitoreo a las mejoras en los estándares del servicio.
- **Retroalimentar.** Motivar y premiar las mejoras en los estándares de servicio. Informar a la organización, en sus diferentes niveles, sobre los resultados obtenidos en la fase de medición y monitoreo del proceso de alineamiento cultural.

2. Plan de alineamiento cultural y presupuesto de cada fase

A continuación, se señala el contenido del plan y presupuesto de cada etapa (ver tablas 12, 13, 14, 15).

Tabla 12. Fase de diseño estratégico, de liderazgo y de procesos

I. DISEÑO

DISEÑO ESTRATEGICO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META	
1. Establecimiento de los objetivos organizacionales del proceso de alineamiento cultural y el plan de trabajo correspondiente	1. Definir los objetivos organizacionales del proceso de alineamiento cultural, así como el plan de trabajo para el establecimiento de una cultura de calidad en la atención al cliente.	* Presentación del plan de trabajo al Comité de Gerencia para la implantación y desarrollo de una cultura de calidad en la atención al cliente.	3 semanas	Comité de Cultura: Gerencia General - Recursos Humanos - Gerencia Comercial, Organización y Métodos y Atención al Cliente - Asesoría del equipo de consultores externos	3.000,00	* Informe de objetivos organizacionales y plan de trabajo.	* % de asistencia a la presentación del Plan de Trabajo	*100% de asistencia	Visión compartida	
	2. Definir los valores culturales alineándolos a la cultura meta.	2. Definir los valores culturales y establecer las definiciones conceptuales de los valores culturales acorde a la estrategia organizacional.				* Redefinir los valores culturales que reflejará la cultura meta.	Informe de valores culturales redefinidos.	* % de asistencia a la presentación del Plan de Trabajo		*100% de asistencia *100% de valores culturales redefinidos
3. Definir la propuesta de valor en servicio acorde con las expectativas de los clientes, de tal forma que exprese la identidad y cultura meta.	3. Conceptualizar la propuesta de valor en servicio y sus atributos.	* Talleres de trabajo (8 horas) con los líderes de las áreas de atención al cliente interno y externo para establecer e interiorizar la propuesta de valor del servicio ofrecido, así como los atributos por los cuales la empresa quiere ser reconocida y diferenciada de la competencia.	2 semanas	Recursos Humanos - Consultores Externos	1.800,00	Informe de propuesta de valor establecida.	* Número de asistentes/ Número de convocados= % de asistencia * Número de atributos trabajados e interiorizados	*100% de asistencia *3 >5 atributos de valor diferenciadores		
	4. Traducir la propuesta de valor del servicio en un Manual de Comportamientos, Rutinas y Protocolos de atención para todos los puestos de primer contacto que permita llevarla a la práctica estandarizando el servicio bajo un mismo estilo y filosofía.	4. Taller de trabajo (3 horas) para la definición de los comportamientos deseados en los puestos de primer contacto junto con los colaboradores que laboran en dichos puestos.	* Validación por parte de los jefes y/o supervisores de los comportamientos propuestos.			2 semanas	Recursos Humanos	300,00		*Relación de comportamientos validados.
			* Diseño y elaboración del Manual de Competencias y Comportamientos.	3. 5 semanas	Recursos Humanos - Atención al Cliente	5.000,00	Manual de comportamientos, rutinas y protocolos de atención de primer contacto.	* % de avance en la elaboración del Manual de Competencias y Comportamientos. * % de cumplimiento de la elaboración del manual en la fecha señalada.		* Cumplimiento de cronograma
		5. Presentar el Programa de Orientación a la Calidad en la Atención al Cliente a los líderes de la organización.	* Presentación a los líderes de la organización del Programa de Orientación a la Calidad en la Atención al Cliente.	2 semanas	Comité de Cultura	1.000,00	Programa de Orientación a la Calidad en la Atención al Cliente.	* % de asistencia a la presentación del Programa de Orientación a la Calidad en la Atención al Cliente		* 90% de asistencia
	TOTAL					11.100,00				

DISEÑO DE LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
4. Establecer el modelo de liderazgo organizacional que requiere la empresa para implantar, desarrollar y mantener una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente.	1. Identificación del modelo de liderazgo organizacional requerido para el impulso y sostenibilidad de una cultura de calidad en el servicio	* Reuniones de trabajo con el equipo consultor para diagnosticar el estilo actual de liderazgo e identificar el modelo de liderazgo que requiere la empresa.	3 semanas	Gerencia General - Recursos Humanos - Asesoría de Consultores Externos	8.000,00	Informe de modelo de liderazgo organizacional	* % de avance en investigación y diagnóstico de modelo de liderazgo	* Cumplimiento de cronograma	Visión compartida
	2. Diseño de modelo de desarrollo de liderazgo y el programa a seguir.	* Establecimiento de los objetivos y el plan de trabajo que se realizaría para el desarrollo del modelo	2 semanas				* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* Cumplimiento de cronograma	
	3. Presentar a los líderes de la organización el Programa de Formación en Liderazgo	* Presentación a los líderes de la organización del Programa de Formación en Liderazgo	1 semana				* % de asistencia a la presentación	* 90% de asistencia	
TOTAL					8.000,00				

DISEÑO DE PROCESOS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
5. Alinear la estructura organizacional y procesos de gestión de la Gerencia Comercial en congruencia con la cultura meta.	1. Redefinir la estructura organizacional de las áreas Comercial y Atención al Cliente.	* Redefinición de la estructura organizacional de las áreas Comercial y Atención al Cliente.	1 semana	Gerencia Comercial	1.500,00	Informe a Gerencia General de la estructura propuesta a la Gerencia Comercial.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	Coordinación
	2. Revisar y redefinir los procesos de atención al cliente y gestión de reclamos.	* Revisión y redefinición de procesos de atención al cliente y gestión de reclamos.	3 semanas			Redefinición de procesos y procedimientos.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	
	3. Redefinir las funciones y responsabilidades en las líneas de atención a clientes (front y back office).	* Redefinición de funciones y responsabilidades en las líneas de atención a clientes (front y back office).	3 semanas			Actualización del Manual de Perfiles y Competencias - Gerencia Comercial.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	
	4. Presentar propuesta de reestructuración al Directorio y aprobación de la propuesta.	* Presentación al Directorio y aprobación de la propuesta.	1 semana			Informe al Comité de Gerencia de la propuesta de alineamiento de la Gerencia Comercial.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	
	5. Realizar una prueba piloto de la implementación a fin de validar propuesta y/o realizar los ajustes necesarios.	* Prueba piloto de implementación propuesta y ajustes requeridos.	2 semanas			Informe de prueba piloto.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	
	6. Difundir la nueva propuesta de servicio al cliente	* Difusión interna de la nueva propuesta de servicio al cliente	1 semana	Gerencia General y Gerencia Comercial	Presentación a gerencias y jefaturas.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 12. Fase de diseño estratégico, de liderazgo y de procesos (continúa de la página anterior)

DISEÑO DE PROCESOS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META	
6. Alinear los procesos, políticas y herramientas de los procesos de gestión de Recursos Humanos en congruencia con la cultura meta.	7. Redefinir la estructura organizacional del área de Recursos Humanos, alineándola a la cultura meta.	* Establecer la nueva estructura de Recursos Humanos, funciones y responsabilidades requeridas acorde a la nueva cultura.	2 semanas	Recursos Humanos	3.000,00	Informe a Gerencia General de la estructura propuesta del área de Gestión y Desarrollo Humano.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma	Coordinación	
	8. Actualizar el Diccionario de Competencias y el Manual de Perfiles y Competencias del puesto.	* Establecimiento de responsables y equipos de trabajo para el proceso de revisión y elaboración de propuestas de actualización.	6 semanas			Manual de Perfiles y Competencias del Puesto - Diccionario de Competencias.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	9. Revisar y alinear el proceso de reclutamiento e inducción del personal a la cultura meta.	* Presentación y aprobación del plan de trabajo propuesto (plan general y específico de cada elemento a revisar).				Procedimiento de reclutamiento e inducción del personal actualizado.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	10. Revisar y alinear el proceso de detección de necesidades y el Plan de Capacitación a la cultura meta.	* Ejecución del proceso de revisión y redefinición del proceso y herramientas del mismo.				Procedimiento de capacitación actualizado.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	11. Revisar, alinear y/o proponer nuevos programas de bienestar social.	* Revisión por parte de la Jefatura de Recursos Humanos.				Programas de bienestar social actualizados.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	12. Revisar y alinear el Sistema de Gestión del Desempeño y Gestión del Talento.	* Presentación y aprobación por parte del Directorio y la Gerencia General.				Procedimiento de gestión del desempeño actualizado.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	13. Revisar y alinear el Sistema de Reconocimiento	* Implementación de los cambios y ajustes propuestos.				Procedimiento de gestión del reconocimiento actualizado.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	* 100% cumplimiento de cronograma		
	14. Presentar al Directorio la propuesta del área de Gestión y Desarrollo Humano al Directorio para su aprobación y/o ajustes.	* Presentación general a gerentes y jefes de la propuesta de alineamiento de los procesos de gestión humana a una cultura de calidad en la atención al cliente.	1 semana			Gerencia General - Recursos Humanos	Informe al Comité de Gerencia de la propuesta de alineamiento del área de Gestión y Desarrollo Humano.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.		* 100% cumplimiento de cronograma
	15. Difusión interna de la nueva estructura y rediseño de procesos de gestión humana.	* Difusión interna del nuevo enfoque de los procesos de gestión humana.	2 semanas			Gerencia General - Recursos Humanos	Presentación a gerentes, jefes y supervisores.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.		* 100% cumplimiento de cronograma
	TOTAL					4.500,00				
TOTAL ETAPA DISEÑO					23.600,00					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 13. Fase de implementación: comunicación, capacitación y ejecución

II. IMPLEMENTAR

COMUNICAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
7. Diseñar una campaña de comunicación interna bajo un concepto original que promueva y estimule el alineamiento cultural, así como la difusión de los resultados obtenidos en el primer año y el reconocimiento a colaboradores destacados.	1. Diseñar una campaña de comunicación interna que impulse y promueva la cultura de calidad en la atención al cliente (incluye programa de valores culturales, programa de alineamiento a la calidad en la atención al cliente, programa de reconocimiento a colaboradores destacados y difusión de avances).	* Definición de públicos objetivos internos.	4 semanas	Recursos Humanos - Asesoría en comunicación	8.000,00	Informe del plan de comunicación para la difusión e interiorización de la cultura de calidad en el servicio.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	Alcance de 100% de la organización	Visión compartida, capacidad de dar el ejemplo.
	2. Conceptualizar y generar símbolos culturales que reflejen la calidad en la atención al cliente (diseño de algún personaje, historias, lema y/o slogan, merchandising).	* Propuesta de campaña interna de comunicación.	2 semanas				* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	100% del personal con un tipo de símbolo cultural.	
	3. Graficar las prácticas que expresan y refuerzan los valores y cultura deseada y difundirlas en los principales espacios donde se interactúa con el cliente externo.	* Aprobación de la campaña interna de comunicación.	1 semana				* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	Asistencia 90% de la organización	
	4. Realizar el evento de lanzamiento de la cultura de calidad en la atención al cliente a toda la organización.	* Realización de evento de lanzamiento del Modelo de Calidad en la Atención al Cliente.	2 semanas	Recursos Humanos	10.000,00		* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	Adecuación del 100% de ambientes objetivos	
	5. Ejecutar las campañas de comunicación propuestas.	* Ejecución de la campaña anual de comunicación.	21 meses	Recursos Humanos	31.000,00		* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	Alcance de 100% de la organización	
TOTAL					49.000,00				

CAPACITAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
8. Diseñar e impartir un sistema de formación continua orientada a desarrollar una cultura de calidad en la atención al cliente.	1. Diseñar una oferta de formación integral orientada a la calidad en la atención al cliente, que responda a la propuesta de valor en servicio de la empresa.	* Definición de malla curricular.	6 semanas	Recursos Humanos - Asesoría en revisión y validación de malla curricular propuesta (especialista en procesos de aprendizaje)	2.000,00	Informe de la propuesta de Capacitación y Desarrollo - Cultura de Calidad en la Atención al Cliente.	* Número de cursos propuestos en la malla curricular * Número de horas-hombre de capacitación a realizar	Malla curricular que consigne el 100% de los rasgos culturales priorizados	Capacidad de escucha, capacidad de confrontar, asertividad, respeto.
		* Definición modalidades de capacitación y certificación.							
		* Validación y aprobación de temas, niveles y grupos definidos en malla.							
		* Diseño de proceso y selección de entrenadores.							
2. Capacitar a los entrenadores internos.	* Entrenamiento a entrenadores internos (12 horas).	3 semanas	Recursos Humanos - Capacitación por consultor externo	3.600,00	100% entrenadores capacitados				
3. Capacitar al personal brindándole herramientas y técnicas en sus puestos que permitan promover y desarrollar una cultura alineada a la calidad en la atención al cliente.	* Ejecución de la malla curricular propuesta para los colaboradores de primera línea de atención, líderes y demás colaboradores.	18 meses	Recursos Humanos - Entrenadores internos	22.500,00	Plan de Capacitación en la Calidad en la Atención al Cliente. * Número de cursos propuestos/ propuestos * Número de horas-hombre de capacitación realizadas/propuestas.	90% de cumplimiento anual			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 13. Fase de implementación: comunicación, capacitación y ejecución (continúa de la página anterior)

CAPACITAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
9. Desarrollar el Programa de Formación en Valores.	4. Difundir y sensibilizar en torno a los valores culturales y las competencias y comportamientos deseados en cada puesto de trabajo.	* Talleres de sensibilización en torno a los valores culturales y los comportamientos deseados.	2 semanas	Recursos Humanos	1.000,00	Informe sobre el Programa de Formación en Valores.	* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos de primera línea de atención al cliente	Capacidad de escucha, capacidad de confrontar, asertividad, respeto.
		* Talleres de trabajo por áreas presentando el Manual de Competencias y Comportamientos por puestos de trabajo.	4 semanas	Recursos Humanos	1.500,00		* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos de primera línea de atención al cliente	
		* Actividades de sensibilización periódica dirigidas al personal de primera línea de atención, reforzando los comportamientos deseados.	17 meses	Recursos Humanos	2.812,50		* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos de primera línea de atención al cliente	
10. Desarrollar el Programa de Formación de Liderazgo.	5. Desarrollar y afianzar competencias de liderazgo en los líderes de la organización, que permitan gestionar el proceso de alineamiento a una cultura de calidad en el servicio y darle sostenibilidad en el tiempo.	* Ejecución del Programa de Formación de Liderazgo	8 semanas - 8 sesiones de 4 horas = 32 horas	Recursos Humanos - Capacitadores contratados	30.000,00	Informe sobre el modelo de gestión de desarrollo de liderazgo.	* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos que tienen personal a cargo	
11. Capacitar al personal de la Gerencia Comercial sobre las nuevas responsabilidades y funciones inherentes a una cultura de calidad en la atención al cliente.	6. Difundir y sensibilizar en torno a las nuevas responsabilidades y funciones, nuevas competencias y comportamientos deseados en cada puesto de trabajo - Gerencia Comercial.	* Taller de trabajo con el personal presentando la nueva estructura, funciones, responsabilidades y comportamientos de los puestos de trabajo.	2 semanas	Gerencia Comercial - Recursos Humanos	-	Plan de capacitación y sensibilización al personal de la Gerencia Comercial.	* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos del área	
12. Capacitar al personal del área de Recursos Humanos sobre las nuevas responsabilidades y funciones inherentes a una cultura de calidad en la atención al cliente.	7. Difundir y sensibilizar en torno a las nuevas responsabilidades y funciones, nuevas competencias y comportamientos deseados en cada puesto de trabajo - área de Gestión y Desarrollo Humano.	* Taller de trabajo con el personal presentando la nueva estructura, funciones, responsabilidades y comportamientos de los puestos de trabajo.	2 semanas	Recursos Humanos	-	Plan de capacitación y sensibilización al personal del área de Gestión y Desarrollo Humano.	* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de puestos del área	
TOTAL					63.412,50				

EJECUTAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$/)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
13. Desarrollar la nueva propuesta de gestión comercial y de servicio al cliente.	1. Implementar la nueva estructura, gestión de procesos comerciales y orientación de funciones a una cultura de calidad en la atención al cliente.	* Desarrollo del nuevo proceso de gestión comercial.	18,5 meses	Gerencia Comercial	31.295,83	Informe de avances y seguimiento de la implementación de la propuesta de gestión comercial	* % de cumplimiento del desarrollo de las nuevas funciones	100% de cumplimiento de las nuevas funciones	Coordinación.
14. Desarrollar la nueva propuesta de gestión y desarrollo humano.	2. Implementar la nueva estructura, gestión de procesos de recursos humanos y orientación de funciones a una cultura de calidad en la atención al cliente.	* Desarrollo del nuevo proceso de gestión humana.	18,5 meses	Recursos Humanos	26.825,00	Informe de avances y seguimiento de la implementación de la propuesta de gestión humana.	* % de cumplimiento del desarrollo de las nuevas funciones	100% de cumplimiento de las nuevas funciones	
TOTAL					58.120,83				
TOTAL ETAPA IMPLEMENTAR					170.533,33				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 14. Fase evaluación y monitoreo

III. EVALUAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
15. Implementar un sistema de medición y monitoreo a las mejoras en los estándares del servicio. 16. Monitorear el avance y el logro de las actividades de alineamiento cultural.	1. Medir el nivel de satisfacción de los clientes externos correspondiente a todas las líneas de negocio de la empresa.	* Definición y validación de las variables de medición de la calidad en la atención al cliente.	3 semanas	Organización y Métodos - Atención al cliente	1.500,00	Informe mensual, trimestral y anual de resultados en las mejoras de los estándares de calidad del servicio.	* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas	100% de cumplimiento del cronograma	Acatamiento de las normas, capacidad de confrontar, responsabilidad.
		* Diseñar y validar las variables de medición del impacto de los reclamos en la calidad de la atención al cliente (en todas las líneas de negocio y traducido en términos económicos).		Organización y Métodos - Atención al cliente			* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas	100% de cumplimiento del cronograma	
		* Diseño y validación de encuesta de satisfacción a clientes.		Organización y Métodos - Atención al cliente			* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas	100% de cumplimiento del cronograma	
		* Presentación, revisión y elección de tipos de medición y frecuencias.		Organización y Métodos - Atención al cliente			* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas	100% de cumplimiento del cronograma	
	2. Medir el cumplimiento de las conductas observables.	* Presentación de la propuesta de monitoreo de calidad en la atención al cliente y cumplimiento de conductas observables.	1 semana	Organización y Métodos - Atención al cliente			* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas	100% de cumplimiento del cronograma	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 14. Fase evaluación y monitoreo (continúa de la página anterior)

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
15. Implementar un sistema de medición y monitoreo a las mejoras en los estándares del servicio. 16. Monitorear el avance y el logro de las actividades de alineamiento cultural.	3. Monitorear el impacto económico en productividad (horas-hombre laboradas) y costo de oportunidad de los reclamos.	* Proceso de selección de monitores del servicio.	1 semana	Organización y Métodos - Atención al cliente	0,00	Informe mensual, trimestral y anual de resultados en las mejoras de los estándares de calidad del servicio.	* % de cumplimiento de las conductas observables	70% de cumplimiento de conductas observables	Acatamiento de las normas, capacidad de confrontar, responsabilidad.
		* Entrenamiento y capacitación a monitores (8 horas).	2 semanas	Organización y Métodos - Atención al cliente	1.500,00		* % de cobertura de puestos de trabajo	100% de cobertura de monitores seleccionados	
		* Evaluación mensual (año 1) y trimestral (año 2) en las mejoras de los estándares de calidad de la atención al cliente.	Periodicidad mensual hasta el término del año 2	Atención al cliente	3.000,00		* % de cumplimiento del cronograma de trabajo en las fechas señaladas.	100% de cumplimiento del cronograma	
		* Realización de encuesta de satisfacción de clientes.	5 semanas en cada medición	Atención al cliente	36.000,00		* % de satisfacción de los clientes por línea de negocio	>=70% de satisfacción de clientes	
TOTAL					42.000,00				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 15. Fase retroalimentar

IV. RETROALIMENTAR

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	COSTO (\$)	PRODUCTO	INDICADOR	META	IMPACTO EN CULTURA META
17. Desarrollar y ejecutar el Programa de Reconocimiento con el fin de motivar, estimular y premiar las mejoras en los estándares de servicio. 18. Informar a la organización, en sus diferentes niveles, sobre los resultados obtenidos en la fase de medición y monitoreo del proceso de alineamiento cultural.	1. Revisar resultados y dar feedback del proceso de medición y monitoreo anual a fin de determinar los resultados de los desempeños individuales. 2. Motivar, estimular y premiar las mejoras en los estándares del servicio. 3. Difundir en la organización los resultados obtenidos de los procesos de monitoreo y medición, así como del reconocimiento a colaboradores.	* Medición del desempeño individual y por equipos, acorde a lo establecido en el Programa de Reconocimiento y el Sistema de Medición (incluye proceso de feedback individual).	5 semanas	Recursos Humanos	3.000,00	Informe de ejecución de procesos de feedback a los colaboradores y los equipos de trabajo.	* % de logros obtenidos respecto a las metas trazadas en el plan	90% de metas alcanzadas	Respeto, confianza, tolerancia a la diversidad, flexibilidad.
		* Reconocimiento a los colaboradores que alcanzaron y superaron las metas señaladas.	2 semanas	Recursos Humanos	5.000,00	Informe sobre las categorías de reconocimiento y los colaboradores destacados.	* Número de reconocimientos realizados	Reconocimiento al 100% de las categorías identificadas	
		* Difusión de los resultados periódicos obtenidos, así como del reconocimiento a colaboradores.	1 mes y 1 vez al mes posterior al reconocimiento	Recursos Humanos	5.000,00	Informe sobre el cumplimiento de la campaña de comunicación.	* % de cumplimiento de plan de comunicación	90% de cumplimiento del plan de comunicación	
TOTAL					13.000,00				
TOTAL GENERAL					249.133,33				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el anexo 11 se presenta una propuesta de malla curricular. En el anexo 12 se ha realizado una propuesta de indicadores de medición del servicio.

3. Público objetivo

La propuesta está dirigida a todos los colaboradores de la organización, haciéndose un especial énfasis en el personal de primera línea de atención al cliente (externo e interno) y en los líderes de equipos (jefes, supervisores y coordinadores).

4. Equipo responsable

Se conformará un Comité de Cultura el cual será liderado por la Gerencia General, integrándolo la Gerencia Comercial, Jefatura de Recursos Humanos, con el soporte del área de Atención al Cliente y el área de Organización y Métodos.

5. Duración

La primera fase tendrá una duración estimada de 24 meses, con monitoreo mensual, trimestral y anual. Luego de dicha etapa, la gestión de la cultura debe quedar como parte de las funciones del área de Recursos Humanos (Gestión y Desarrollo Humano, como se consigna en la propuesta) y contar con un presupuesto de mantenimiento.

6. Viabilidad de la propuesta

La propuesta de valor para la organización objeto de estudio es un plan de alineamiento cultural a una cultura de calidad en la atención al cliente, cuyo objetivo principal sea desarrollar aspectos organizacionales de estructura interna, gestión de los reclamos, sistema de recursos humanos, el modelo de liderazgo que requiere la empresa para impulsar la cultura meta y su consolidación a un largo plazo. Esta propuesta surge como consecuencia del análisis realizado en las actividades del trabajo de campo. A continuación, se detalla la viabilidad y beneficios de la propuesta.

6.1 Viabilidad económica

Se considera viable el plan desde el punto de vista económico porque la inversión en él permitirá ahorros importantes al no incurrir en errores de no calidad al momento de brindar el

servicio, hacer mejoras a los procesos y sentar las bases para afianzar el servicio y la confianza de los clientes. A continuación, se expone el sustento:

6.1.1 Impacto de los errores de calidad en la atención al cliente.

De acuerdo a lo analizado en el capítulo VI. Análisis interno de la organización, punto 5.3 Análisis del proceso de reclamos, durante el año 2016 se generaron 592 reclamos, de los cuales 499 fueron considerandos procedentes y 93 improcedentes. En ese sentido, el análisis que a continuación desarrollamos es sobre la base de los reclamos procedentes.

- **Reclamos.** Al analizar las causas se determina que el 80% de los reclamos surgen por:

Tabla 16. Causas de los principales reclamos

Año de referencia 2016	TOTAL GENERAL	%	% ACUM
Error en la revisión y/o digitación facturación	182	36,5%	36,5%
Error en acuerdo comercial	122	24,4%	60,9%
Error en el registro de datos	37	7,4%	68,3%
Error en el registro de O/S	22	4,4%	72,7%
Atención inadecuada al cliente	13	2,6%	75,4%
Error del sistema	12	2,4%	77,8%
Demora en la línea	12	2,4%	80,2%
	400		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para conocer el impacto que dichos errores generan para la organización, se ha estimado el tiempo (horas-hombre) de las personas involucradas en resolver estos reclamos:

Tabla 17. Horas-hombre destinadas a atender los principales reclamos

Año de referencia 2016	Total anual	Número de horas-hombre para solucionar reclamos (estimación)	Número de personas involucradas	Costo promedio de la hora-hombre	Costo de atención por reclamo	Costo total S/
Error en la revisión y/o digitación facturación	182	24	4	15,10	60,42	10.995,83
Error en acuerdo comercial	122	36	4	15,10	60,42	7.370,83
Error en el registro de datos	37	24	2	15,10	30,21	1.117,71
Error en el registro de O/S	22	30	3	16,92	50,75	1.116,50
Atención inadecuada al cliente	13	36	4	48,33	193,33	2.513,33
Error del sistema	12	12	3	39,27	117,81	1.413,75
Demora en atención de la línea	11	20	2	12,08	24,17	265,83
					TOTAL	24.793,79

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En este cálculo no se ha considerado los gastos administrativos /servicios generales ni costos de gerenciamiento, inherentes al tiempo de gestión del reclamo.

- **Costo de oportunidad.** De la información recogida mediante entrevista con la

Coordinadora de Atención al Cliente, en el último año se han retirado tres clientes grandes, siendo el principal motivo la inadecuada atención en el servicio (sucesivos errores en la gestión administrativa en general), lo que representa que este año se dejarán de percibir por ventas cerca de S/ 800.000 que fue lo que generaron dichos clientes durante el 2015-2016. Éstos pertenecen a la línea de negocio de depósito temporal que genera un margen de rentabilidad promedio del 25% (utilidad operativa), siendo el impacto real de lo no percibido de alrededor de S/ 200.000.

- **Omisiones en la facturación.** A fines del 2016, el área de Facturación realizó una auditoria interna y detectó omisiones en la facturación de las líneas de negocio de Operaciones, Logística, Depósito temporal y el Servicio de desconsolidados, por un monto de US\$ 66.000 (S/ 214.500). Las causas principales por las que se generan este tipo de omisiones son:
 - Omisión de cobro por error de facturación. No consideraron el sello de almacenaje que es el input para ejecutar la facturación.
 - Omisión del área de Atención al Cliente en colocar el sello de almacenaje.

Las consecuencias que generan estas omisiones son:

- Malestar en el cliente ya que en su mayoría no aceptan cobros extemporáneos.
- Reducción del importe a recuperar porque algunos clientes exigen descuentos.
- Impacto a nivel tributario por la facturación fuera de la fecha real de venta.
- Pérdida de clientes.

Se vienen realizando las gestiones de cobranzas orientadas al cobro de estos servicios, habiéndose recuperado un aproximado del 35%.

En el año 2016, la empresa vio afectados sus ingresos por un mínimo de S/ 439.293,79 que se generaron por errores en la calidad de atención al cliente, destinando un tiempo significativo del personal en remediar reclamos por errores u omisiones atribuibles a las personas que prestan el servicio y que al ser tan recurrentes conducen a la pérdida de clientes importantes.

Tabla 18. Impacto económico de los errores en la calidad de atención al cliente - 2016

Impacto en errores en la atención al cliente	S/
Por horas-hombre destinadas a la atención de los reclamos más recurrentes.	24.793,79
Costo de oportunidad ante la pérdida de tres clientes importantes en el último año (utilidad operativa).	200.000,00
Por omisiones en la facturación.	214.500,00
TOTAL	439.293,79

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El presente flujo proyectado (ver tabla 19) muestra la rentabilidad que logra el proyecto para los próximos cinco años, el cual genera como resultado un VAN positivo de S/ 522.859,72 a un

COK de la compañía del 14%, lo que garantiza la viabilidad económica del proyecto.

Se realizó un escenario en el cual si sólo trabajáramos sobre el total de los ingresos relacionados a la “recuperación de la facturación no realizada (ingreso C)” por cada año, el proyecto resulta ser autosostenible con un VAN positivo de S/ 257.813,96 (ver tabla 20). Esto sustenta que es factible invertir en un plan de desarrollo de una cultura de calidad en la atención al cliente que promueva entre los trabajadores esta orientación, a fin de crear conciencia sobre su importancia e impacto en el cliente.

6.2 Viabilidad administrativa

Se cuenta con el apoyo y respaldo del Directorio y la Gerencia General para el desarrollo e implementación de esta propuesta, la cual nace de la necesidad real de la organización objeto de estudio, de alinear la organización a la estrategia del negocio mediante la intervención cultural, orientando a la empresa hacia la calidad en la atención al cliente. Un fuerte sponsor de este proceso es la Gerencia Comercial que durante el presente estudio intervino para brindar su feedback a los avances del estudio. En las entrevistas realizadas a la plana gerencial, se puso de manifiesto la necesidad que se fomenten aspectos culturales en relación a la calidad en la atención al cliente con la finalidad de mejorar las formas de trabajo, procesos operativos y búsqueda de nuevas estrategias comerciales que permitan que los clientes vean a la empresa como socia y aliada de su operación.

6.3 Viabilidad de recursos humanos y materiales

La Alta Dirección y la Gerencia General han manifestado su apoyo a esta implementación destinando personal de las áreas de Atención al Cliente, Recursos Humanos y Organización y Métodos para desarrollar los aspectos requeridos en la propuesta. Se tuvo la intervención efectiva de la Alta Dirección al momento de desarrollar el trabajo de campo y al conocer los resultados de la investigación, puesto que existe un fuerte interés en ejecutar las propuestas del presente trabajo. En algunos aspectos puntuales se requeriría de asesores externos, pero se espera que esta propuesta sea ejecutada por su propio personal.

Tabla 19. Proyección de flujo económico del proyecto

Costo por errores de calidad en la atención al cliente (Anual) S/.	439,293.79
--	-------------------

Inversión / Mantenimiento	Costo del PAC (*)		Costo del PAC - Mantenimiento				TOTAL
	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	
Plan de alineamiento cultural	23,600.00	225,533.33	28,531.00	28,531.00	28,531.00	28,531.00	363,257.33

Impacto en errores en la atención al cliente	S/.	% que se espera disminuir del costo anual de errores de Calidad en la atención al cliente									
		Año1		Año2		Año 3		Año 4		Año 5	
		%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.
Por horas hombre destinadas a la atención de los reclamos mas recurrentes (Ingreso A)	24,793.79	20%	4,959	40%	9,918	60%	14,876	75%	18,595	75%	18,595
Recuperación de margen por nuevos clientes (Ingreso B)	200,000.00	5%	10,000	20%	40,000	30%	60,000	50%	100,000	80%	160,000
Por omisiones en la facturación (Ingreso C)	214,500.00	40%	85,800	80%	171,600	90%	193,050	90%	193,050	90%	193,050.00
TOTAL S/.	439,293.79	AÑO 1	100,759	AÑO 2	221,518	AÑO 3	267,926	AÑO 4	311,645	AÑO 5	371,645

En el año 5, el impacto de errores se reduce en **85%**

FLUJO QUE SE GENERA EN UNA PROYECCIÓN DE CINCO AÑOS

	Preoperativo	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		100,758.76	221,517.52	267,926.27	311,645.34	371,645.34
Inversion	-23,600.00	-225,533.33	-28,531.00	-28,531.00	-28,531.00	-28,531.00
Flujo	-23,600.00	-124,774.58	192,986.52	239,395.27	283,114.34	343,114.34
COK (dato de la empresa)		14%				
VAN (14%)		S/. 522,859.72				
TIR		121%				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 20. Escenario con menores ingresos proyectados

Costo por errores de calidad en la atención al cliente (Anual)	439,293.79
--	-------------------

Inversión / Mantenimiento	Costo del PAC (*)		Costo del PAC - Mantenimiento				TOTAL
	Año 0	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5	
Plan de alineamiento cultural	23,600.00	225,533.33	28,531.00	28,531.00	28,531.00	28,531.00	363,257.33

Impacto Anual	S/.	% que se espera disminuir del costo anual de errores de calidad en la atención al cliente									
		Año1		Año2		Año 3		Año 4		Año 5	
		%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.
Por horas hombre destinadas a la atención de los reclamos mas recurrentes (Ingreso A)	24,793.79										
Recuperación de margen por nuevos clientes (Ingreso B)	200,000.00										
Por omisiones en la facturación (Ingreso C)	214,500.00	40%	85,800	80%	171,600	90%	193,050	90%	193,050	90%	193,050.0
	439,293.79	TOTAL AÑO 1	85,800	TOTAL AÑO 2	171,600	TOTAL AÑO 3	193,050	TOTAL AÑO 4	193,050	TOTAL AÑO 5	193,050

En el año 5, el impacto se reduce en **44%**

FLUJO QUE SE GENERA EN UNA PROYECCIÓN DE CINCO AÑOS

	Preoperativo	Año1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso		85,800.00	171,600.00	193,050.00	193,050.00	193,050.00
Inversion	-23,600.00	-225,533.33	-28,531.00	-28,531.00	-28,531.00	-28,531.00
Flujo	-23,600.00	-139,733.33	143,069.00	164,519.00	164,519.00	164,519.00
COK (dato de la empresa)		14%				
VAN (14%)		S/. 257,813.96				
TIR		76%				

Fuente: Elaboración propia, 2017

7. Beneficios proyectados con la implementación del plan de alineamiento cultural

El plan propuesto busca los siguientes beneficios para la organización:

7.1 En cuanto a la orientación hacia una cultura de calidad en la atención al cliente

- Optimizar los servicios que se brindan a los clientes a través del desarrollo de una cultura que inspire a la organización a retarse y mejorar sus estándares de calidad en la atención al cliente por lo cual se genere fidelización y retención efectiva de éstos.
- Contar con un modelo de liderazgo organizacional que promueva la transmisión de la cultura meta e impulse en el día a día laboral los aspectos esenciales de una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente.
- Fortalecer el sistema de recursos humanos, orientando sus procesos a incorporar, desarrollar y mantener en la organización las competencias necesarias para el desarrollo de una cultura de calidad en la atención al cliente.
- Reorientar los procesos de la Gerencia Comercial dirigiendo el enfoque de la gestión a brindar servicios de calidad al cliente e ir desarrollando una ventaja competitiva que diferencie a la empresa de la competencia.
- Que el personal valore la importancia de una cultura de calidad en la atención al cliente, incorporando en su accionar cotidiano las actitudes y comportamientos esperados que permitan que el cliente reconozca el cambio en los servicios que recibe.
- Capacitar al personal en un sistema de formación continua de calidad en la atención al cliente que le dé un importante valor agregado a sus labores y a la empresa.
- Implantar un sistema de reconocimiento que estimule y promueva las prácticas de calidad en la atención al cliente dentro de la organización.

7.2 En cuanto a la gestión de los reclamos

- Mejor monitoreo de las quejas y reclamos haciendo su trazabilidad en todas las líneas de negocio. El liderazgo que ejerza el área de Atención al Cliente es primordial para lograrlo.
- Conocer el real impacto que producen los reclamos en satisfacción de los clientes, reputación, fortalecimiento y mantenimiento de la confianza, así como disposición de seguir tomando nuestros servicios en futuros proyectos.
- Lograr al final de los cinco años un recupero de 85% de los costos que se producen por errores en la calidad de atención al cliente.

8. Propuesta de aspectos a considerar en el nivel estratégico

En base a los aspectos analizados y desarrollados en la presente tesis, proponemos un rediseño estratégico que oriente al crecimiento sustentable de la organización.

8.1 Nuevo modelo de negocio orientado a la calidad en la atención al cliente

En el gráfico 20 planteamos un nuevo modelo de negocio que incorpora una propuesta de valor al cliente centrado en la calidad de atención, la eficiencia y la adaptabilidad.

8.2 Foco estratégico

Se considera fundamental difundir y alinear la estrategia, objetivos y acciones al foco estratégico planteado en el gráfico 16, el cual fue identificado en reunión con el Director Ejecutivo. Dicha estrategia propone que para brindar Soluciones completas a clientes es primordial alcanzar un alto desarrollo de Excelencia operacional.

8.3 Visión, Misión y Pilares Estratégicos:

Visión

“Ser la empresa líder en soluciones de almacenamiento y servicios logísticos del Perú.”

Misión

“Gestionamos para nuestros clientes soluciones logísticas con transparencia, flexibilidad, adaptabilidad y total seguridad. Contamos con colaboradores competentes, tecnología y procesos eficientes. Estamos comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad.”

Pilares Estratégicos

Eficiencia Operativa

Calidad en la Atención al Cliente

Desarrollo del Capital Humano

Gráfico 21. Propuesta de Enfoque Estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2017

8.4 Principios de la nueva cultura:

- Nuestra principal motivación es la satisfacción de nuestros clientes.
- Somos un equipo profesional y experimentado, comprometido con las expectativas de nuestros clientes.
- Desarrollamos un servicio ágil, eficiente y adaptable a las necesidades de nuestros clientes.
- Nuestras acciones están orientadas a la calidad en la atención al cliente, la mejora continua y la capacitación constante.

Gráfico 20. Propuesta de Modelo de negocio

Lienzo de Modelo de Negocios

Diseñado para:

EMPRESA DEL RUBRO LOGISTICO

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas-fundadores. Empresa familiar con más de 30 años realizando negocios en Perú. • Socios Internos. Colaboradores competentes y experimentados. • Empresas de transporte de carga. • Autoridades portuarias y aduaneras. • Línea Naviera. a quien brindamos servicios de almacenamiento local. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento de carga contenedorizada, en almacenes techados y carga sobredimensionada. • Operaciones logísticas integradas. • Transporte de carga 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la calidad del servicio. • Gestión eficiente de la carga. • Soluciones adaptables a sus necesidades. • Atención especializada y desarrollo de relaciones duraderas con los clientes. 	<p>Relación con Clientes</p> <p>La relación con los clientes se realiza a través de una atención personalizada (Ejecutivos Comerciales – Coordinadores Logísticos), enfocada a brindar una atención especial a las necesidades de los clientes y a adaptarse a sus requerimientos. Se cuenta con una plataforma de Atención al Cliente que hace seguimiento del estatus de la carga y le informa al cliente acerca de la trazabilidad de la misma.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Divididos por línea de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depósito Temporal. Importadores, exportadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos • Depósito Aduanero. Importadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos. • Depósito Simple. Importadores o productores locales de materia prima o productos terminados. • Centro de Distribución. Importadores, comercializadoras y retails. • Agenciamiento Marítimo/ Almacenamiento de Contenedores Vacíos. Líneas navieras. • Operaciones Logísticas Integrales. Exportadores de productos perecibles, agroindustria.
<p>Estructura de Costos</p> <p>Los principales costos variables son el transporte, uso de muelle y alquiler de maquinaria.</p> <p>Los principales costos fijos son mano de obra, alquileres, seguros, servicios básicos, entre otros.</p>	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con gran experiencia. Aprox. 300 colaboradores • Maquinaria y equipo no mayor a 2 años. • Almacenes techados, apilamiento de contenedores a 06 niveles. • Más de 250,000 m2 de terreno que permite brindar diversos servicios. • Plataforma IT: Es el primer y hasta el momento el único terminal extraportuario que cuenta con ERP SAP en las líneas del core del negocio. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • De manera directa por la fuerza de ventas y de manera indirecta a través de las agencias de carga. • Portal web que permitirá realizar transacciones orientados a la eficiencia en tiempo y costo. • Participación en ferias y exposiciones del rubro logístico, a fin de estar a disposición de potenciales clientes. 	
		<p>Fuente de Ingresos</p> <p>Sus ingresos se dan principalmente por prestación de servicios (Ventas)</p> <p>Los principales ingresos son generados por los servicios de depósitos, almacenes y Vacíos, en segundo término están los ingresos por Puerto y Agencia Marítima.</p>		

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Gestionar la cultura genera la articulación de los principales aspectos del diseño organizacional (capacidades, estructura, procesos, personas, incentivos) con el fin de apalancar la estrategia organizacional, siendo un requerimiento de la organización desarrollar una cultura de calidad en la atención al cliente para que sea una ventaja competitiva en un futuro cercano.
- El plan de alineamiento cultural propuesto es viable desde el enfoque financiero, administrativo y de recursos humanos y materiales; puesto que la inversión que se plantea en el plan de alineamiento y la redefinición de procesos internos (comercial y gestión y desarrollo humano) beneficiará a la organización en la reducción de costos por ineficiencia en la calidad en la atención al cliente, además, se cuenta con el apoyo de la alta gerencia y disponibilidad de las áreas necesarias para alinear el servicio actual al logro de la estrategia planteada y tendrá un impacto positivo entre sus colaboradores y la imagen ante los clientes.
- Se identificó que la empresa cuenta con una cultura predominantemente jerárquica que al ser normalizada y estructurada posibilita la estandarización del protocolo de servicio que se brinda al cliente; sin embargo, dicha característica limita el accionar de varios de sus integrantes a ser flexibles y adaptables a nuevos requerimientos del cliente (“porque no está en mi procedimiento”).
- Siendo la cultura meta una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente, se identificó que las nuevas capacidades organizacionales debieran estar orientadas a la adaptabilidad/flexibilidad, seguridad, al cumplimiento de acuerdos y a la rapidez.
- Los requerimientos de gestión necesarios para impulsar esta nueva cultura son disponibilidad de recursos, toma ágil de decisiones, orientación a resultados, estilo de liderazgo, comunicación efectiva, satisfacción del cliente y trabajo en equipo.
- De igual forma se han identificado cuatro comportamientos necesarios para fortalecer la implementación: proactividad, orientación al cliente, compromiso y orientación a la calidad.
- Para lograr el desarrollo de una cultura de calidad en la atención al cliente, las acciones del Plan de Alineamiento Cultural están dirigidas fundamentalmente al alineamiento de procesos clave (Gerencia Comercial y Recursos Humanos), a impulsar un modelo de liderazgo capaz de desarrollar y darle sostenibilidad en el tiempo a la nueva cultura, además de desarrollar en el personal los rasgos culturales que requiere la cultura meta.
- Es fundamental el alineamiento de los procesos de recursos humanos a fin de incorporar,

mantener y desarrollar al personal acorde con los nuevos requerimientos organizacionales de una cultura de calidad en la atención al cliente, donde el foco en el cliente es primordial y por ende las acciones se orientan a fomentar en la organización los rasgos culturales deseados, que permiten el logro de la estrategia.

2. Recomendaciones

- El objetivo del presente estudio fue analizar la cultura de la organización y presentar una propuesta de intervención con el fin de alinear su cultura a la estrategia planteada. Durante su desarrollo pudimos observar aspectos que recomendamos sean afianzados por parte de su línea directiva:
 - Revisar la estructura organizacional con el fin de generar cambios que permitan la prestación de un servicio ágil, eficiente y de calidad, con una oportuna toma de decisiones.
 - Comunicar de manera más eficiente hacia la organización y sus clientes. Se ha considerado dentro de los requerimientos de gestión -en el marco de un alineamiento cultural-; sin embargo, sería óptimo realizar un análisis de su estilo de comunicación en general y desarrollar lineamientos que regulen un mejor manejo de la comunicación interna. Es un aspecto aún por desarrollar.
 - Presencia del Directorio y los gerentes en la empresa. Buscar espacios donde los líderes interactúen con los colaboradores. Algunos gerentes de línea lo hacen, no de manera articulada, pero ello genera en los equipos confianza y se sienten escuchados y considerados.
- Empoderar al área de Servicio al Cliente orientándola a estar más cerca a las necesidades del cliente, no de manera reactiva sino proactivamente, conociendo que nuevos potenciales servicios requieren nuestros clientes y generando acciones internas en la organización que minimicen las posibilidades de reclamos futuros.
- Como se ha mencionado al inicio, este estudio plantea un plan de alineamiento cultural, proyectado en una primera etapa de 24 meses, con una proyección total de cinco años. Responde a las necesidades que la empresa manifestó de desarrollar una cultura de calidad en la atención al cliente. No es parte del alcance del presente trabajo la ejecución del plan. Sin embargo, para que sea sostenible en el tiempo requiere del compromiso con el proceso, sobre todo de los líderes de la organización.

Bibliografía

- América Economía. (2013). “Desarrollo Portuario, ventajas para el crecimiento del Perú”. En: *americaeconomia.com*. [En línea]. 11 de agosto de 2013. Fecha de consulta: 21/02/2017. Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/desarrollo-portuario-ventajas-para-el-crecimiento-del-peru>>.
- América Noticias. (2016). “Narcotráfico en el Perú: así exportan droga por el puerto del Callao”. En: *americatv.com.pe*. [En línea]. 07 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/narcotrafico-peru-asi-exportan-droga-traves-callao-n241868>>.
- Área de Atención al Cliente. (2016). “Estado de los reclamos al 31 de diciembre de 2016”. Documento interno.
- Área de Organización y Métodos. (2015). “Manual de la Calidad, versión 2015”. Documento interno.
- Área de Recursos Humanos. (2016). “Programa de inducción”. Documento interno.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (2017). “Sector portuario proyecta una inversión de más de US\$ 148 millones para el 2017”. [En línea]. 26 de abril 2017. Fecha de consulta: 27/04/2107. Disponible en: <<http://www.apam-peru.com/web/sector-portuario-proyecta-una-inversion-de-mas-de-us-148-millones-para-el-2017/>>.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Reporte de Inflación, Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Lima: BCRP. [En línea]. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>>.
- BBC Mundo. (2017). “Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años”. En: *bbc.com*. [En línea]. 08 de enero de 2017. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627>>.
- Blog tgestiona. (s.f.). “Logística verde”. En: *blog.tgestiona.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/04/2017. Disponible en: <<http://blog.tgestiona.com.pe/logistica-verde/>>.
- Calderón, G. y Serna, H. (2009). *Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico*. En: *Acta Colombiana de Psicología*. 12(2). Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-bass.

- Capital Humano, Club de Benchmarking y Peoplematters. (2016). “Repunte de las expectativas para 2017”. En: *Índice Capital Humano*. N° 316, enero 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/informes/2016/ICH_4T_2016.pdf>.
- Creswell, J. y Plano, V. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Segunda edición. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Criteo. (2017). “Digital Commerce & Marketing Outlook 2017”. En: *criteo.com*. [PDF]. Enero 2017. Fecha de consulta: 13/05/2017. Disponible en: <<http://www.criteo.com/media/6443/criteo-digital-commerce-marketing-trends-2017.pdf>>.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Deloitte University. (2016). *Tendencia Globales en Capital Humano 2016*. Reino Unido: Deloitte University Press. [PDF]. Fecha de consulta: 26/11/2016. Disponible en: <<https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html#>>.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Jhon Wiley.
- Diario Gestión. (2016a). “PPK anunció 23 “logros” en sus primeros 90 días de gobierno”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 26 de octubre del 2016. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/politica/ppk-anuncio-23-logros-sus-primeros-100-dias-gobierno-2173281>>.
- Diario Gestión. (2016b). “Sector logístico crece hasta 15% anual pero no mejora en eficiencia, según GS1 Perú”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 24 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 23/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empleo-management/sector-logistico-crece-hasta-15-anual-no-mejora-eficiencia-segun-gs1-peru-2161484>>.
- Diario Gestión. (2017a). “FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4,1% a 4,3% el 2017”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 23 de enero de 2017. Fecha de consulta: 23/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>>.
- Diario Gestión. (2017b). “INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba”. En: *gestión.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 23/02/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>>.
- Empresa Logística. (2011). “Plan Estratégico 2011”. Documento interno.
- Empresa Logística. (2017). “Taller Construyendo nuestra cultura”. Documento interno.

Galbraith, J. (1995). *Designing Organizations, An executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey-Bass.

Galbraith, J. y Kates, A. (2007). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.

Grupo Banco Mundial, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Cooperación Suiza – SECO. (2016). “Parte 1: Resultados Agregados y Lineamientos Estratégicos”. En: *Análisis Integral de Logística en Perú. 5 cadenas de exportación*. Abril 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2016. Disponible en: <http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Analisis_Integral_Logistica_Peru.pdf>.

Hernandez, I. (2014). “Memoria del trabajo fin de grado. Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa”. En: *riull.ull.es*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/11/2016. Disponible en: <<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/208/Aplicacion+del+Modelo+Estrella+propuesto+por+Jay+Galbraith+al+estudio+del+ajuste+estrategico-organizativo+de+una+empresa..pdf;jsessionid=05B73F3E29A934518FECA6BE8A8C0294?sequence=1>>.

Hillier, C, y Sotillo S. (2014). “La gestión de la cultura corporativa para el éxito empresarial”. En: *peoplematters.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1503_observatoriode%20RHH_Cultura.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). “Día Mundial de la Población. 11 de julio”. En: *inei.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 15/02/2017. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Crecimiento Económico, Población, Características Sociales y Seguridad Ciudadana en la Provincia Constitucional del Callao*. Lima: INEI. [PDF]. Enero 2016. Fecha de consulta: 02/05/2107. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1339/libro.pdf>.

Johnson, G.; Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Séptima edición. Madrid: Pearson/Pearson Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2011). *El cuadro de mando integral = the balanced scorecard*. Tercera edición. Barcelona: Gestión 2000.

Korn Ferry Institute. (2017). “Talent Forecast: Adapting today’s candidate priorities for tomorrow’s organizational success”. En: *infokf.kornferry.com*. [En línea]. Fecha de consulta:

15/05/2017. Disponible en: http://static.kornferry.com/media/sidebar_downloads/TalentForecastPart1.pdf.

Lee Lyman Michael J. O'Brien (2003). *Cultural Traits: Units of Analysis in Early Twentieth-Century Anthropology*. The University of Chicago Press – Journal of Anthropological Research Vol. 59, No. 2. Department of Anthropology, University of Missouri. En *cladistics.coas.missouri.edu*. [En línea] Fecha de consulta: 15/06/2017. Disponible en: http://cladistics.coas.missouri.edu/pdf_articles/JAR59.pdf.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2016). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2015*. Lima: MTPE. [PDF]. Fecha de consulta: 02/05/2017. Disponible en: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2015.pdf.

Ministerio del Ambiente y Sociedad Peruana de Derecho Ambiental. (s.f.). “Nosotros. Ministerio del Ambiente”. En: *legislacionambientalspda.org.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/02/2017. Disponible en: http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=799&Itemid=19.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de la Organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel. Fecha de consulta 20/03/2017. Disponible en: https://books.google.com.pe/books?id=9Xs5hN2QY04C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Naranjo-Valencia, J. y Calderón-Hernández, G. (2015). “Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural”. En: *Estudios Gerenciales*. 31(135).

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Parodi, C. (2017). “Entorno externo 2017: Vientos en contra”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 17 de enero de 2017. Fecha de consulta: 18/02/2017. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-entorno-externo-2017-vientos-contra-2268037>.

Pérez, V. (2010). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Vigo: Editorial Ideas Propias S. L. [En línea]. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=xXdBBinORegC&oi=fnd&pg=PT9&dq=orientacion+a+la+calidad+en+el+servicio&ots=TqRSxMAPj7&sig=8pffNL0fhfj2kmcn8IYouDmA3pA#v=onepage&q&f=false.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". En: *Harvard Business Review*. [En línea]. Febrero de 2008. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>>.
- Salazar, B. y Mendoza, J. (s.f.). "La obra de Jay Galbraith (1939-2014): diseño organizacional". En: *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. [En línea]. Año 5, N°9, julio - diciembre 2016. Fecha de consulta: 12/02/2017. Disponible en: <<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/r1.html>>.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Cuarta edición. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sepúlveda, F. (2004). "El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional". En: *Economía y Administración*. N°63, diciembre de 2004.
- Serrano, J. (2016). "Perú: el Callao y cómo las mafias internacionales del narcotráfico utilizan rutas náuticas (1)". En: *infodefensa.com*. [En línea]. 30 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://www.infodefensa.com/latam/2016/05/30/opinion-callao-mafias-internacionales-narcotrafico-utilizan-rutas-nauticas.php>>.
- Takeuchi, César. (2016). "Dirandro: Solo se revisa el 2% de los contenedores en el Callao". En: *peru21.pe*. [En línea]. 10 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/actualidad/dirandro-solo-se-revisa-2-contenedores-2246107>>.
- Telesur. (2017). "El polémico primer mes de gobierno de Donald Trump". En: *telesurtv.net*. [En línea]. 20 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 17/03/2017. Disponible en: <<http://www.telesurtv.net/news/El-polemico-primer-mes-de-Gobierno-de-Donald-Trump-20170220-0036.html>>.
- The Supply Chain Magazine. (2017). "Logística 360". En: *Redes sociales y logística: el desafío de la revolución digital en el e-logistics*. [En línea]. Abril 2017. Fecha de consulta: 02/05/2017. Disponible en: <<https://logistica360.pe/2017/04/15/articulo-redes-sociales-y-logistica-el-desafio-de-la-revolucion-digital-en-el-e-logistics/>>.
- Toca, C. y Carrillo, J. (2009). "Algunos asuntos metodológicos de la cultura organizacional". En: *Civilizar*. 9 (17). Julio - diciembre de 2009. Fecha de consulta: 20/03/2017. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>>.
- Villar, P. (2017). "Inflación cerró el 2016 en 3,23%, sobre rango meta del BCR". En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 02 de enero de 2017. Fecha de consulta: 15/02/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerro-2016-3-23-rango-meta-bcr-231455>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo del cuestionario OCAI

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
<p>Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas acerca de la cultura organizacional de la empresa. Cada pregunta tiene cuatro afirmaciones de la organización, distribuya 100 puntos entre las cuatro oraciones, dependiente del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de la empresa. Recomendamos hacer primero la columna de cultura actual y luego la de cultura preferida. Ninguna afirmación es mejor que otra, son simplemente distintas. Gracias por tu opinión y valoración.</p>			
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados y el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL			
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias en el trabajo.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.		
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas, ganar y tener éxito.		
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas.		
TOTAL			
5. ENFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad, son importantes la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo.		
TOTAL			
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>	PREFERIDA <i>(Asigne 100 puntos en total)</i>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio único o renovado. Se debe ser líder en la innovación de nuevos servicios		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Proceso de recolección y análisis de datos en el desarrollo del trabajo de campo

Tabla 1. Diagnóstico de cultura actual

I. OBJETIVO	
Conocer la evolución e identificar las características de la cultura actual de la empresa materia de estudio.	
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. Identificar los momentos en la formación de la cultura.	
2. Identificar las tipologías culturales dominantes de la cultura actual según el enfoque de Cameron y Quinn (1999).	
3. Identificar los rasgos culturales actuales según las del Modelo de la estrella (Galbraith y Kates 2007).	
4. Tensiones de la cultura actual.	
III. METODOLOGÍA	
· Cuantitativa:	Aplicación de encuesta Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI) dirigida a 23 jefes y gerentes.
· Cualitativa:	Cinco focus group de seis o siete colaboradores cada uno dirigidos a operarios, analistas y supervisores.
	Análisis documental:
a. Plan estratégico.	e. Entrevista a gerentes/jefes y a personal (>= 10 años.)
b. Organigrama y evolución en el tiempo.	f. Visita a áreas operativas.
c. Informe de diagnóstico de clima organizacional.	g. Observación de campo.
d. Programa de inducción.	e. Manual de la calidad, mapas de caracterización, boletines.
IV. INSTRUMENTOS A UTILIZAR	
o Organizational Cultural Assesment Instrument (OCAI) de Cameron y Quinn (1999).	
o Protocolo guía de focus group (ver anexo).	
o Guía de entrevista a profundidad (ver anexo).	
V. PROCESOS DEL DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE DATOS.	
1. Momentos en la formación de la cultura organizacional de la empresa.	
2. Tipologías culturales dominantes según el enfoque de Cameron y Quinn (1999).	
3. Tensiones de la cultura actual de la empresa.	
4. Rasgos culturales actuales según el modelo de diseño organizacional de Galbraith y Kates (2007).	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 2. Identificación de la cultura meta

I. OBJETIVO	
Identificar y describir los rasgos culturales necesarios en la empresa objeto de estudio, para el desarrollo de una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente.	
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. Identificar las capacidades organizacionales que la estrategia demanda.	
2. Identificar los nuevos requerimientos de gestión necesarios para las capacidades requeridas.	
3. Identificar los comportamientos deseables esperados por la organización.	
III. METODOLOGÍA	
· Cuantitativa:	Aplicación de encuesta "Organizational Cultural Assesment Instrument-OCAI" dirigido a 23 Jefes y Gerentes.
· Cualitativa	Análisis documental: Plan Estratégico, Política de la Calidad
	Entrevista a directivos de la organización.
	Taller de identificación de rasgos culturales requeridos.
IV. INSTRUMENTOS A UTILIZAR	
o Organizational Cultural Assesment Instrument-OCAI de Cameron y Quinn.	
o Guía de entrevista a directivos de la organización.	
o Guía de taller de trabajo con directivos de la organización (8 hrs)	
V. IDENTIFICACION DE CULTURA META:	
El equipo consultor realizó un análisis de los resultados de la cultura meta de la encuesta OCAI, así como de la información documentaria y de las entrevistas a directivos, generando una propuesta inicial de las capacidades, requerimientos y comportamientos necesarios para el desarrollo de una cultura orientada a la calidad en la atención al cliente.	
Esta propuesta es trabajada conjuntamente con los Gerentes y Jefes en un taller de trabajo (8 hrs) donde se realizó un proceso de validación de las características consignadas en la propuesta.	
En la segunda parte del taller, se realizó la identificación de las brechas culturales, donde se señalaron los rasgos culturales a mantener, cuáles se solicita modificar y en qué casos será necesario desarrollar determinados rasgos culturales con el fin de cimentar la cultura de calidad en la atención al cliente.	
Por último, se analiza el estadio de desarrollo de cada rasgo cultural versus la prioridad requerida para la organización, con lo cual se construye una matriz de priorización que servirá para elaborar el plan de alineamiento cultural.	

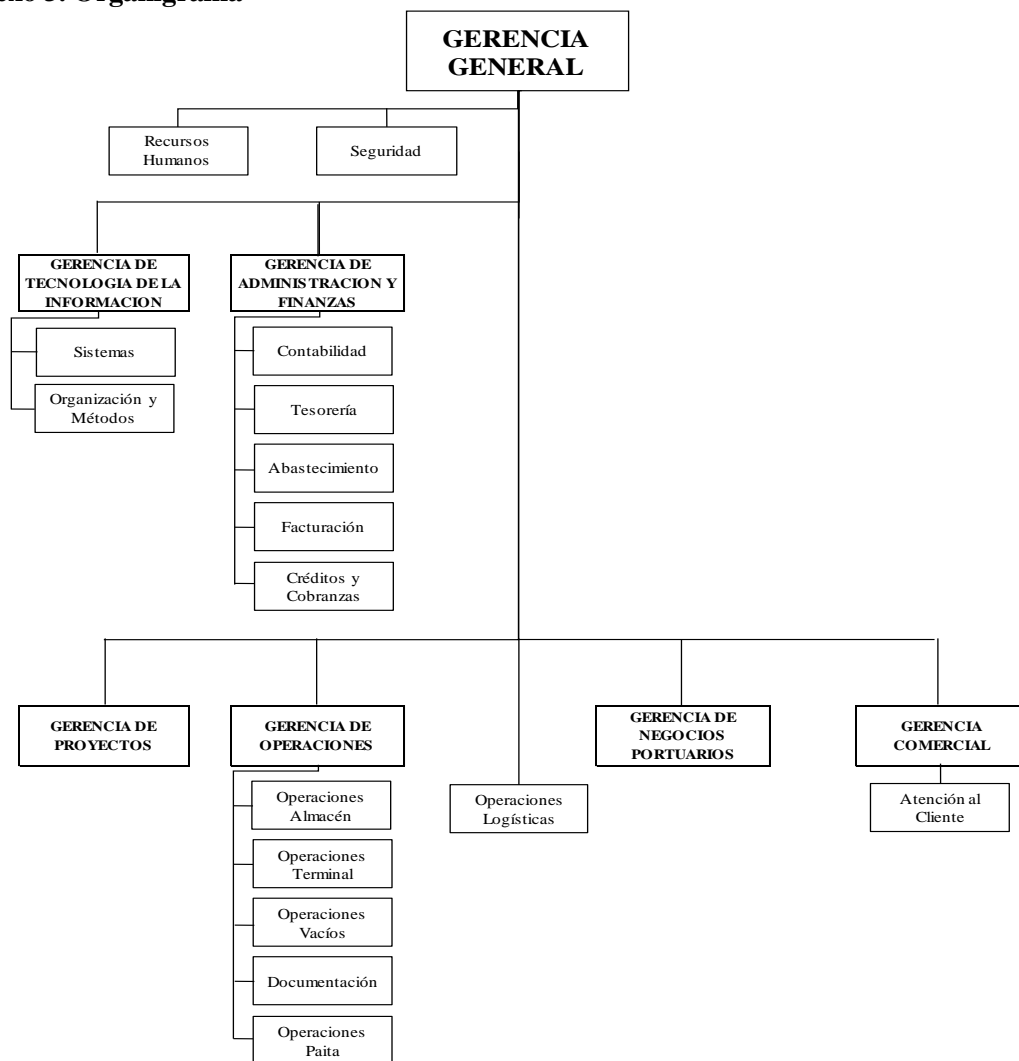
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 3. Identificación de brechas culturales

I. OBJETIVO	
Contrastar los rasgos culturales identificados en la cultura actual con los rasgos culturales de la cultura meta, a fin de mantener, modificar o desarrollar los rasgos requeridos para el desarrollo de una cultura de orientación a la calidad en la atención al cliente.	
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. Identificar las brechas culturales existentes.	
2. Clasificar los rasgos culturales que se modificarán mantendrán y desarrollaran en el plan de alineamiento cu	
3. Analizar los estadios de desarrollo y la priorización de trabajo de los rasgos culturales.	
III. METODOLOGÍA	
· Taller de trabajo participativo con los Gerentes y Jefes	
IV. IDENTIFICACION DE BRECHAS	
1. Contrastar los rasgos culturales de la cultura actual con los rasgos culturales de la cultura meta.	
2. Clasificarlas acorde a las acciones a realizar (modificar, mantener o desarrollar)	
3. Analizar los estadios de desarrollo de los rasgos culturales seleccionados.	
4. Priorizar los rasgos culturales vs. estadios de desarrollo, a fin que dicho criterio sea considerado al momento de elaborar el plan de alineamiento.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Análisis externo de la organización

1. Logística del Perú en el contexto internacional

Mejorar la eficiencia de las cadenas logísticas es un reto importante para el Perú en la meta de ser un mercado más competitivo. En el 2013 los costos logísticos del país fueron estimados en 12,6% del PBI por encima de Chile (11,5%), Brasil (11,6%) y México (12%); la diferencia de más de 1 punto con Chile equivale a potenciales ahorros para la economía de más de US\$ 2.000 millones al año.

El desempeño de la logística peruana en el 2014 está dentro de lo se puede esperar de un país de ingreso medio alto. Sin embargo, se tiene un índice de desarrollo logístico (IDL) de 2,84 que lo coloca en la cola respecto a otros países como Chile, Panamá y México; asimismo, también se encuentra distante de países como España y Corea del Sur que ocupan los puestos 18 y 21 en el ranking mundial y que tienen un buen desempeño logístico (tabla 1).

Tabla 1. Índice de desempeño logístico total (IDL) por componente, según país

País	IDL	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad de los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
Corea del Sur	3,67	3,47	3,79	3,44	3,66	3,69	4,00
España	3,72	3,63	3,77	3,51	3,83	3,54	4,07
Turquía	3,50	3,23	3,53	3,18	3,64	3,77	3,68
Portugal	3,56	3,26	3,37	3,43	3,71	3,71	3,87
Brasil	2,94	2,48	2,93	2,80	3,05	3,03	3,39
México	3,13	2,69	3,04	3,19	3,12	3,14	3,57
Chile	3,26	3,17	3,17	3,12	3,19	3,30	3,59
Colombia	2,64	2,59	2,44	2,72	2,64	2,55	2,87
Perú	2,84	2,47	2,72	2,94	2,78	2,81	3,30

Fuente: Grupo Banco Mundial, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Cooperación Suiza – SECO, 2016.

En cuanto a las tendencias, Perú ha presentado un retroceso de doce posiciones en la clasificación global, pasando de la posición 59 en 2007 a la posición 60 en el 2012 y, finalmente, a la posición 71 en el 2014 (tabla 2). Esto indica que el ritmo de las mejoras en la logística peruana ha sido más lento y/o significativo que en otros países durante en el mismo período, situación que impulsa al Estado a implementar medidas más efectivas para dinamizar este sector.

Tabla 2. Evolución del IDL peruano

Año	IDL total		Componente del IDL					
	Puntaje	Puesto	Eficiencia aduanera	Calidad de la infraestructura	Facilidad para coordinar embarques	Calidad de los servicios logísticos	Facilidad de seguimiento a los envíos	Frecuencia de arribo de embarques
2014	2,84	71	96	67	69	76	83	66
2012	2,94	60	58	67	66	56	60	62
2010	2,80	67	64	56	93	71	70	79
2007	2,77	59	49	57	53	61	67	80

Fuente: Grupo Banco Mundial, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Cooperación Suiza – SECO, 2016.

2. Análisis PESTEL

2.1 Entorno político

El gobierno actual, liderado por el presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK), está enfocado no solo en combatir la delincuencia y corrupción, sino también en lograr el destrabe de una serie de proyectos en infraestructura como la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, creación de la Línea 2 del Metro, construcción de la Red Vial 6 Chíncha-Ica, entre otros. Asimismo, este gobierno ha promulgado una serie de normas que simplifican los trámites administrativos en diferentes sectores a fin de reducir la informalidad y agilizar los trámites. Dichas acciones generan un clima atractivo para la inversión extranjera, a través de un marco legal favorable a la libre competencia, garantía a la propiedad privada, libertad para acceder al crédito interno y externo, entre otros (Diario Gestión 2016a).

2.2 Entorno económico

2.2.1 Proyección económica mundial

En el aspecto económico, de acuerdo al Reporte de Inflación, diciembre 2016 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2016), la economía mundial viene recuperándose obteniendo un crecimiento de 3% en el 2016 y proyectándose a 3,4% en el año 2017. Sin embargo, según opinión del economista Carlos Parodi, es difícil pensar en una reactivación sostenida a partir de este año. En primer lugar, la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) aumentaría su tasa de interés lo cual genera una salida de dólares y el incremento del tipo de cambio. En segundo lugar, la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de Estados Unidos ha

generado incertidumbre en el entorno externo, principalmente por el posible aumento de aranceles a las importaciones de México y China. En tercer lugar, la Eurozona podría tener problemas ante una posible elección de Marine Le Pen como presidenta de Francia, dado que es conocida su posición de retirar a su país de la Unión Europea. En cuarto lugar, China se mantiene en 6% sin proyección de crecimiento a corto plazo. La suma de estos aspectos muestra una economía que está “encogiéndose” lo cual no genera buenas proyecciones globales (Parodi 2017).

2.2.2 Información económica nacional

- **Balanza de pagos y balanza comercial.** En los nueve primeros meses del 2016 se registra una disminución del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos a 3,6%, principalmente por menores importaciones y mayores exportaciones de cobre. Se proyecta que el déficit en cuenta corriente disminuiría a 2,8% del PBI en el 2017 debido al incremento de las exportaciones mineras y la recuperación de los precios de exportación. La balanza comercial pasaría de un déficit de US\$ 3,2 mil millones en 2015 a un superávit de US\$ 0,6 mil millones en el 2016. En los próximos dos años se proyecta que el superávit comercial continuaría elevándose por el crecimiento de las exportaciones (mayor volumen y mayores precios de commodities) (BCRP 2016).
- **PBI nacional y producción nacional del sector transporte y almacenamiento.** Según informe del INEI, la economía peruana creció 3,90% en el 2016, resultado obtenido luego que la producción nacional obtuviera en diciembre de 2016 un alza de 3,25% respecto a similar mes del año 2015. Este aumento se debe a la mayor producción de los sectores minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio y transporte, almacenamiento y mensajería que explicaron alrededor del 69% de la variación del año (tabla 3). Por otro lado, el FMI elevó la proyección de crecimiento de la economía peruana hasta 4,3% para el 2017, frente al 4,1% anterior. Esto se deberá al aumento de precios del cobre, un mayor gasto público y de los consumidores (Diario Gestión 2017b).

Tabla 3. Producción nacional según actividad económica: enero-diciembre 2016

Sector Económico	Ponderación */	Variación porcentual	
		2016/2015	
		Diciembre	Ene - Dic
Economía Total	100,00	3,25	3,90
Agropecuario	5,97	1,15	1,80
Pesca	0,74	40,52	-10,09
Minería e Hidrocarburos	14,36	5,39	16,29
Manufactura	16,52	6,44	-1,63
Electricidad, Gas y Agua	1,72	4,59	7,30
Construcción	5,10	-4,19	-3,15
Comercio	10,18	1,34	1,81
Transporte, Almacenamiento	4,97	4,41	3,43
Alojamiento y Restaurantes	2,86	2,44	2,57
Telecomunicaciones	2,66	7,34	8,09
Financiero y Seguros	3,22	0,40	5,45
Servicios Prestados a Empresas	4,24	1,21	2,09
Administración Pública y Defensa	4,29	4,25	4,56
Otros Servicios	14,89	3,89	4,13

Fuente: Diario Gestión, 2017b.

- **Inflación.** Durante el 2016 la tasa de inflación superó el rango meta al cerrar el período en 3,23%. Sin embargo, se redujo significativamente en relación con el resultado del 2015 cuando se situó en 4,40%. Los tres grandes grupos del índice de precios al consumidor que influyeron en los resultados obtenidos fueron Alimentos y Bebidas, que aumentó 0,23% en diciembre tras verse afectado por el alza en los precios de las hortalizas y legumbres secas, seguido del grupo Enseñanza y Cultura, que creció 4% en el 2016 por los mayores precios en el inicio de la temporada escolar en los colegios estatales (12%); y por último, el grupo Alquiler de Vivienda, Combustibles y Electricidad que registró una variación de 3,57%

debido al aumento de las tarifas eléctricas (+7,5%) y el alza de los precios en los combustibles para el hogar (Villar 2017).

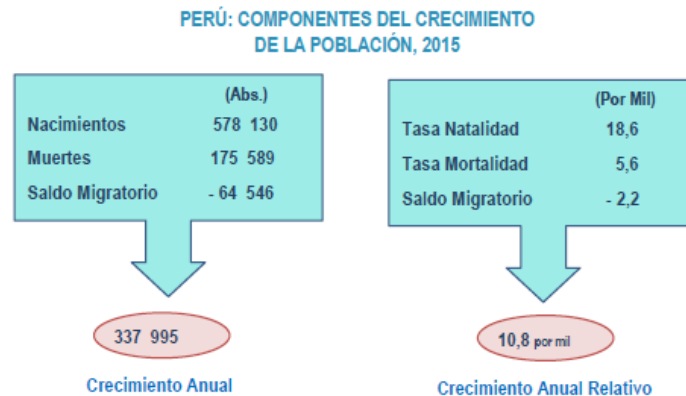
- **Crecimiento de sector logístico.** «[...] El cuarto estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú (agosto 2015), señala que el índice de competitividad se encuentra en 4,8 puntos, siendo los sectores de consumo interno y el de exportaciones de bienes y servicios los que más han demandado servicios logísticos. Es decir, si bien hay un crecimiento del sector, eso no conlleva en sí a mejoras en la eficiencia», señaló Mary Wong, gerente general de GS1. «El sector logístico crece hasta 15% anual pero no mejora eficiencia [...], principalmente por la escasez de talento humano capacitado en este sector» (Diario Gestión 2016b).

3. Entorno social

3.1 Tasa de crecimiento poblacional

A mitad del 2015 la población del Perú alcanza los 31.151.643 habitantes, teniendo un crecimiento poblacional de 337.995 personas, correspondiente a una tasa de crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes (INEI 2015).

Gráfico 1. Crecimiento poblacional



Fuente: INEI, 2015.

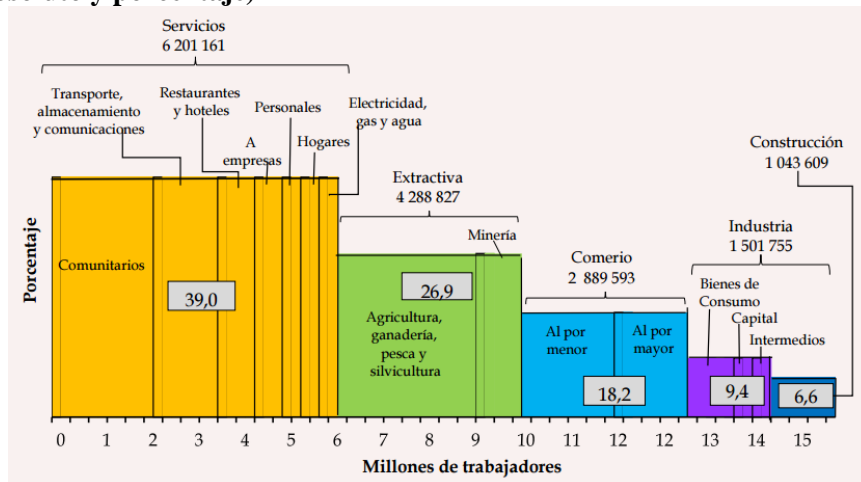
3.2 Tasa de pobreza

Según informe del INEI, en el 2015 el 21,7% de la población se encontraba en situación de pobreza, disminuyendo en 1% comparado con el 2014. Se indica además que en el área urbana la pobreza incidió en el 14,5% de su población y en el área rural fue en el 45,2%, es decir, tres veces más que en el área urbana (INEI, 2015). Asimismo, acorde a publicaciones de la BBC Mundo, en el Perú se ha logrado disminuir la pobreza en más del 50% en un periodo de 10 años impulsado por la liberación de la economía que condujo la apertura a nuevos mercados, especialmente con China, para la exportación de minerales (BBC Mundo 2017).

3.3 Tasa de empleo

De acuerdo con el Informe Anual del Empleo en el Perú, elaborado por el Minsiterio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), en el 2015 el 39,0% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada trabajaba en la rama de actividad económica servicios con 6.201.161 trabajadores. Asimismo, la sub rama de transporte, almacenamiento y comunicaciones representaba el 8,3% de esta cantidad, ocupando el segundo lugar con mayor cantidad de trabajadores (MTPE 2016), información que evidencia la relevante cantidad de personas que forman parte del mercado de fuerza laboral que existe para nuevas decisiones de adquisición y reclutamiento de las empresas de este rubro.

Gráfico 2. Población Económicamente Activa (PEA) ocupada por actividad económica en el 2015 (absoluto y porcentaje)



Fuente: MTPE, 2016.

3.4 Influencia de la delincuencia y el narcotráfico en la Provincia Constitucional del Callao

El INEI indica que la seguridad ciudadana en el Callao es un problema social que afecta la vida cotidiana de los habitantes y las actividades económicas del sector. La provincia albergaba a más de 34.000 empresas hasta el año 2016, y concentra al comercio como la actividad económica con mayor número de empresas (INEI 2016).

Trescientas toneladas de droga salen del Perú al mundo cada año, 120 de ellas lo hacen vía marítima (América Noticias 2016). Poco más del 2% de los contenedores, de los miles que salen a diario, son revisados por la Dirección Antidrogas (Dirandro) y la autoridad Aduanera en el puerto del Callao. Los containers que se supervisan son aquellos que tienen como destino países con antecedentes por narcotráfico como México, España, Bélgica, Estados Unidos, entre otros (Takeuchi 2016). Se evidencia la influencia del narcotráfico en el ambiente de inseguridad del puerto del Callao. Esta coyuntura empeora por la ausencia de prevención e inteligencia criminal acorde con el complejo fenómeno delictivo, infiltrado por organizaciones criminales al servicio de cárteles de la droga mexicanos, que buscan crear zonas sin ley propicias al desempeño criminal (sicariato, extorsión y proliferación de armas, droga al menudeo y pandillaje) (Serrano 2016).

4. Entorno tecnológico

El desarrollo de soluciones logísticas aplicadas a la infraestructura y a los servicios asociados con los sistemas portuarios nacionales y la cadena del comercio exterior, son aspectos claves y críticos que permiten una mejor administración y capacidad operativa. Actualmente, las organizaciones inmersas en la actividad portuaria buscan mantenerse a la vanguardia de la tecnología para el uso de maquinaria especializada en sistemas de planeamiento y control de las operaciones, así como en la administración eficiente de las operaciones. El uso de nuevas plataformas permite tener información anticipada de cada etapa del proceso logístico, incluso a través de dispositivos móviles. Todo esto responde a la necesidad de agilización de las operaciones y la búsqueda de dinamizar el comercio exterior.

5. Entorno ecológico - ambiental

En el año 2003 se aprobó la Ley del Sistema Portuario Nacional que designa a la Dirección General de Asuntos Socio Ambientales (DGASA) del Ministerio de Transportes y Comunicaciones como la autoridad competente en el tema ambiental, siendo atribución de la Autoridad Portuaria Nacional (APN) velar por el respeto al medio ambiente en la actividad portuaria (Ministerio del Ambiente y Sociedad Peruana de Derecho Ambiental s.f.).

Una tendencia actual en las prácticas del supply chain es el conocido como green logistic. La ecológica se enfoca en encontrar soluciones a los problemas ambientales causados por los procesos logísticos, analizando el transporte, almacenamiento, inventario, distribución, manejo de materiales, entre otras actividades logísticas, para crear procesos logísticos más ecoamigables y que generen un uso eficaz de los recursos. Un estudio realizado por el Foro Económico Mundial (2013), señala que la industria logística es responsable del 6% de emisiones de gases de efecto invernadero (Blog tgestiona s.f.).

6. Entorno legal

Desde la firma de los Tratados de Libre Comercio (principalmente con Estados Unidos) la Ley General de Aduanas ha impulsado la optimización y eficiencia de las transacciones de comercio exterior, disminuyendo los plazos de atención a importadores y exportadores. Asimismo, se ha promovido la modernización y privatización de los principales puertos peruanos, con el fin de dinamizar las atenciones portuarias (América Economía 2013). Dichas concesiones estipulan que progresivamente los puertos privados adquieran capacidad para brindar servicios de depósito temporal, convirtiéndose en competencia directa de los terminales extraportuarios.

Anexo 5. Análisis de las fuerzas competitivas

Según Porter (2008), «[...] comprender la estructura de un sector [...] es clave para un posicionamiento estratégico eficaz». Por ello «[...] el análisis de las fuerzas competitivas permite determinar la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo».

1. Rivalidad entre empresas competidoras

Dada las características que presenta el sector logístico portuario, los terminales extraportuarios y depósitos experimentan una alta rivalidad, principalmente por el gran número de competidores (la mayoría con similar tamaño) y que los servicios sean casi idénticos (porque están regulados por la ley aduanera), lo que genera que los clientes migren con facilidad ante una propuesta de precios más competitiva. Asimismo, se aprecia que el crecimiento del sector se ha estancado, dada la influencia de los mercados globales que han generado que el intercambio del comercio exterior haya disminuido. Otro factor que viene impactando en la oferta de servicios de almacenamiento es la habilitación en los puertos privados de zonas destinadas a depósito temporal lo que genera que esta línea de negocio se vea muy impactada ante el ingreso de un competidor que ofrece optimizar costos y tiempo a los clientes y en términos que difícilmente se puedan competir. Por tanto, en varias líneas de negocio, la rivalidad gravita principalmente en torno al precio (depósito temporal, depósito aduanero, depósito de contenedores vacíos, agenciamiento marítimo).

2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Actualmente, la entrada de nuevos competidores es poco probable, debido a que los precios y márgenes de ganancia se han reducido progresivamente en los últimos años, dado el nivel de competidores existente. En ese sentido, una barrera de entrada sería el alto nivel de inversión en infraestructura y activos que requiere una empresa de este tipo, a un largo plazo de retorno. Asimismo, se cuenta con poca disponibilidad de terrenos cercanos al puerto del Callao por lo que la mayoría de depósitos se están reubicando en zonas de Huachipa y la Panamericana Sur, logrando captar un grupo de clientes a quienes les ofrecen servicios a costos y tiempo más óptimos, dada la cercanía a sus empresas. Otra barrera de entrada importante es el costo de los clientes por cambiar de proveedor, lo cual representa un costo significativo en los servicios de depósito aduanero, centro de distribución y depósito de contenedores vacíos, porque cualquier cambio les representa movilización de grandes volúmenes de carga almacenada, construcción de

infraestructura especial en un nuevo lugar, capacitación a personal nuevo y modificación de sus sistemas informáticos, entre otros. En los servicios regulados por la Ley General de Aduanas no existe diferenciación de producto, porque todos los almacenes ofrecen los mismos servicios; sin embargo, en este aspecto, la empresa materia de estudio se distingue por manejar sus procesos de manera más rápida y sencilla (al ser una empresa de menor escala que otros competidores) lo que le permite mayor margen de flexibilidad.

3. Amenaza de productos sustitutos

Teniendo en cuenta las características de los servicios que se ofrecen los cuales se regulan por normas aduaneras (depósito temporal y aduanero, principalmente) y la cantidad de almacenes y depósitos que existen, un riesgo es la facilidad de los clientes en reemplazar los servicios que brinda la empresa por otro almacén. Otro riesgo que se presenta, principalmente en las líneas de negocio de centro de distribución, agenciamiento marítimo y depósito de contenedores vacíos, es la posibilidad que el cliente decida realizar una integración hacia atrás y asumir directamente la realización de dichas actividades. Sin embargo, dado el alto costo que representa la implementación de un almacén, dicho riesgo solo podría ser asumido por empresas grandes o con grandes volúmenes de almacenamiento. También se considera producto sustituto la tercerización de ciertos servicios que brinda el almacén cuando la carga está almacenada, como por ejemplo, el servicio personalizado de empaque, etiquetado y control de la mercadería.

4. Poder de negociación de los proveedores

En el caso de los terminales y almacenes se consideran dos proveedores críticos: las empresas de transportes (trasladan la carga del puerto a la empresa y del almacén al lugar requerido por el cliente) y la cuadrilla (conocidos como estibadores, quienes realizan labores manuales de carga y aforo en la apertura de los contenedores). En el caso de los primeros, su poder de negociación es alto, puesto que la mayoría de terminales no posee flota propia de camiones y los servicios de transporte de carga son especializados, necesiándose un tipo de transporte acorde al tipo de carga (en contenedores, sobredimensionada y de proyecto). Estos proveedores suelen exigir no solo una retribución competitiva, sino que le aseguren pagos puntuales (máximo 15 días de crédito) y asumir el costo por los tiempos de espera. Dado el tráfico caótico en la ruta al Puerto, hay camiones que pueden esperar más de tres horas para ingresar a embarcar. En el caso de las cuadrillas, su poder de negociación es bajo puesto que los terminales son su única fuente de ingreso y suelen tener solo una o dos cuadrillas a su disposición. Ello les permite contar con mano de obra solo cuando llega la mercadería, evitando asumir tiempos muertos. Los depósitos evitan contar con personal tercero informal que genere riesgo de robo o de ingreso de droga a los contenedores.

5. Poder de negociación de los consumidores

En la actualidad, en los terminales extraportuarios, los clientes se encuentran divididos por línea de negocio:

- **Depósito temporal.** Importadores, exportadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos
- **Depósito aduanero.** Importadores, agencias de aduanas, agencias de carga, operadores logísticos.
- **Depósito simple.** Importadores o productores locales de materia prima o productos terminados.
- **Centro de distribución.** Importadores, comercializadoras y retailers.
- **Agenciamiento marítimo/ Almacenamiento de contenedores vacíos.** Líneas navieras.
- **Operaciones logísticas integrales.** Exportadores de productos perecibles, agroindustria.

Por tanto, existe una amplia cantidad de consumidores y de la misma forma, un buen número de terminales extraportuarios y almacenes que brindan estos servicios, lo que conlleva a que la

negociación con los consumidores se realice considerando la disponibilidad de almacenamiento, el mejor precio ofrecido, los plazos de atención y la flexibilidad de adaptarse a los requerimientos del cliente. Considerando ello, la empresa, impulsa su estrategia en la eficiencia operativa que le permita mantener/mejorar su rentabilidad y ofrecer así precios competitivos.

Anexo 6. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) y Análisis VRIO

Tabla 1. Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Ubicación estratégica en Callao y Paita	D1. Tendencia decreciente de las ventas en los servicios de depósito temporal.
F2. Flexibilidad para ofrecer un mix de servicios en las líneas de negocio de importación, exportación, depósito autorizado, depósito simple, servicios logísticos integrales y centro de distribución.	D2. Falta de KPI's que permitan evaluar la gestión de las áreas y medir el desempeño de los colaboradores.
F3. Sólida posición financiera	D3. Incipiente capacitación para la promoción y desarrollo de habilidades blandas del personal.
F4. Empresa de larga trayectoria en el sector con adecuada imagen en el mercado	D4. Predominio del enfoque en la gestión del día a día, a todo nivel.
F5. Personal con experiencia y conocimiento del sector.	D5. Falta afianzar la perspectiva de proceso en sus colaboradores
F6. Contrato en el Perú con una importante línea naviera, que ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de <u>movimiento de contenedores y carga</u> .	D6. Cambios estructurales y reordenamiento de funciones internas recientemente.
F7. Capacidad para adaptarse a nuevos proyectos de nuestros clientes.	D7. La falta de comunicación y un mayor trabajo en equipo son aspectos aun por afianzar.
F8. Plataforma informática que se ha fortalecido en el último año, con el fin de tener información más precisa de los costos y la rentabilidad de los servicios.	D8. No se cuenta con una fuerte cultura organizacional que hace que sea fácilmente influenciada por otras culturas.
F9. Profesionalización de las jefaturas operativas con el fin de implementar nuevas metodologías de trabajo.	D9. Desarrollo de nuevas ideas y cambios en procesos internos de manera aislada y poco articulada.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Crecimiento proyectado de las importaciones y exportaciones, en especial agroindustria.	A1. Escenario competitivo generado por DP World y APM Terminales, por la oferta de servicios de Depósito Temporal a costos menores.
O2. Incremento del consumo interno, principalmente en el interior del país (autos, consumo masivo, etc.).	A2. Ingreso de nuevos competidores al sector que impacta negativamente en la distribución del mercado.
O3. Tendencia hacia el outsourcing de servicios logísticos de almacenamiento y distribución	A3. Disminución de las tarifas por parte de los terminales extra-portuarios ante el nuevo escenario competitivo.
O4. Disciplina fiscal y económica del país que nos califica como una de las economías más estables de la región.	A4. Empresas del sector de comercio exterior buscan reducción de costos mediante menores tarifas de servicios extraportuarios.
O5. Incremento de inversiones en proyectos de infraestructura tales como carreteras, hidroeléctricas y puertos	A5. Proceso de desaceleración económica en nuestros principales mercados de exportación (China, Estados Unidos y Eurozona).
O6. Crecimiento sostenido del tránsito en el puerto de Paita; en el 2015 registró un incremento en el volumen de contenedores exportados del 9% en comparación con el año anterior.	A6. Deficiencias en la infraestructura vial en el Perú y en las vías de acceso al Puerto.
O7. Los clientes buscan socios estratégicos que se adapten a sus proyectos, relaciones que suelen perdurar en el tiempo.	A7. Escasez de profesionales especializados en los negocios logísticos.
	A8. Estancamiento de inversiones extranjeras en el Perú, debido principalmente a los conflictos sociales.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 2. Análisis VRIO

FACTORES A EVALUAR	VALIOSOS	RAROS	INIMITABLES	ORGANIZAC. APROVECHABLE		TIPO DE VENTAJA
I. TALENTOS						
Equipo gerencial con línea de carrera interna en la organización	V	V	V	V	4	Ventaja competitiva sostenible
Personal experimentado y con amplios conocimientos técnicos aduaneros.	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Personal reingresante que ya había laborado en la organización	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva de corto plazo
II. PROCESOS						
Operaciones con SAP (ERP)	V	V	V	V	4	Ventaja competitiva sostenible
Procesos productivos o de operaciones	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Procesos de calidad certificada en todos los procesos de la organización	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva de corto plazo
Promoción Interna de personal	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Reconocimiento Interno	V	-----	-----	-----	1	Igualdad Competitiva
Gestión de capacitación	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Gestión del desempeño	V	-----	-----	-----	1	Igualdad Competitiva
Gestión de línea de carrera	V	-----	-----	-----	1	Igualdad Competitiva
Proceso de reclutamiento	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva sostenible
Proceso de desarrollo personal	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Seguridad en las operaciones	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Adaptabilidad de servicios	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
III. RECURSOS						
Marca:	V	V	V	V	4	Ventaja competitiva sostenible
Cultura	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Ampliación de la infraestructura	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva de corto plazo
Recursos financieros	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva de corto plazo
Tecnología	V	V	-----	V	3	Ventaja competitiva de corto plazo
Cartera de Clientes	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Proveedores	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad
Maquinaria	V	-----	-----	V	2	Ventaja competitiva paridad

Anexo 7. Guía de entrevistas y focus group

GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Criterios para la selección de los entrevistados:

- Entrevistar por lo menos una persona por grupo ocupacional (son cinco).
- Personas con ascendencia en sus áreas y/o líderes de opinión interna.
- Con una antigüedad mayor a cinco años. Por lo menos cuatro sería personal con más de 15 años en la empresa (dando preferencia a personas que hayan conocido de cerca a los dueños, en sus inicios).

Explicar de manera breve y simple la definición de “cultura organizacional” al entrevistado antes de iniciar la entrevista estructurada. En ese sentido, en las oportunidades que formulemos las preguntas sobre cultura, brindaremos especial atención a identificar aspectos relacionados a:

- Historia.
- Personas cuyo ejemplo impactó en su vínculo con la empresa.
- Valores.
- Creencias.
- Símbolos.
- Anécdotas.
- Normas y directrices internas.
- Hechos más significativos que recuerde en la empresa y de su área.

GUIA BASICA DE PREGUNTAS:

1. ¿Qué significa para usted ser parte de la empresa? ¿Qué lo enorgullece? ¿Qué mejoraría?
2. ¿Qué palabras o frases describen mejor el ambiente de trabajo en la empresa?
3. Específicamente ¿qué aspectos considera que han cambiado en los últimos años en la empresa?
4. ¿Qué no cambió o qué sigue igual?
5. ¿Por qué cree usted cambió (tanto o poco) la empresa?
6. En los aspectos que cambió ¿cómo sucedió?, ¿con qué facilidad se produjeron esos cambios?
7. En relación con los aspectos que no cambiaron ¿por qué crees que se mantuvieron? ¿cómo se han mantenido?
8. ¿Cuándo y cómo cree usted se generó/ originó, la manera de trabajo actual en la empresa?
9. ¿Cómo considera que ha influido la manera de trabajo actual de la empresa en el éxito de la empresa?, ¿de qué forma fue el impacto a favor o en contra?
10. ¿Qué es lo que más valoran los clientes de la empresa?, ¿en qué medida los clientes valoran la forma de trabajo de la empresa?, ¿qué prácticas son realizadas o no por el personal de la empresa al desarrollar sus actividades de atención al cliente?, ¿por qué?
11. ¿En qué medida los empleados valoran la forma de trabajo la empresa?, ¿cómo sientes que te trata la empresa?, ¿cuáles son las creencias o prácticas que se desarrollan en la atención a los empleados?
Pregunta sólo para el caso de gerentes: ¿En qué medida los accionistas valoran la cultura de la empresa?
12. ¿Cómo considera que han influido los líderes de la empresa en la forma de trabajo de la empresa?, ¿de qué forma los favoreció o los afectó?
13. Si relacionarías a la empresa con un animal ¿cuál sería y por qué?
14. Identifique a una persona muy admirada y querida que ha conocido en la empresa. ¿Qué aspectos le genera admiración? Descríbela.
15. Identifique a una persona que generó problemas en el trabajo, ¿por qué?

GUÍA DE FOCUS GROUP

1. Objetivos

- Validar cualitativamente los principales rasgos culturales obtenidos como resultado de la aplicación de la encuesta OCAI de Cameron y Quinn.
- Identificar durante el desarrollo de los grupos focales aspectos relevantes de los formadores de cultura y su impacto en las formas de trabajo y su comportamiento interno.
- Obtener información cualitativa adicional relacionada a las dimensiones organizacionales que influyen en los formadores culturales.

2. Conformación de grupos:

- Cada grupo estará conformado por ocho a diez personas, elegidos según ámbito de trabajo, antigüedad y grupo ocupacional.
- El tiempo estimado del desarrollo de cada sesión será de 90 a 120 minutos.

3. Enfoque metodológico:

- Se hará una introducción para dar pie al debate e intercambio de ideas, asimismo se introducirán preguntas para reorientar o inducir la conversación sobre los aspectos necesarios a evaluar.
- Se desarrollarán diversos temas alineados a los factores evaluados en la encuesta y bajo el enfoque de los formadores de cultura.

4. Composición de los grupos

- Grupo 1: supervisores y coordinadores (área operativa).
- Grupo 2: coordinadores y analistas (área administrativa).
- Grupo 3: asistentes y técnicos (área operativa).
- Grupo 4: auxiliares (área operativa).
- Grupo 5: asistentes (área administrativa).

5. Temas a desarrollar

Si bien la base del desarrollo de los focus group sirve para la validación de los resultados de la encuesta, las preguntas indagaran sobre los aspectos más relevantes destacados en los resultados de la Encuesta OCAI. Las preguntas también se enfocarán en evaluar factores culturales desde el enfoque de los formadores de cultura organizacional: estructura, procesos, reconocimiento y personas. Estos temas deben explorarse desde la perspectiva de la empresa, de su gerencia y de su área directa de trabajo. Se fomentará el desarrollo de un ambiente de mucha cordialidad y confianza. En los focus groups donde participará el personal de áreas operativas se aplicarán las preguntas de referencia gráficamente, de tal forma que permitan introducir al participante a brindar detalles de su apreciación de la cultura partiendo de hechos cotidianos.

PREGUNTAS

Breve presentación de cada trabajador (10')

I. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Inicio: Pregunta abierta

¿Cuáles son las características que más resaltan en la forma de trabajo de la empresa?

Durante el debate:

¿Qué significa para usted un “trabajo bien hecho”?

Pregunta de indagación:

Actualmente ¿Se busca cumplir los procedimientos establecidos o llegar a los resultados?

II. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Inicio: Pregunta abierta

¿Cuál es el rol que cumplen los líderes de la organización?

¿Cómo reaccionan frente a una situación de presión?

Durante el debate:

¿Qué es lo que valoran más esos líderes en el trabajo? ¿Cómo se reconoce el trabajo bien hecho?

Pregunta de indagación:

¿Las personas que influyen en la organización se preocupan más en el cumplimiento de los resultados o por mantener un orden y control en los procedimientos?

III. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Inicio: Pregunta abierta

¿Cómo lideran los jefes a las personas que tienen a cargo?

Durante el debate:

¿Nuestro jefe nos orienta a ser más competitivos o que sepamos claramente lo que tenemos que hacer?

Pregunta de indagación:

¿Qué buscan los jefes en el equipo de trabajo?

IV. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Inicio: Pregunta abierta

¿Qué es lo que nos mantiene unidos en la empresa?

Durante el debate:

¿En la empresa es más importante la lealtad y la confianza o acatar las normas y reglas?

V. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

Inicio: Pregunta abierta

Actualmente ¿Qué acciones hace principalmente la empresa para ser una buena empresa?

Durante el debate:

¿La empresa le da énfasis en hacer bien las cosas, captar nuevos clientes o buscar nuevas formas de hacer las cosas?

Pregunta de indagación:

¿Qué le preocupa más a la empresa? (desarrollo de personas, nuevas formas de trabajo, buscar nuevos clientes o cumplir los procedimientos)

VI. CRITERIOS DE ÉXITO

Inicio: Pregunta abierta

¿Qué es una empresa exitosa para ustedes?

¿Cuál es la clave del éxito para la empresa actualmente?

Durante el debate:

¿El éxito para la empresa se dirige a cumplir eficazmente con el trabajo o ser el mejor de la competencia?

Pregunta de indagación:

¿Qué es el éxito para la empresa?

PREGUNTAS DE FORMADORES DE CULTURA PARA AGREGAR AL FOCUS

- Contexto competitivo
 - ¿Cómo reaccionamos frente a la competencia?
 - ¿Cómo nos ve la competencia?
- Direccionamiento estratégico
 - (Vinculados a la Dimensión 5 y 6 de la encuesta)
- Estructura
 - ¿Qué pasa frente a una situación donde debemos tomar una decisión, quien toma la decisión y que tan simple o compleja es que se tome la decisión?

Anexo 8. Evolución de la cultura

Momentos en la formación de la cultura organizacional de la empresa

- **Etapa inicial.** Los empleados de mayor antigüedad refieren que la empresa en sus inicios tenía una cultura protectora y familiar en donde el comportamiento de los dueños o empleados estaban moldeados por la confianza, la lealtad y el compromiso personal, “las personas trabajaban por algo que iba más allá de un salario”. Los valores compartidos más importantes eran el cumplimiento de las obligaciones y el mantenimiento de los vínculos de confianza. Esto se reflejaba en las relaciones cercanas que se tenía entre gerentes, colaboradores o personas externas que visitaban y tenían contacto con la empresa. En aquella época se percibía que en la empresa “se tenía una relación casi de amigos con proveedores o clientes”.

Por otro lado, las áreas se encontraban departamentalizadas tanto físicamente como en procesos, se percibía una alta exigencia por alcanzar resultados, pero se mantenía un bajo control simultáneo de las operaciones, por lo que la confianza, presencia constante en las áreas y las buenas relaciones eran necesarias para compensar la falta de procedimientos y parámetros de trabajo. Esto conllevaba a una supervisión personalizada y frecuente de la alta dirección a las actividades operativas.

La cultura de clan también impactaba en la organización y en la percepción del estilo de liderazgo debido a que se podía percibir una política de puertas abiertas, en donde era importante que la exigencia por el trabajo esté acompañada por la necesidad de proteger al trabajador y hacerlo sentir bien, de tal forma eran comunes las afirmaciones como “los dueños al inicio le daban mucha importancia al tema humano y a que las personas sientan que valen”, o también como “el dueño era un líder nato, un caballero mentor y protector, tenía presencia en todas las áreas y si la empresa se hundía él se quedaba hasta el final para salvarnos”.

Por lo tanto, la confianza y los vínculos fuertes entre jefes y trabajadores permitían que la comunicación fluya y no se presenten dificultades cuando las personas de niveles operativos necesitan acercarse a los altos directivos para discutir algún tema de interés personal o laboral.

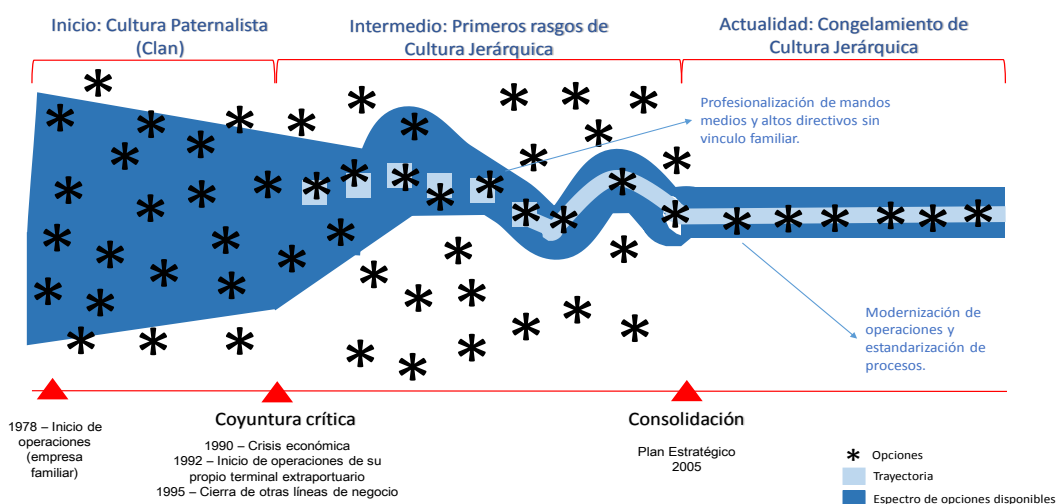
- **Etapa intermedia.** Mientras el Perú recuperaba la estabilidad debido a la crisis económica de 1990 al mismo tiempo que creaba alianzas comerciales con otros países mediante tratados de libre comercio, los dirigentes de la empresa vieron la oportunidad de tomar acciones para cumplir la visión de expansión y crecimiento del negocio; esto se tradujo en decisiones como la creación de diversas empresas relacionadas al rubro para operaciones cortas por proyectos, la compra de un depósito aduanero, la ampliación de los servicios de almacenamiento y la contratación de trabajadores con experiencia de otros terminales. En esta etapa se percibía que la empresa buscaba consolidarse en un mercado que temporalmente no tenía muchos competidores, se mantenía un clima laboral agradable. Paralelamente se creó el área de Organización y Métodos que buscó sistematizar los procedimientos y procesos de las operaciones con la finalidad de preservar el know how de la empresa mientras crecía en servicios, terrenos y cartera de clientes. Asimismo, el reconocimiento siguió dándose por el buen alcance de resultados; se empezó a supervisar la calidad y los tiempos en los que se ejecutaban las actividades operativas con la finalidad de asegurar un estándar de efectividad, esto obligaba a las personas a tener mayor cautela procedimental al mismo tiempo que el reconocimiento, que había empezado a darse de manera menos personalizada desde los gerentes debido al crecimiento del personal y la estructura organizacional, se orientaba también hacia el cumplimiento de los procesos como al de cumplimiento de resultados. Por otro lado, se buscaba que las áreas estuvieran menos departamentalizadas y más integradas, se modificó la infraestructura de las oficinas y se fomentaron actividades de integración con la familia de los trabajadores. Estas prácticas, al igual que la mejora de las condiciones de trabajo, permitieron que la empresa -a pesar de no

tener procesos altamente estandarizados- siguiera manteniéndose como un buen lugar de trabajo, donde se percibía un ambiente afable y cada vez más competitivo.

- **Etapa actual.** Desde los últimos 10 años, la empresa se encuentra inmersa en un mercado más competitivo que antes, han surgido nuevos competidores, las líneas de servicio se han diversificado, los clientes son más exigentes y valoran principalmente la responsabilidad, la oportuna atención y el servicio personalizado. Este escenario se había previsto desde el año 2005 en donde se realizó un plan estratégico mediante el cual se planificó la modernización de las operaciones y la estandarización de los procesos; esto marcó un hito importante puesto que de esta forma la cultura de la empresa empezó a orientarse hacia el desarrollo de una gestión más jerarquizada y burocrática. Por otro lado, la llegada del nuevo gerente general también constituyó el inicio de una importante etapa, puesto que en los últimos años se ha consolidado la percepción de estabilidad laboral, seguridad y condiciones básicas de infraestructura que valora el trabajador, favoreciendo al buen clima laboral. Adicionalmente, la implementación del ERP SAP trajo consigo una serie de desafíos adaptativos que impactaron en la mayoría de áreas, siendo necesario desarrollar una nueva capacidad: trabajar bajo un enfoque por procesos, así como aprender una nueva forma de registro y reporte de las operaciones. La implementación de este sistema de gestión empresarial permitió evidenciar el impacto de la comunicación y compromiso de cambio desde la Alta Dirección hasta los niveles operativos de la organización, y constituyó a su vez un reto que permitió tener nuevas expectativas de crecimiento y desarrollo profesional para el personal, debido a que fue una etapa en donde se intensificaron los esfuerzos en capacitación y entrenamiento.

Actualmente el personal de la empresa se autocalifica como personas comprometidas que “saben lo que hacen”, adaptables a grandes cambios, que aspiran a crecer personal y profesionalmente, ávidos de trabajar con buenas condiciones laborales y a estar bajo un liderazgo que se caracterice por cuatro aspectos fundamentales: conocimiento del negocio, capacidad de ser mentor, capacidad de tener presencia en las operaciones y mantener un trato respetuoso hacia las personas.

Grafico A. Evolución de la cultura organizacional en la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Resultados de encuesta de diagnóstico cultural (OCAI)

DIMENSIÓN	TIPO DE CULTURA	DESCRIPCION	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	CLAN	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	23,64	21,59
	ADHOCRATICA	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	18,73	20,45
	MERCADO	La organización está muy orientada a los resultados y el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	25,59	33,18
	JERARQUIZADA	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	31,59	24,77
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	CLAN	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	20,23	26,36
	ADHOCRATICA	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	20,45	21,82
	MERCADO	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.	30,00	26,14
	JERARQUIZADA	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	29,32	25,68
3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	CLAN	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	22,73	26,82
	ADHOCRATICA	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	23,18	17,27
	MERCADO	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias en el trabajo.	24,09	27,27
	JERARQUIZADA	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	30,00	28,18
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	CLAN	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	27,05	31,59
	ADHOCRATICA	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.	17,95	23,18
	MERCADO	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas, ganar y tener éxito.	25,00	24,55
	JERARQUIZADA	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas.	30,00	20,68
5. ENFASIS ESTRATÉGICO	CLAN	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	22,95	27,05
	ADHOCRATICA	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	23,64	23,41
	MERCADO	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	23,18	25,91
	JERARQUIZADA	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad, son importantes la eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo.	30,23	23,64
6. CRITERIO DE ÉXITO	CLAN	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	20,45	26,36
	ADHOCRATICA	La organización define el éxito sobre la base de contar con un servicio único o renovado. Se debe ser líder en la innovación de nuevos servicios	24,09	28,41
	MERCADO	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	24,09	23,86
	JERARQUIZADA	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	31,36	21,36

RESULTADO GENERAL

	CULTURA ACTUAL	CULTURA PREFERIDA
CLAN	22,84	26,63
ADHOCRATICA	21,34	22,42
MERCADO	25,33	26,82
JERARQUIZADA	30,42	24,05

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Identificación de los rasgos culturales de la cultura meta

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES - RASGOS CULTURALES REQUERIDOS				
Adaptabilidad	Flexibilidad	Empatía	Tolerancia al cambio	
Seguridad	Respeto	Responsabilidad	Acatamiento de las normas	
Cumplimiento de acuerdos	Respeto	Responsabilidad	Planificación	Comunicación
Rapidez	Flexibilidad	Aceptación del riesgo	Capacidad de confrontar	Capacidad de Priorizar

REQUERIMIENTOS DE GESTIÓN - RASGOS CULTURALES REQUERIDOS				
Disponibilidad de recursos	Responsabilidad	Empatía	Planificación	Capacidad de Priorizar
Toma ágil de decisiones	Flexibilidad	Capacidad de Priorizar	Aceptación del riesgo	Capacidad de confrontar
Orientación a resultados	Responsabilidad	Planificación	Capacidad de Priorizar	
Estilo de liderazgo	Visión compartida	Planificación	Comunicación	Capacidad de dar el ejemplo
Comunicación efectiva	Empatía	Capacidad de escucha	Respeto	Aserividad
Satisfacción del cliente	Flexibilidad	Responsabilidad	Respeto	
Trabajo en equipo	Tolerancia a la diversidad	Capacidad de confrontar	Confianza	Coordinación
				Aserividad

COMPORTAMIENTOS DESEABLES – RASGOS CULTURALES REQUERIDOS					
Proactividad	Flexibilidad	Capacidad de confrontar	Capacidad de Priorizar	Aceptación del riesgo	Responsabilidad
Orientación al cliente	Flexibilidad	Empatía	Respeto	Comunicación	Responsabilidad
Compromiso	Respeto	Responsabilidad	Empatía	Planificación	
Orientación a la calidad	Acatamiento de las normas	Responsabilidad	Respeto	Flexibilidad	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Propuesta de malla curricular

	Módulos	Colaboradores - Primera línea de atención (cliente externo e interno)	Líderes (jefes, supervisores, coordinadores)	Otros colaboradores	Total horas de capacitación		
Nivel básico	Módulo 0 (interno)	Identidad y filosofía de la empresa: Trabajando hacia una misma visión - 4 horas				2.770	
		Poniendo en práctica nuestros valores culturales- 2 horas					
		Calidad en el servicio al cliente - 4 horas					
	Módulo I	Nuestro protocolo de atención (conductas observables) - 4 horas					
		Fundamentos y técnicas de servicio	6 horas	Fundamentos y técnicas de servicio Herramientas para la gestión de un servicio de calidad	6 horas 4 horas	Fundamentos y técnicas de servicio 4 horas	2.674
		Comunicación básica	4 horas	Comunicación	8 horas	Comunicación básica 4 horas	
Comunicación y negociación	4 horas	Negociación	8 horas	Toma de decisiones 4 horas			
Módulo II	Manejo de quejas y reclamos - 4 horas				3.596		
Módulo III	Equipos interfuncionales	8 horas	Liderazgo de equipos	8 horas			
Nivel intermedio	Módulo I	Planificación y productividad	8 horas	Planificación, productividad y seguimiento a los equipos	12 horas	1.424	
	Módulo II	Técnicas de Ventas (Solo personal de la Gerencia Comercial)	8 horas	Habilidades de entrenamiento y presentaciones efectivas	16 horas	2.204	
		Manejo de objeciones	4 horas	Habilidades de desarrollo de personas	4 horas		
Nivel avanzado	Módulo I	Reglas de Oro del Servicio - Fidelización	4 horas	Seminario Compartiendo mejores prácticas	4 horas	644	
	Módulo II			Fidelización y retención de clientes	4 horas	136	
	Módulo III			Evaluación y monitoreo de la calidad en el servicio	4 horas	136	
					14.872		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Indicadores de la calidad en la atención al cliente

Tabla 1. Actuales indicadores orientados a mejorar el servicio al cliente

INDICADOR	MEDICIÓN
Tiempo promedio de despacho de contenedores en exportación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas
Tiempo promedio de despacho de contenedores en importación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas
Tiempo promedio de recepción de contenedores en exportación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas
Tiempo promedio de recepción de contenedores en importación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas
Índice de reclamos atendidos en el plazo establecido	(Nro. de reclamos atendidos dentro del plazo / Nro. total de reclamos)*100%
Índice de satisfacción del cliente	(Calificación promedio de satisfacción del cliente / Calificación máxima de la encuesta)*100%
Índice de PDA's enviados a la línea naviera antes de los 7 días del arribo de la nave	(Nro de PDA's enviados a la línea CMA CGM antes de los 7 días del arribo de la nave / Total de naves atendidas)*100%
Índice de PDA's liquidados a la línea naviera dentro de los 30 días luego del zarpe de la nave	(Nro. de PDA's liquidados a la línea CMA CGM dentro de los 30 días luego del zarpe de la nave / Total de naves atendidas)*100%
Tiempo promedio de despacho de contenedores en exportación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas
Tiempo promedio de recepción de contenedores en exportación	Sumatoria (Hora de salida de la unidad - Hora de ingreso de la unidad) / Nro. de unidades recibidas

Fuente: Empresa Logística, 2016.

Tabla 2. Propuesta de indicadores orientados a mejorar la calidad en la atención al cliente

INDICADOR	MEDICIÓN
Prontitud en el servicio	% de servicios con retrasos
Puntualidad en el término del servicio	% de servicios impuntuales
Cumplimiento de acuerdos con el cliente	Número de clientes a los que se les incumplen los acuerdos
	Número de quejas por incumplimiento de acuerdos
	Número de reclamos por incumplimiento de acuerdos
Calificación del personal	Número de quejas del personal que brinda el servicio
	Número de reclamos del personal que brinda el servicio
Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio	Número de clientes insatisfechos con la atención recibida
	% clientes insatisfechos por la atención recibida
Satisfacción del servicio	Número de clientes insatisfechos con el servicio recibido
	% clientes insatisfechos por el servicio recibido

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Rocío Flores Chuman

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Particular Ricardo Palma, con estudios de post grado en Gestión de Recursos Humanos por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con más de 15 años de experiencia laboral en gestión de recursos humanos en empresas públicas y privadas (municipalidades, empresas de sector servicios y educativo). Actualmente lidera el departamento de Gestión Humana de un importante terminal de almacenamiento perteneciente a un grupo económico con presencia en Chile, Perú y Ecuador.

Cynthia Mantilla Heredia

Nació en la ciudad de Lima. Es Licenciada en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de postgrado en Recursos Humanos por el Centro de Negocios de la misma universidad. Cuenta con experiencia profesional en derecho laboral, administrativo y contractual. Actualmente labora como abogada en asuntos regulatorios en la empresa pesquera industrial Austral Group S.A.A. perteneciente al grupo económico Austevoll Seafood ASA.

Milton Quezada Amacifen

Nació en la ciudad de Trujillo. Es licenciado en Psicología por la Universidad César Vallejo de Trujillo, con estudios de postgrado de Gestión de Recursos Humanos por la Universidad ESAN. Cuenta con más de cuatro años de experiencia en empresas del rubro industrial y sector público. Actualmente labora como analista de Desarrollo Humano gestionando programas de clima, cultura y retención del talento humano en la empresa Servicios Call Center del Perú, perteneciente al Grupo Entel.