



## **Cambio de estrategia en negocio de estacionamientos**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**María Alicia Shiuhung Augusto Wong**

**Asesor(es):  
Dr. José Ricardo Stok Capella**

**Lima, noviembre de 2021**



## Dedicatoria

Dedico este sacrificio de mi tiempo  
profesional y estudio constante a mis hijas,  
Antonia y Emilia.





## **Agradecimientos**

Gracias a mi abuelo, Félix Wong, quien siempre me ayudó con mis estudios en el colegio y en pregrado. Me inculcaste el ser persistente y lucharla por lograr los objetivos de ser una buena profesional en todos los ámbitos. Gracias a ti, besos hasta el cielo, Papi.



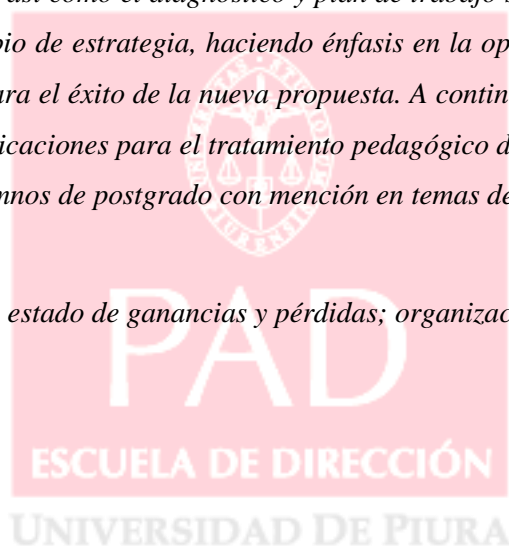


## Resumen ejecutivo

*El caso de estudio denominado “Cambio de estrategia en negocio de estacionamientos” propone algunas variables de tipo financiero que deben evaluar los directivos de una empresa e indica algunos signos de alerta que se deben tener en cuenta a la hora de la toma de decisiones. Advierte del peligro de la creación de zonas de confort ya que podrían inducir conductas pasivas con relación a los resultados favorables de las operaciones. La estrategia no es una receta fija ya que, aunque haya dado frutos en sus inicios, luego debe reajustarse para asegurar la sostenibilidad.*

*El trabajo de investigación tiene cuatro partes que terminan con sus respectivas conclusiones. La primera parte presenta la empresa y se extiende en la descripción de la estrategia; en segundo lugar, se lleva a cabo el análisis de la estrategia que se tenía en la organización y se señalan las inconsistencias detectadas, así como el diagnóstico y plan de trabajo subsiguiente. En tercer lugar, se detalla la gestión del cambio de estrategia, haciendo énfasis en la operatividad de las acciones y las implicaciones culturales para el éxito de la nueva propuesta. A continuación, se ofrecen las pautas de una Teaching Note con indicaciones para el tratamiento pedagógico del caso, en el contexto de su uso para la enseñanza con alumnos de postgrado con mención en temas de negocios.*

**Palabras clave:** *estrategia; estado de ganancias y pérdidas; organización; diagnóstico; cultura*



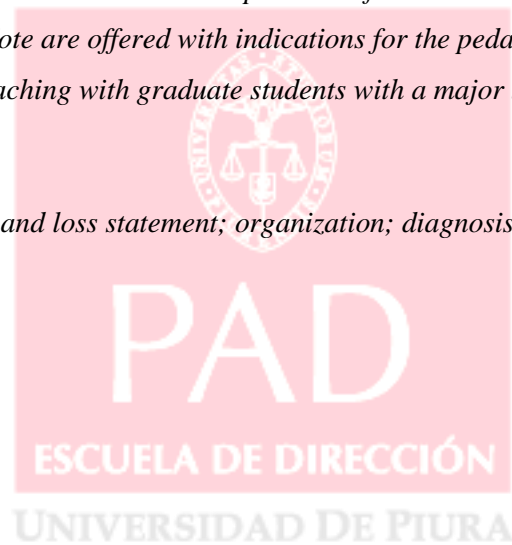


## Abstract

*The case study called "Change of strategy in the parking lot business" proposes financial variables that the managers of a company must evaluate and some indicate warning signs that they must take into account when making decisions. It warns of the danger of creating comfort zones as they could induce passive behaviors in relation to the favorable results of operations. The strategy is not a fixed recipe since, although it has paid off in the beginning, it must later be readjusted to ensure sustainability.*

*The research work has four parts that end with their respective conclusions. The first part presents the company and expands on the description of the strategy; secondly, the analysis of the strategy in the organization is carried out and the inconsistencies detected are pointed out, as well as the diagnosis and the subsequent work plan. Third, the management of the change in strategy is detailed, emphasizing the operability of the actions and the cultural implications for the success of the new proposal. Next, the guidelines of a Teaching Note are offered with indications for the pedagogical treatment of the case, in the context of its use for teaching with graduate students with a major in business issues.*

**Keywords:** *strategy; profit and loss statement; organization; diagnosis; culture*

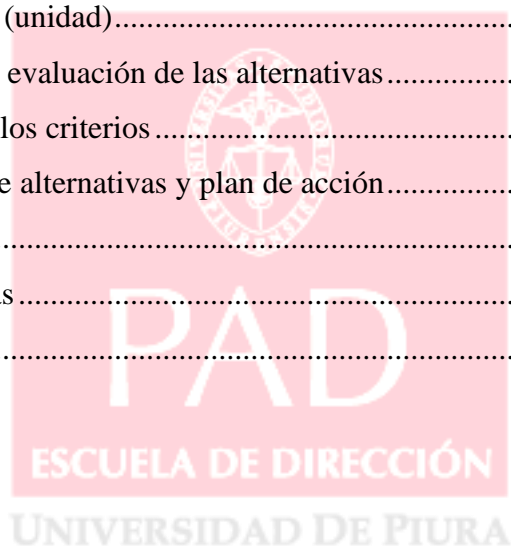




## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras .....	xv
Índice de anexos .....	xvii
Introducción .....	1
Capítulo 1. La estrategia de crecimiento por volumen (Parte A).....	3
1.1. La empresa.....	3
1.2. El negocio .....	3
1.2.1 Servicios que ofrecía la compañía .....	4
1.3. El sector .....	5
1.4. La organización.....	8
1.4.1 Gerencia Comercial.....	8
1.4.2 Gerencia de Desarrollo e Implementación.....	9
1.4.3 Gerencia de Operaciones, Servicio y Calidad.....	9
1.4.4 Gerencia de Control de Gestión.....	10
1.5. Estrategia de crecimiento por volumen y sus resultados .....	10
1.6. Pertinencia de la estrategia por volumen .....	13
Capítulo 2. Análisis de la estrategia (Parte B) .....	15
2.1. Diagnóstico de inconsistencias de los resultados [problema de la estrategia].....	15
2.2. El problema o los problemas .....	19
2.3. Estudio Proyecto de Asignación y Reducción de Costos (PARC) .....	20
Capítulo 3. Cambios de estrategia (Parte C) .....	25
3.1. Implementación del cambio.....	26
3.2. Reajuste del <i>overhead</i> .....	28
3.3. Cambios en la organización y empoderamiento .....	28
3.4. Incremento de la rentabilidad .....	29
Capítulo 4. <i>Teaching Note</i> .....	31
4.1. Público objetivo .....	31

4.2. Objetivos de aprendizaje.....	31
4.3. Temas que aporta la investigación.....	32
4.4. Análisis del caso .....	32
4.4.1 Análisis del sector .....	32
4.4.2 Protagonistas .....	32
4.4.3 Preguntas para plantear a los alumnos .....	32
4.5. Problema del caso .....	33
4.6. Alternativas de acción e impacto .....	33
4.6.1 Problema 1 (eficacia) .....	33
4.6.2 Problema 2 (eficacia) .....	33
4.6.3 Problema 3 (atractividad).....	34
4.6.4 Problema 4 (unidad).....	34
4.6.5 Criterios de evaluación de las alternativas.....	34
4.6.6 Impacto en los criterios .....	35
4.6.7 Selección de alternativas y plan de acción.....	36
Conclusiones .....	37
Referencias bibliográficas.....	39
Anexos.....	41



## Índice de tablas

Tabla 1. Conjunto de operaciones .....	4
Tabla 2. Análisis del entorno: contexto macroeconómico .....	6
Tabla 3. Crecimiento de las líneas de negocio .....	10
Tabla 4. Cuadro de reclamos.....	13
Tabla 5. Cuadro GYP a diciembre de 2015 .....	17
Tabla 6. Cuadro de ganancias y pérdidas (GYP) a diciembre de 2015.....	22
Tabla 7. Playas según rango de margen de contribución (número de playas) .....	23
Tabla 8. Avance del plan de acción de rentabilización y cierre de playas MC3 negativas a septiembre de 2016.....	27
Tabla 9. PARC, GYP de gestión. Avance a septiembre 2016 comparando con el mes anterior .....	27
Tabla 10. Evolutivo de número de operaciones vigentes al cierre de cada año.....	29
Tabla 11. Resultados en cada nivel de margen desde el 2017 hasta 2019 .....	30
Tabla 12. Alternativas al problema 1 .....	33
Tabla 13. Alternativa al problema 2.....	33
Tabla 14. Alternativa al problema 3.....	34
Tabla 15. Alternativa al problema 4.....	34
Tabla 16. Impacto de las alternativas .....	35

UNIVERSIDAD DE PIURA



## Índice de figuras

Figura 1. Mayor capacidad de gasto.....	7
Figura 2. Crecimiento de la clase media .....	7
Figura 3. Parque automotor peruano .....	8
Figura 4. Estacionamientos y otros negocios relacionados.....	11
Figura 5. Hitos de evolución .....	12
Figura 6. Cuadro de ganancias y pérdidas (GYP) a diciembre de 2015 .....	16
Figura 7. Cuadro de distribución de márgenes de costos .....	21
Figura 8. Cuadro resumen de <i>drivers</i> .....	22
Figura 9. Cambio organizacional .....	29





## Índice de anexos

Anexo 1. Organigrama 2016 .....	41
Anexo 2. Organigrama 2017 (Proyecto PARC).....	42
Anexo 3. Funciones de núcleo .....	43
Anexo 4. Cuenta de resultados .....	44





## Introducción

El presente caso tiene como objetivo poner en contexto algunas variables de tipo financiero que deben evaluar los directivos de una empresa, así como señalar algunos signos de alerta que se deben tener en cuenta a la hora de dirigir una empresa de servicios. Una de las lecciones que puede dejarnos se refiere al peligro de la creación de zonas de confort que con su comodidad nos hagan apoltronarnos en la espera de recibir pasivamente los resultados favorables de una receta de estrategia que, aunque haya dado sus frutos en un momento inicial determinado, no necesariamente mantendrá su eficacia y oportunidad en el largo plazo sino que, por el contrario, los directivos deben mantenerse vigilantes a los vaivenes del mercado y reajustar o cambiar la estrategia las veces que sea necesario hacerlo, en un claro empeño por tener unos resultados que mejoren de forma sostenible.

La empresa requiere ser constantemente evaluada en el afán de identificar lo que puede hacer diferente o lo que puede mejorarse para cambiar lo que se venía haciendo, evaluando todas las aristas: comerciales, financieras, de cliente, contexto, competencia, etc.

Por su parte, las causas de los problemas pueden ser muchas y, por ello, una vez detectado el problema, cualquier cambio de enfoque estratégico debe hacerse teniendo en cuenta en todo momento el nivel de la implementación operativa. De esta manera se podrá comprender cómo funciona la organización y se podrá identificar cuáles son los cambios exactos que deben hacerse para que aquello que “se define” como lo que se quiere lograr, pueda ejecutarse eficazmente.

El trabajo de investigación tiene cuatro partes que terminan con sus respectivas conclusiones. La primera parte presenta la empresa y se extiende en la descripción de la estrategia; en segundo lugar, se lleva a cabo el análisis de la estrategia que se tenía en la organización y se señalan las inconsistencias detectadas, así como el diagnóstico y plan de trabajo subsiguiente. En tercer lugar, se detalla la gestión del cambio de estrategia, haciendo énfasis en la operatividad de las acciones y las implicaciones culturales para el éxito de la nueva propuesta. A continuación, se ofrecen las pautas de una *Teaching Note* con indicaciones para el tratamiento pedagógico del caso, en el contexto de su uso para la enseñanza con alumnos de postgrado con mención en temas de negocios.

Por razones de confidencialidad, el nombre de la organización, las personas, cifras, espacios y tiempos han sido modificados de manera que parezcan anónimos.

“Como bien me enseñó mi jefe, las ideas son importantes, pero valen un 30%. Lo más importante –el 70%– es lograr implementarlas con éxito” (Alicia Augusto, comunicación personal).



## Capítulo 1. La estrategia de crecimiento por volumen (Parte A)

### 1.1. La empresa<sup>1</sup>

La compañía Parqueo S.A. fue fundada el 24 de abril de 2001, en la ciudad de Lima y comenzó sus operaciones inmediatamente. Sus áreas de inversión se extendían a la operación de playas de estacionamiento, administración, desarrollo y promoción de estas.

Contaba con dos accionistas principales. Uno de origen local y con más de cincuenta años en el mercado en diversos sectores, incluido el de estacionamientos; el otro socio es de origen colombiano y ostenta el 30% de las acciones. A fines del año 2016, su capital social ascendía a ciento once millones de soles en total, incluyendo otros negocios no relacionados a Parqueo S.A.

Aquel año, la empresa contaba con 8 funcionarios de nivel gerencial, 17 empleados a nivel de jefaturas y 1885 empleados administrativos y operativos.

Al cierre del año fiscal 2015, los ingresos brutos de la compañía ascendían a US \$44 MM, presentando un crecimiento de más del 30% con relación al año 2012, que cerró con ingresos de US \$32 MM. Estas cifras representaban unos márgenes de contribución brutos de US \$ 6.9 (2015) frente a US \$6.1 (2012); una utilidad neta de US \$ 1 MM y un EBITDA de US \$3.9 MM en comparación a los US \$4.7 MM del año 2012 (este año es clave para la comparación ya que en aquel entonces comenzó la estrategia de crecimiento amparada en el servicio y calidad al cliente).

### 1.2. El negocio

La empresa de estacionamientos estaba presente en Lima y Callao, Piura, Trujillo, Pucallpa, Cajamarca, Ica y Arequipa. Sus actividades consistían en la inversión, operación, administración y concesión de estacionamientos y otros negocios relacionados (como arquitectura de estacionamientos, *valet parking*, publicidad corporativa, etc.). El liderazgo de la empresa en el mercado nacional era reconocido ampliamente.

En esencia, la oferta de valor consistía en ofrecer una solución de parqueo para vehículos particulares y corporativos, con características de infraestructura y tecnología modernas, así como un servicio con amabilidad y enfocado en calidad constante.

---

<sup>1</sup> Por razones de confidencialidad, el nombre de la organización, las personas, cifras, espacios y tiempos han sido modificados.

Su estrategia era de *market share*, es decir, crecimiento en volumen debido a que este tipo de negocio tiene barreras de entrada bajas: poca inversión, alquileres de espacios accesibles y es un negocio fácil de imitar; por lo cual se decidió poner mucho énfasis en el servicio de calidad. Esto le llevó a crecer para tener marca y presencia con servicio a fin de dotar de una competencia distintiva a Parqueo S.A. frente a cualquier otro posible competidor. A nivel interno, se aplicaban continuas mediciones de calidad y clima laboral que ayudaran a monitorear e impulsar la integración y el trabajo en equipo con la finalidad de asegurar una excelente experiencia de atención al cliente. Mantenían la certificación ISO 9001: 2008 y, con ello, tenían una clara ventaja competitiva que les diferenciaba en el mercado. La organización y el gasto fijo crecieron de forma continua para poder sustentar esta estrategia de volumen de operaciones con alto nivel de servicio.

**Tabla 1. Conjunto de operaciones**

Indicador/ año	2015
Presencia nacional	Lima y Callao, Piura, Trujillo, Pucallpa, Cajamarca, Ica y Arequipa
Operaciones	224
Cocheras	Más de 40 mil espacios
Abonados	5,800 clientes
Colaboradores	Más de 2 mil

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.<sup>2</sup>

Elaboración propia

El propósito de la empresa y su estrategia se plasmaban en la declaración de su identidad:

Misión:

- Desarrollamos soluciones urbanas de valor, en estacionamientos y servicios, para facilitarle la vida a las personas, las empresas y la sociedad.

Visión:

- Ser la unidad de negocio de mayor creación de valor y sostenibilidad de la industria en la región y un aliado estratégico de los que aportan al desarrollo del país en la contribución de soluciones de movimiento urbano.

## 1.2.1 Servicios que ofrecía la compañía

### 1.2.1.1 Megaestacionamientos

Este servicio se apoyaba en el establecimiento de asociaciones o concesiones con las municipalidades o inversionistas terceros para que se implementaran operaciones medianas o

<sup>2</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

grandes (500 espacios, aproximadamente). De esta manera se disponía de ubicaciones estratégicas de movimiento vehicular (cerca a centros comerciales, negocios corporativos-empresariales, etc.).

#### **1.2.1.2 Microestacionamientos**

Este servicio requería la identificación de ubicaciones de terrenos entre 500 a 1000 metros cuadrados en los que se pudieran implementar operaciones de gestión propia mediante el alquiler de dichos espacios a terceros.

#### **1.2.1.3 Operaciones comerciales**

Las operaciones comerciales se estructuraban a través de contratos anuales para la administración de espacios de estacionamientos de negocios corporativos, como *retail*, universidades, clínicas, entre otros.

#### **1.2.1.4 Valet parking**

Este negocio consistía en el manejo de autos de terceros para locales comerciales medianos y pequeños (restaurantes, *strip malls*, centros comerciales, etc.). Adicionalmente, este servicio se brindaba para eventos sociales y/o empresariales.

#### **1.2.1.5 Publicidad *indoor* (negocio colateral)**

En este caso, se había desarrollado un negocio adicional por el cual se alquilaban para publicidad los espacios ubicados en las playas de estacionamientos de la red de Parqueo S.A.

#### **1.2.1.6 Lavado de vehículos y servicio de taxi (negocio colateral)**

Este servicio era opcional para los clientes que dejaban sus vehículos durante varias horas.

En síntesis, Parqueo S.A. se distinguía por la excelencia en el servicio, basada en la calidad sostenida a través del apoyo de un equipo de colaboradores continuamente capacitados.

### **1.3. El sector**

Las proyecciones político- legales para el año 2016 y siguientes<sup>3</sup> presentaban un público consumidor más consciente de sus derechos, gracias a la difusión de la Ley de Protección al Consumidor (Ley N° 29571, 2010) y los medios a disposición para presentar reclamos ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Por otra parte, las posibilidades de regulación de tarifas de estacionamientos aumentaban ya que las administraciones municipales mantenían una fiscalización más amplia

---

<sup>3</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

y proactiva; además, la coyuntura electoral inclinaba a los potenciales inversores hacia la austeridad.

La economía presentaba una tendencia de crecimiento sostenido alrededor del 4%, con lo cual era previsible la continua apertura de locales para los sectores de salud y educación, locales comerciales, incremento del parque automotor e iniciativas innovadoras por parte de los Municipios para enfrentar la creciente demanda de estacionamientos en los centros urbanos a lo largo del país.

**Tabla 2. Análisis del entorno: contexto macroeconómico**

**Crecimiento proyectado del PBI del 4% para el 2017 vs 3.7% del 2016**

Componentes:	2015				2016		2016*	2017*
	Periodicidad trimestral Variaciones % anualizadas						Periodicidad anual Variación % real anual	
	I	II	III	IV	I	II	MMM 2017-2019 Revisado	
Demanda interna	2.7	3.5	2.7	2.9	1.7	0.5	2.0	3.8
a. Consumo Privado	3.4	3.3	3.4	3.4	3.6	3.4	3.5	3.7
b. Consumo Público	5.7	12.3	6.5	12.7	11.3	2.7	5.7	3.0
c. Inversión bruta interna	-0.3	0.3	-0.7	-2.7	-7.1	-7.2	-3.1	4.2
Inversión bruta fija	-6.7	-8.7	-4.2	-1.4	-0.8	-2.2	0.4	5.0
i. Privada	-4.0	-8.3	-3.6	-2.1	-5.1	-4.0	-1.7	5.0
ii. Pública	-23.5	-10.6	-6.5	0.3	32.4	6.4	9.1	5.0
Exportaciones	-1.8	0.6	3.7	10.8	8.9	7.8	6.9	8.0
Menos								
Importaciones	1.4	1.9	1.4	3.8	-2.0	-5.3	4.0	4.2
<b>PBI</b>	<b>1.8</b>	<b>3.2</b>	<b>3.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.5</b>	<b>3.7</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

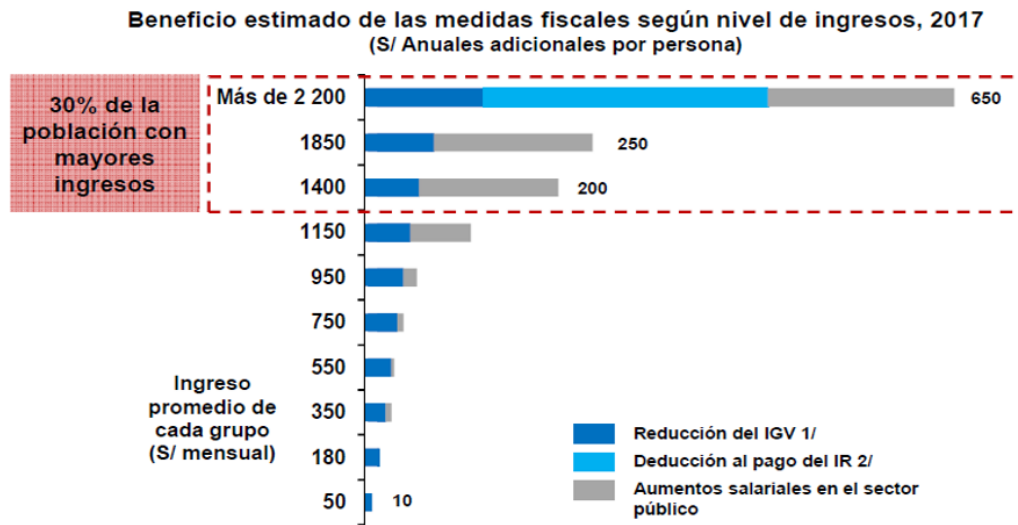
Elaboración propia

En el plano social, la constante inseguridad ciudadana favorecía el requerimiento de estacionamientos formales y seguros. Junto a ello, el usuario promedio se volvía más sofisticado y exigente en su estilo de consumo, presentando una mayor expectativa por una experiencia de servicio de calidad y con aplicaciones digitales que aceleren los tiempos y abaraten los costos (lo cual se podía lograr a través de nuevas tecnologías que redujesen costos y elevasen las ventajas competitivas).

Las medidas fiscales impulsadas por el gobierno hacían prever un crecimiento aproximado del 30% de la capacidad de gasto de la población económicamente activa (PEA).

## Figura 1. Mayor capacidad de gasto

### Mayor capacidad de gasto para el 30% de la población con mayores ingresos

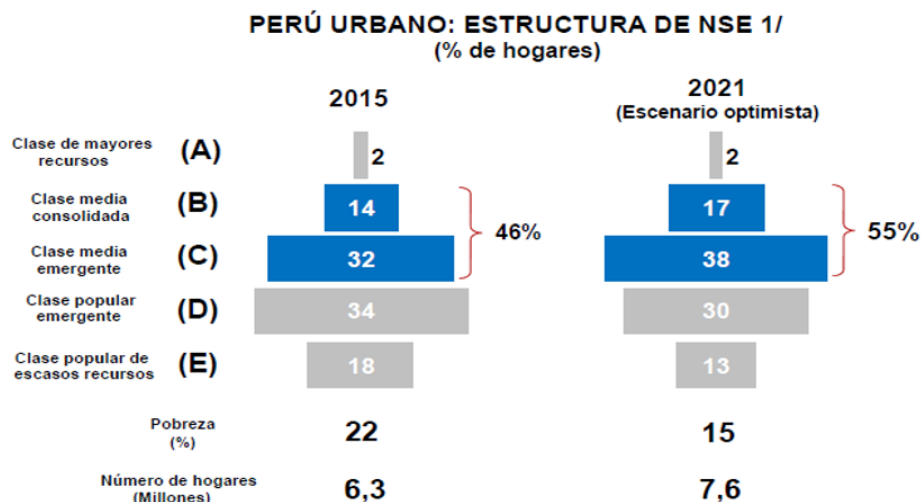


Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.  
Fuente: Parqueo S.A.

Los estudios de la Consultora Internacional que la compañía contrató<sup>4</sup> mostraban una tendencia ascendente del crecimiento de la clase media peruana que hacía atractiva la disposición a mantener la inversión en el negocio.

## Figura 2. Crecimiento de la clase media

### Podríamos tener una clase media más grande



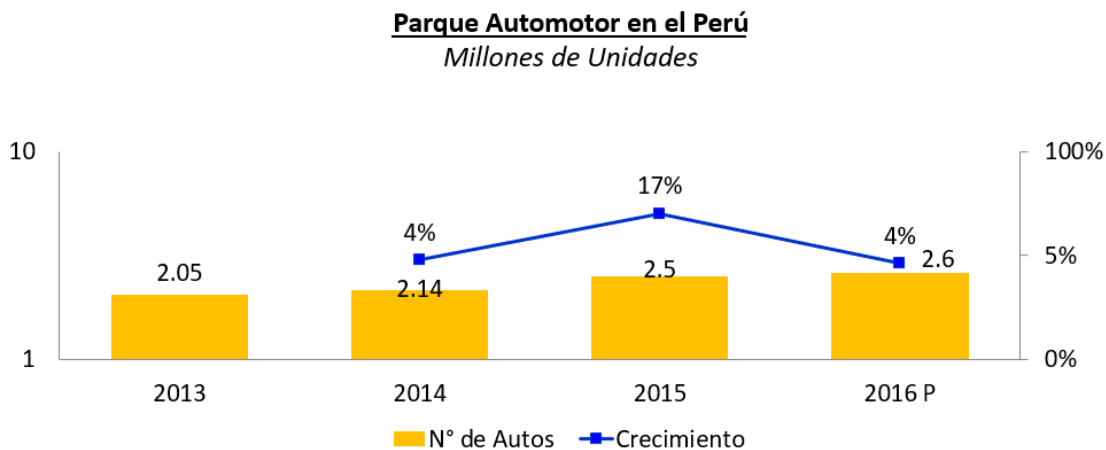
1/Proyecciones realizadas agosto 2016.

Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.  
Fuente: Parqueo S.A.

<sup>4</sup> Por confidencialidad de los datos de la empresa se ha cambiado información de los documentos originales.

Por su parte, ese crecimiento de la clase media peruana iba acompañada de mayor demanda por productos y servicios, especialmente, la mayor demanda por los vehículos de uso particular y los servicios de estacionamiento que se requerían mutuamente.

**Figura 3. Parque automotor peruano**  
**Crecimiento constante debido a un mayor dinamismo de la actividad económica**



Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.  
 Fuente: Parqueo S.A.

Las condiciones reseñadas hacían prever no solo la ampliación de los competidores vigentes sino también la atracción de nuevas empresas ingresantes que operaban en otros sectores, pero cuyas capacidades sumadas a las facilidades de la coyuntura hacían que su posible ingreso al sector de los estacionamientos sea una opción factible (empresas como Sodexo, Carlyle Group, Eulen, Interbank, etc). Esta amenaza representaba un reto que desafiaba la propia capacidad para incrementar el valor de la oferta de servicios y mantener la preferencia del mercado.

#### 1.4. La organización<sup>5</sup>

El gerente general tenía 15 años dirigiendo el negocio a través de cuatro subgerencias que presentaban la siguiente configuración:

##### 1.4.1 Gerencia Comercial

Su principal propósito era el cumplimiento de ventas mediante estrategias de *pricing* y logro de metas en los rubros de:

<sup>5</sup> Ver anexo 2.

- Abonados: personas naturales o jurídicas que rentaban espacios de estacionamientos mediante contratos mensuales.
- Eventuales: usuarios transeúntes que utilizaban espacios de estacionamientos de forma ocasional, sin contrato mensual.
- *Fee* mensual: para las operaciones comerciales.
- Negocios colaterales: publicidad *indoor*, lavado de vehículos y servicio de taxi.

Adicionalmente, esta gerencia buscaba identificar preferencias y oportunidades con nuevos productos para los clientes vigentes (personas naturales y jurídicas/ corporativas), a fin de conseguir una relación sostenible mediante la creación de mayor valor para el cliente. Para ello, se encargaba de la administración y gestión de los contratos existentes mediante planes de relacionamiento y anticipación a los vencimientos de contratos, buscando la renovación oportuna (esto evitaba la pérdida de clientes vigentes).

#### **1.4.2 Gerencia de Desarrollo e Implementación**

Esta se encargaba del crecimiento orgánico e inorgánico de las operaciones.

- Orgánico: búsqueda de espacios en diferentes zonas de las ciudades en las que operaba Parqueo S.A. Su principal objetivo era el tránsito vehicular y las oportunidades de negocio de estacionamiento para incrementar el volumen de operaciones dentro de los servicios de la empresa.
- Inorgánico: es el crecimiento en nuevas operaciones, pero debido a la envergadura de inversión requieren el aporte de inversionistas o concesiones de largo plazo con las municipalidades que administran espacios urbanos.

Luego de la identificación y aprobación de las nuevas operaciones por parte de la Alta Dirección, esta gerencia se encargaba de la implementación correspondiente (infraestructura, tecnología, recursos humanos, etc.) y puesta en marcha entregando la playa de estacionamiento lista para operar y supervisar a la Gerencia de Operaciones, Servicio y Calidad.

#### **1.4.3 Gerencia de Operaciones, Servicio y Calidad**

Se orientaba a buscar soluciones a los problemas de los clientes, atender oportunamente cualquier reclamo o mejora al servicio, supervisar constantemente la operación y su correcto funcionamiento para el fortalecimiento de la relación con el cliente.

Bajo esta gerencia se creó la Subgerencia de Servicio y Calidad que fue creciendo poco a poco para robustecer los procesos de auditoría, capacitación y revisión constante.

#### 1.4.4 Gerencia de Control de Gestión

Era el nexo entre las áreas de operación y gestión, así como soporte de *back office*. Elaboraba el presupuesto y controlaba los principales indicadores financieros, contables y operativos. Proveía la información de gestión y contable para la toma de decisiones y el reporte de resultados a la Alta Dirección.

#### 1.5. Estrategia de crecimiento por volumen y sus resultados

Los objetivos de crecimiento de resultados en el 2011 y 2012 se enfocaron en mejorar la operatividad de los negocios vigentes, fortaleciendo el *back office* para controlar las más de 150 operaciones que se tenían. Por el lado comercial, se buscaba un crecimiento en ventas con incrementos de precios constantes en el parqueo, diferenciando las tarifas por zonas.

Del 2014 al 2017 se fortaleció el empuje de las gerencias hacia el crecimiento de operaciones, buscando captar más negocios. La descripción de objetivos del año 2015 lo reflejaba:

1. Continuar con el crecimiento orgánico de las líneas de negocio existentes (microplayas, playas comerciales y *valet parking*).

**Tabla 3. Crecimiento de las líneas de negocio**

Indicadores	Base 2014	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017
N° microplayas	60	68	76	84
N° comerciales	102	116	130	148
N° <i>valet parking</i>	55	59	68	78

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

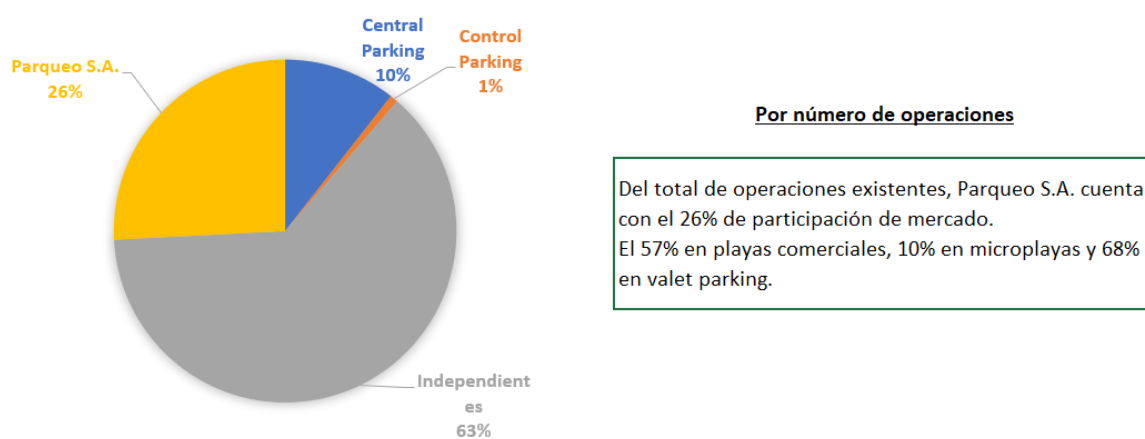
Elaboración propia

2. Continuar con la fidelización de los clientes
  - Retención de clientes comerciales y *valet parking*
  - Satisfacción de clientes con membresías (empresas que subscriben una cantidad de estacionamientos al mes)
  - Satisfacción de clientes con membresías (personas naturales)
  - Satisfacción de usuario eventual (el consumidor ocasional de las operaciones de parqueo)
3. Construcción del posicionamiento de marca en base a los atributos que más valora el cliente.

4. Consolidar la tecnología como eje de la diferenciación
  - Implementación de mejoras en *hardware*: automatización en operaciones vigentes y nuevas
  - Desarrollos para mejorar experiencia al cliente.

Por tanto, la estrategia que siguió el negocio en este periodo fue el crecimiento comercial basado en la apertura de nuevos estacionamientos y en el incremento de las tarifas de parqueo.

**Figura 4. Estacionamientos y otros negocios relacionados**



Empresa	Comercial	Microplayas	Valet parking	Total
Central Parking	62 32%	6 1%	17 29%	85
Control Parking	3 2%	3 1%	0%	6
Independientes	19 10%	483 88%	2 3%	504
Parqueo S.A.	111 57%	56 10%	40 68%	207
<b>Total</b>	<b>195 100%</b>	<b>548 100%</b>	<b>59 100%</b>	<b>802</b>

Nota: No se considera megaestacionamientos.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

Para sostener ese incremento de forma constante hacía falta que el cliente valore y acepte el servicio. Con ese fin, Parqueo S.A. buscó fortalecer sus procesos y áreas de soporte enfocadas en el servicio al cliente; por ello, se dispuso una Subgerencia de Calidad y Servicio encargada de la elaboración y capacitación de manuales de operación que eran entregados a todos los colaboradores de las diferentes operaciones para contar con un servicio estándar.

El Área de Calidad y Servicio que reportaba a la Gerencia de Operaciones, Servicio y Calidad contaba con planes de capacitación de los protocolos de atención al cliente, un monitoreo con “cliente incógnito” a través de una empresa tercera y una supervisión constante a las operaciones. Estas medidas mostraban claramente la disposición de la estrategia de la

organización para continuar su crecimiento orgánico, siendo el área comercial y de nuevos negocios los encargados de traer nuevas operaciones.

Como puede observarse en la figura 5, la cantidad de las operaciones incrementaron significativamente su número en el quinquenio que va del año 2011 al 2015, pasando de 167 a 221.

**Figura 5. Hitos de evolución**



Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.  
Fuente: Parqueo S.A.

Sin embargo, a pesar de que la compañía incrementaba su volumen de operaciones (como se observa en la tabla 1) la utilidad neta decrecía llamativamente en el mismo periodo ya que devenía de \$1.7 MM (2012) hacia \$1 MM (2015). Estas cifras suscitaron el interés de los directivos por determinar la causa de la desproporción: ¿es que no estamos rentabilizando nuestra relación con los clientes actuales para para ver qué más podemos ofrecer y ser más rentables?, ¿hemos evitado buscar nuevos negocios en los mismos clientes o en nuevos

clientes?, ¿será que nos hemos distanciado de las operaciones para concentrarnos en la burocracia del negocio?, etc.

### 1.6. Pertinencia de la estrategia por volumen

La estrategia de crecimiento por volumen había estado basada en la penetración de mercado por marca y por generar una barrera de entrada a fin de fidelizar a los grandes clientes. Conforme se abrían más operaciones, a su vez se secundaba la estrategia de *pricing* por ubicación geográfica y para que el cliente pueda valorar favorablemente ese precio, el servicio debía ser de calidad constante. Sin embargo, en el año 2016 el crecimiento se estancó. Cuando se hizo el análisis de la rentabilidad neta por servicio, lo que se constató fue que el negocio no se había estancado en cuanto a la rentabilidad, más bien se observó que junto al incremento del volumen, también había crecido la estructura de las gerencias (gasto fijo) a cargo de la búsqueda de nuevos negocios; de la comercial a cargo del *revenue management* y de la estructura organizacional a cargo de la supervisión de las operaciones que contaban con el enfoque en la calidad del servicio (área de Servicio y Calidad), pilar importante de la estrategia de Parqueo S.A.

Sin embargo, había una variable que llamaba la atención del gerente general: el indicador de reclamos de clientes aumentaba, con lo cual parecía que poco le importaba al cliente la estrategia de calidad del servicio o que esta no estaba teniendo un impacto significativo para “valorar el servicio *versus* la tarifa del parqueo”.

**Tabla 4. Cuadro de reclamos**

	2013		2014	Var%		2015	Var%
	TOTAL DE INCIDENTES		TOTAL DE INCIDENTES			TOTAL DE INCIDENTES	
ENERO	1	ENERO	632		ENERO	631	
FEBRERO	1	FEBRERO	547		FEBRERO	590	
MARZO	1	MARZO	561		MARZO	1016	
ABRIL	1	ABRIL	518		ABRIL	955	
MAYO	239	MAYO	445		MAYO	804	
JUNIO	270	JUNIO	470		JUNIO	985	
JULIO	252	JULIO	572		JULIO	882	
AGOSTO	335	AGOSTO	615		AGOSTO	983	
SEPTIEMBRE	408	SEPTIEMBRE	670		SEPTIEMBRE	889	
OCTUBRE	519	OCTUBRE	690		OCTUBRE	952	
NOVIEMBRE	544	NOVIEMBRE	592		NOVIEMBRE	922	
DICIEMBRE	396	DICIEMBRE	625		DICIEMBRE	391	
<b>TOTAL</b>	<b>2967</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6937</b>	<b>134%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10000</b>	<b>44%</b>

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

El gerente general se preguntaba si la estrategia de crecimiento con un enfoque en calidad de servicio había llegado a un nivel de estancamiento (¿las necesidades de nuestros clientes habrían cambiado?). Esto se reflejaba en la utilidad neta y en el incremento de los reclamos del año 2015 respecto al 2014. ¿Acaso la forma como estaba estructurada la organización ya no era idónea debido al volumen de operaciones que hacía más difícil la supervisión? La apuesta inicial tenía la expectativa de un margen creciente y proporcional al incremento de operaciones, pero lo que sucedió fue que, aunque aumentaban los estacionamientos, los resultados no les seguían parejos. El gerente general atribuía como motivo de la caída en los resultados a lo que él denominaba la “corporativización” de los principales funcionarios y que, en general, la estructura de la organización no estaba ayudando -en sus palabras- “a estar cerca del cliente para vender nuevos productos” o que la estrategia de precios estaba siendo perversa por “no estar cerca del cliente” en las operaciones vigentes y por ello la rentabilidad se venía ralentizando. Según expresó a sus colaboradores inmediatos, esto podía deberse a que el negocio había crecido tanto que su plana gerencial se habría vuelto muy autorreferencial, descuidando la parte de la venta por no estar “cerca del mercado”.

Con ese diagnóstico inicial, la gerencia estimó que la razón del problema estaba en la organización y por ello es por lo que dispuso la contratación de un servicio de consultoría a fin de que diseñara un nuevo organigrama en el que los líderes puedan enfocarse en la rentabilidad de los negocios. Con ayuda de la Consultora se harían cambios a la estructura de la organización de tal forma que sus gerentes puedan “estar más cerca del mercado”.

UNIVERSIDAD DE PIURA

## Capítulo 2. Análisis de la estrategia (Parte B)

### 2.1. Diagnóstico de inconsistencias de los resultados [problema de la estrategia]

En la sesión de Directorio de marzo del año 2016, los miembros del Directorio discutían la razón por la cual había bajado la utilidad neta. En esa reunión, el gerente general anunció que se encontraba buscando la solución mediante un cambio en la estructura de la organización. Sin embargo, la Alta Dirección solicitó dejar sin efecto el cambio de la estructura organizacional y designar a uno de los directores (Ana María Alvarado) para monitorear la empresa a fin de evaluarla y comprender cómo estaba enfocándose el negocio; además de analizar los resultados.

Ana María comenzó una labor de diagnóstico, para la cual siguió un doble procedimiento. Por una parte, se entrevistó con el gerente general y sus subgerentes (por separado y en grupo) para entender cómo funcionaba la organización en ese momento (ver anexo 2: organigrama); y, por otra, comenzó a analizar el detalle de las cifras con la finalidad de analizar los márgenes por tipo de servicio y su contribución al total. Fruto de las entrevistas y el proceso de análisis, ella determinó los márgenes precisos de contribución y pérdidas, así como también comenzó a elaborar una propuesta de solución para salir de la crisis. Al parecer, la Gerencia del negocio Parqueo S.A. se quedaba satisfecha con las grandes cifras y no se preguntaba por qué la rentabilidad decrecía de forma casi inversamente proporcional al incremento de operaciones.

Entre los múltiples conceptos que resumía el cuadro de ganancias y pérdidas, lo que llamó poderosamente la atención de Ana María fueron los denominados “gastos corporativos”. En general, el cuadro de ganancias y pérdidas (GYP) registraba que cada tipo de servicio contribuía a los márgenes brutos e indicaba el rubro de los gastos corporativos, pero sin diferenciar la proporción en que dichos gastos correspondían a cada tipo de servicio. El reporte no señalaba qué proporción de los gastos corporativos correspondía a cada tipo de servicio y en el reporte presentado a la Alta Dirección tampoco se indicaba.

Sus análisis identificaron que el costo y gasto no distribuido a las playas de estacionamiento para el periodo 2015, ascendía a S/. 14M. Este primer hallazgo revelaba la necesidad de revisar el detalle de dicho gasto y asegurar que no se vuelva a ocultar; para lo cual consideró que debían establecerse mecanismos y *drivers* de distribución.

**Figura 6. Cuadro de ganancias y pérdidas (GYP) a diciembre de 2015**

**GYP Actual**  
(en miles de soles)

	Playas/Operaciones	Otros	
Ingresos	78,970	263	
Costos	49,630	<b>6,832</b>	12%
Margen de Contribución	<b>29,340</b>	<b>-6,569</b>	-26%
Gasto de Ventas	7,216	2,404	
Gasto Administrativo Negocio	0	0	
Gasto Administrativo Corp.	0	4,249	
Otros gastos	0	1,718	
Utilidad Operativa	<b>22,124</b>	<b>-14,940</b>	

Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.

Fuente: Parqueo S.A.

En la figura 6 puede apreciarse un 12% de costos del total de egresos no distribuidos por negocio y -26% de gastos del total de egresos no distribuidos por negocio.



**Tabla 5. Cuadro GYP a diciembre de 2015**

S/. Miles de soles	MEGAPLAYAS			MICRO PLAYAS			OPERACIONES COMERCIALES			VALET PARKING			OTROS			TOTAL		
	2014 (R)	2015 (R)	Var %	2014 (R)	2015 (R)	Var %	2014 (R)	2015 (R)	Var %	2014 (R)	2015 (R)	Var %	2014 (R)	2015 (R)	Var %	2014 (R)	2015 (R)	Var %
<b>INGRESOS</b>																		
Abonados	11,624	12,065	4%	12,010	11,637	-3%	2,297	2,564	12%	27	71	163%				25,958	26,337	1%
Eventuales	4,062	3,752	-8%	7,438	8,344	12%	9,844	13,006	32%	1,190	1,083	-9%				22,534	26,185	16%
Tarjeta Parqueo Pass	2,087	2,103	1%	1,366	1,382	1%	1,346	1,416	5%	5	2	-60%				4,804	4,903	2%
Locales Comerciales	1,493	1,502	1%	231	251	9%	9,721	10,223	5%	310	120	-61%				11,755	12,096	3%
Valet Parking	1,100	1,206	10%	668	627	-6%	3,098	3,168	2%	4,285	4,448	4%	230	263	14%	9,381	9,712	4%
<b>Totales</b>	<b>20,366</b>	<b>20,628</b>	<b>1%</b>	<b>21,713</b>	<b>22,241</b>	<b>2%</b>	<b>26,306</b>	<b>30,377</b>	<b>15%</b>	<b>5,817</b>	<b>5,724</b>	<b>-2%</b>	<b>230</b>	<b>263</b>	<b>14%</b>	<b>74,432</b>	<b>79,233</b>	<b>6%</b>
<b>COSTOS</b>																		
Alquiler	1,778	1,731	-3%	11,947	12,868	8%	11,991	12,614	5%	475	503	6%	2	30	1400%	26,193	27,746	6%
Personal	779	631	-19%	2,737	2,694	-2%	7,624	8,304	9%	3,486	3,670	5%	6,239	4,894	-22%	20,865	20,193	-3%
Mantenimiento	254	242	-5%	342	364	6%	284	481	69%	5	29	480%	37	85	130%	922	1,201	30%
Amortizacion	2,134	2,127	0%	1,254	1,198	-4%	423	714	69%	24	50	108%	639	753	18%	4,474	4,842	8%
Participacion													866	409	-53%	866	409	-53%
Otros	247	354	43%	134	526	293%	425	401	-6%	147	129	-12%	954	661	-31%	1,907	2,071	9%
<b>Totales</b>	<b>5,192</b>	<b>5,085</b>	<b>-2%</b>	<b>16,414</b>	<b>17,650</b>	<b>8%</b>	<b>20,747</b>	<b>22,514</b>	<b>9%</b>	<b>4,137</b>	<b>4,381</b>	<b>6%</b>	<b>8,737</b>	<b>6,832</b>	<b>-22%</b>	<b>55,227</b>	<b>56,462</b>	<b>2%</b>
<b>MARGEN DE CONTRIB</b>	<b>15,174</b>	<b>15,543</b>	<b>3%</b>	<b>5,299</b>	<b>4,591</b>	<b>-5%</b>	<b>5,559</b>	<b>7,863</b>	<b>7%</b>	<b>1,680</b>	<b>1,343</b>	<b>-7%</b>	<b>-8,507</b>	<b>-6,569</b>	<b>36%</b>	<b>19,205</b>	<b>22,771</b>	<b>4%</b>
Gasto de Ventas													746	2,404		746	2,404	
Gasto Administ Negocio	3,041	3,725		1,268	1,394		1,145	1,786		308	311		26	14		5,788	7,230	
Gasto Administ Corp													4,234	4,217		4,234	4,217	
Depreciacion														18		0	18	
Otros Ingresos/gastos													114	1,718		114	1,718	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>12,133</b>	<b>11,818</b>	<b>-2%</b>	<b>4,031</b>	<b>3,197</b>	<b>-21%</b>	<b>4,414</b>	<b>6,077</b>	<b>38%</b>	<b>1,372</b>	<b>1,032</b>	<b>-25%</b>	<b>-13,627</b>	<b>-14,940</b>	<b>10%</b>	<b>8,323</b>	<b>7,184</b>	<b>-14%</b>
<b>%</b>	<b>60%</b>	<b>57%</b>		<b>19%</b>	<b>14%</b>		<b>17%</b>	<b>20%</b>		<b>24%</b>	<b>18%</b>		<b>11%</b>	<b>9%</b>		<b>11%</b>	<b>9%</b>	

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

Como se observa en la tabla 5, había más de 14 millones de soles en costos y gastos no distribuidos por tipo de negocio.

Ana María llevó esta inquietud a su reunión con el gerente de Control de Gestión para preguntarle cómo había estructurado ese reporte de ganancias y pérdidas. Él explicó que el esquema de reporte se debía al Área de Contabilidad y a la manera en que esta estructuraba los centros de gastos; simplemente, contabilidad prescribía esa forma de reportar y presupuestar los resultados.

Los márgenes incluían la venta menos el costo directo, que incluía la planilla y los costos correspondientes a cada “elemento PEP” (nombre que designaba un centro de registro de costos) que se describía en el sistema SAP<sup>6</sup> al momento de abrir una nueva operación. No obstante, se había definido un centro de gastos común a las operaciones de los diferentes servicios. Estos montos no se separaban por cada tipo de operación ya que no habían podido identificar la adecuada manera de distribuirlos; eran gastos correspondientes a las gerencias de Operaciones, Servicio y Calidad, de Comercial, Desarrollo e Implementación y, por tanto, su destino era común a muchas operaciones.

Ante este panorama, Ana María solicitó que se establezca un proyecto de trabajo para analizar qué gastos se registraban, hallar elementos para lograr eficiencias y establecer una metodología de distribución de esos gastos comunes por tipo de servicio. Ella denominó esta iniciativa como Proyecto de Asignación y Reducción de Costos (PARC).

En el plano organizativo (ver apartado 1.4.) cada gerente tenía objetivos claros. Los objetivos del gerente de Desarrollo e Implementación describían la cantidad creciente de operaciones que debía abrir a nivel total y por ciudad, con el incentivo de un bono anual cuyo monto se establecía en base a la cantidad de nuevas operaciones que implementase. El gerente comercial debía seguir un proceso de *revenue management* para el manejo estratégico de las tarifas en cada operación; el gerente de Operaciones, Servicio y Calidad debía mantener los altos estándares del servicio y el gerente de Control de Gestión debía proveer información al negocio y a la Alta Dirección para la toma de decisiones, así como alertar de las desviaciones respecto al presupuesto que ellos mismos elaboraban.

A pesar de esta nítida distribución de funciones y objetivos estratégicos por cada gerencia, Ana María observó que no se contaba con una herramienta ni comité de trabajo que sirva para revisar cómo cada objetivo o trabajo de cada gerencia se interrelacionaba e impactaba en los resultados de las otras gerencias, aunque sí se monitoreaba exhaustivamente los *Key Performance Indicators* (KPIs) comerciales, de servicio y de volumen de operaciones. La paradoja se volvía evidente en la forma en que interactuaban las gerencias ya que, por ejemplo,

---

<sup>6</sup> El sistema SAP es un *software* muy conocido y aceptado que se utiliza para gestionar los procesos de un negocio. La sigla proviene de la expresión alemana *Systemanalyse Programmentwicklung*.

cuando el gerente de Desarrollo e Implementación presentaba el “*project finance*” de una nueva operación, la Gerencia General aprobaba la inversión y puesta en marcha, dejando la implementación en manos de la Gerencia de Operaciones, Servicio y Calidad. Por su parte, el gerente de Control de Gestión aprobaba el presupuesto a nivel de margen bruto y el Capex (*capital expenditure*) de esa nueva operación y, conforme se abrían nuevas operaciones, reportaba el margen bruto de cada una y consolidaba las más de 200 operaciones en un estado de GYP en el que se distinguía el margen de contribución (MC) de cada negocio.

Como puede notarse, la implementación del conjunto de la estrategia no estaba siendo supervisada de forma coherente e integrada con todos los gerentes clave; no había coordinación entre el área comercial y la de operaciones a nivel de rentabilidad. No obstante, las explicaciones del gerente atribuían este desfase al crecimiento constante del negocio, cuya dinámica se medía por el incremento efectivo del volumen de operaciones, a lo que agregaba la extraña justificación de que ante una nueva operación “si el cliente pedía más servicio, se otorgaba lo que el cliente solicitaba”, evitando mencionar el gran detalle de que con cada incremento se omitía la evaluación de su impacto en la rentabilidad.

La situación que Ana María había identificado le hacía cuestionarse si además de un cambio drástico en la estrategia del volumen y precio, también habría que hacer cambios en la forma o estructura de la misma organización. ¿Acaso sería suficiente con establecer un comité de trabajo que se ocupe de estudiar los lineamientos comerciales y los resultados por operación?

## **2.2. El problema o los problemas**

Para esas fechas, marzo de 2016, la rentabilidad no acompañaba el ritmo de crecimiento que alcanzó en la primera etapa de la compañía, como se reflejaba en el estado de GYP. La gerencia expresó su sospecha de que el origen del problema se podría hallar en una errónea composición de la estructura de la organización, pero esto cada vez convencía menos a Ana María, quien sentía la necesidad identificar realmente cuál era el problema o los problemas que estaban menguando la rentabilidad. Mientras tanto, a pesar del déficit, se mantenía la práctica de aumentar el gasto fijo, pero sin sustento en los ingresos o ventas y por ello no ayudaba a la rentabilidad (crecía el número de operaciones y también la sobrecarga del personal requerido para cada una)

La gestión de los objetivos se iba logrando, pero Ana María se cuestionaba cómo se podía mejorar la rentabilidad si se trabajaba en base a un reporte de ganancias y pérdidas meramente contable, ¿cómo podían identificarse oportunidades de servicios si quien tenía mayor contacto con el cliente solo se enfocaba en mejorar el servicio y gestionar los reclamos (Gerencia de

Operaciones, Servicio y Calidad)?, ¿cómo podía asegurarse que el *project finance* de una nueva operación estaba cumpliéndose si solamente se medía a nivel de margen bruto? En resumen, ¿cómo podía saberse si esos “gastos comunes y agrupados” eran razonables y contribuían a la estrategia de cada servicio del negocio? Lo que estaba fuera de toda duda eran los gastos que presupuestaba y requería cada gerencia para cumplir unos objetivos cuyo logro (independiente de su impacto efectivo en la rentabilidad) tenía un sustancioso correlato en forma de bonos anuales para los gerentes y su equipo.

Como instrumento o herramienta de diagnóstico, Ana María elaboró un estado de ganancias y pérdidas “de gestión”, que es diferente al estado de ganancias y pérdidas contables. De esa manera reflejaría la situación real del negocio en comparación con la estrategia escrita que en los objetivos operativos de cada área seguía un rumbo diferente, sin unidad de estrategia efectiva y con poca eficacia en la rentabilidad consolidada. Contrastó las proyecciones, los planes y el avance real. Entre otras cosas, encontró un enorme vacío entre las áreas del negocio: no había unidad presente ni condiciones para la unidad futura a través de una dirección clara. Nadie se preocupaba por conocer la síntesis completa del estado de la gestión, ni asumía visiblemente los resultados adversos y, por tanto, tampoco había condiciones para diseñar e implementar una solución sostenible. Ello le llevó a ampliar sus interrogantes hacia la estructura que en ese momento tenía la organización, su cambio podría sostener un modelo de gestión perdurable.

Por tanto, se requería una doble solución; a nivel organizacional en cuanto a su modelo de gestión y, a nivel de gestión, a través de la implementación de una herramienta que no sea exclusivamente contable.

### **2.3. Estudio Proyecto de Asignación y Reducción de Costos (PARC)**

Con apoyo de la Consultora Internacional (CI) se establecieron 16 *drivers* (ver anexo 5) de distribución de costeo para imputar los costos a cada negocio de una manera exacta a fin de evaluar la rentabilidad de cada negocio y para contrastar la operación con la estrategia, determinando su mutua pertinencia. El resultado del PARC sería un GYP de gestión, cuyos objetivos eran:

- Definir una política y esquema de fijación de precios que permitiese la asignación de todos los costos directos y la distribución de todos los costos/gastos indirectos atribuibles a cada operación.
- Medir el desempeño a través de la asignación de todos los costos directos y distribución de los costos/gastos indirectos que son controlables por la operación para

que el responsable de cada operación tenga el empoderamiento de gestionar las palancas requeridas para mejorar el desempeño de las operaciones.

De acuerdo con los *drivers*, los costos se distribuyeron en cuatro márgenes:

**Figura 7. Cuadro de distribución de márgenes de costos**

	Playas	No distribuibles	
Ingresos neto por playas Costos y gastos operativos directos <b>Margen contribución 1</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Costos y gastos operativos directos</b> Muestra los costos y gastos asignables registrados para el negocio. Muestra el efecto inmediato de la gestión y acciones de los responsables por operación
Indirectos controlables operativos <b>Margen de contribución 2</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Indirectos controlables operativos</b> Muestra los gastos indirectos que guardan estrecha relación con la operación.
Indirectos controlables de gestión <b>Margen de contribución 3</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Indirectos controlables de gestión</b> Muestra los gastos indirectos de gestión (no incluye planilla de gerencias y soporte)
Gerencias y soporte fijo administrativo <b>Margen de contribución 4</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>Gerencias y soporte administrativo</b> Muestra los gastos indirectos administrativos (gerencias y de soporte)
No controlables por UN Dividendos y diversos <b>Utilidad Neta</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>No controlables</b> Gastos corporativos asignados por la Alta Dirección del la empresa consolidada y que Parqueo S.A. no controla

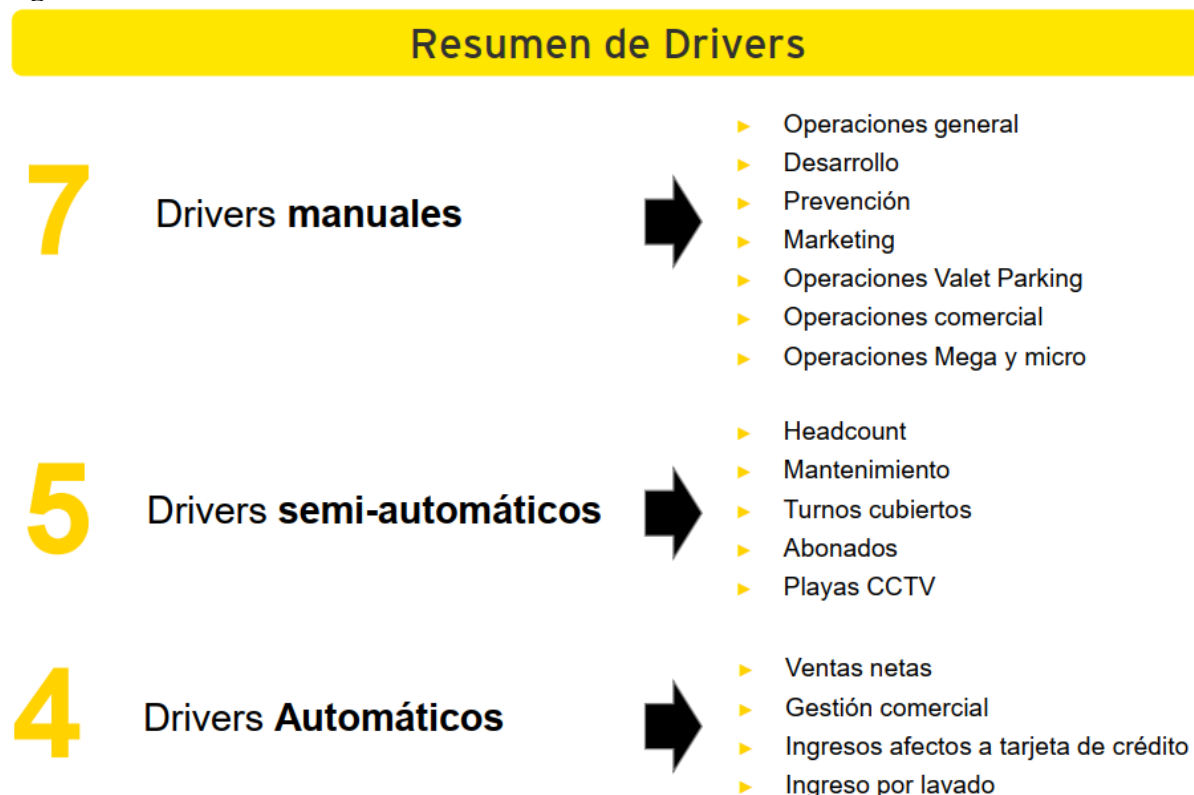
Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.

Fuente: Parqueo S.A.

Para la definición de los *drivers* se analizó la naturaleza de cada costo y su relación exacta con el servicio generador de ingresos; además, se buscó el ordenamiento de los centros de gastos registrados en el sistema SAP. Parqueo S.A. validó los 16 *drivers* que distribuirían los gastos hacia las playas vigentes. Dichos *drivers* se clasificaron en tres categorías:

- **Manuales:** referidos a la información extraída manualmente y calculada íntegramente por el usuario responsable.
- **Semiautomáticos:** requieren que un usuario ingrese valores operativos manualmente de cada playa/operación, como por ejemplo la cantidad de personal asignado, y el cálculo de los valores porcentuales será de forma automática.
- **Automáticos:** que correspondían a la información extraída de forma automática de las cuentas contables y cálculo automático del valor porcentual de los *drivers*.

Figura 8. Cuadro resumen de *drivers*



Nota: La figura representa un compendio de datos organizados mediante un programa informático.  
Fuente: Parqueo S.A.

Como resultado del estudio se implementó un reporte de ganancias y pérdidas por cada línea de negocio (megaplayas, microplayas, administración de playas de instituciones y negocios colaterales [publicidad, *valet parking*]).

Tabla 6. Cuadro de ganancias y pérdidas (GYP) a diciembre de 2015

	Mega Playa		Micro Playa		Comerciales		Valet parking		TTL UN
	Actual	Distrib.	Actual	Distrib.	Actual	Distrib.	Actual	Distrib.	
Ingresos	20,543	20,543	22,639	22,639	29,925	29,925	5,514	5,514	78,621
Costo Playa	5,021	5,021	17,536	17,536	22,466	22,989	4,163	4,163	49,709
Costo Otros		550		892		2,480		1,281	5,203
<b>Margin Contribución (MG1)</b>	15,522	14,971	5,103	4,211	7,459	4,456	1,351	70	23,709
<b>% MG1</b>	76%	73%	23%	19%	25%	15%	25%	1%	30%
Gadm UN	3,613	586	1,439	1,259	1,696	5,348	296	1,001	8,194
Gvtas UN		932		1,053		363		69	2,418
<b>Utilidad Operativa (MG2)</b>	11,909	13,453	3,663	1,898	5,763	-1,255	1,056	-1,000	13,097
<b>% MG2</b>	58%	65%	16%	8%	19%	-4%	19%	-18%	17%
Gadm Central		292		522		2,846		549	4,209
<b>Utilidad Final (MG3)</b>	11,909	13,161	3,663	1,376	5,763	-4,100	1,056	-1,549	8,888
<b>% MG3</b>	58%	64%	16%	6%	19%	-14%	19%	-28%	11%

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

Con el reporte en sus manos, Ana María citó a la plana gerencial de la empresa para presentar su informe de lo que había pasado con cada tipo de negocio y cómo habían desarrollado cada estrategia. Luego de la distribución de los gastos que se habían estado

considerando “comunes” se pudo identificar varias operaciones que tenían márgenes negativos y que, por tanto, requerían planes de acción. También se discutió sobre aquellas operaciones con márgenes a nivel 3 o 4 negativos, si podían ser consideradas estratégicas o si contribuían a diluir el gasto fijo “no gestionable” o no discrecional, es decir, aquel gasto fijo que no podía disminuirse por más que se eliminasen muchas operaciones, como por ejemplo el costo de la planilla de las gerencias y sus equipos de trabajo.

Las operaciones con márgenes negativos estaban concentradas en los negocios de microplayas y *valet parking*; mientras que las megaplayas tenían unos márgenes más elevados que solían ser sacrificados cuando se consolidaban los resultados con los otros servicios, debido a que subsidiaban las pérdidas de los otros servicios.

**Tabla 7. Playas según rango de margen de contribución (número de playas)**

	Mega Playa		Micro Playa			Comerciales			Valet parking		
	Actual	Distrib.	Actual	Distrib.		Actual	Distrib.		Actual	Distrib.	
<b>MG1</b>											
Mayor a 10%	5	5	35	27	-8	99	78	-21	45	20	-25
Entre 0%-10%	-	-	7	10	+3	5	15	+10	14	9	-5
Menor a 0%	-	-	15	20	+5	8	19	+11	4	34	+30
<b>MG2</b>											
Mayor a 10%	5	5	28	20	-8	91	29	-62	39	10	-29
Entre 0%-10%	-	-	12	6	-6	11	28	+17	18	7	-11
Menor a 0%	-	-	17	31	+14	10	55	+45	6	46	+40
<b>MG3</b>											
Mayor a 10%	5	5	28	15	-13	91	19	-72	39	4	-35
Entre 0%-10%	-	-	12	10	-2	11	13	+2	18	7	-11
Menor a 0%	-	-	17	32	+15	10	80	+70	6	52	+46
<b>N° playas</b>	5		57			112			63		
<b>% playas en pérdida (MG2)</b>	0%		54%			49%			73%		

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia



### Capítulo 3. Cambios de estrategia (Parte C)

Con los resultados presentados, los directivos de la Alta Dirección comprendieron que había unos negocios que absorbían la rentabilidad de los otros porque eran muy deficitarios. Entonces, Ana María propuso corregir esta situación, pero con un énfasis en la cultura de la organización: la nueva cultura tendría que calar en la forma de hacer los negocios desde el momento en que se busca una nueva operación, cuando se implementa y cuando se gestiona en el tiempo. Las decisiones de inversión plasmadas en el *project finance* deberían ser monitoreadas con premisas claras acerca de las metas y KPIs que debían cumplirse.

Coordinadamente con la plana gerencial se definió lo siguiente:

- Establecer métricas de gestión a nivel de margen 4 para nuevas operaciones, con el fin de que las operaciones puedan contribuir a los gastos fijos.
- Establecer planes de acción de mejora de las operaciones vigentes deficitarias con margen nivel 3 en negativo, estableciendo metas para cada responsable, siendo el objetivo llegar a Margen 2 entre 15 a 20%.

Los tipos de planes de acción para rentabilizar las operaciones fueron los siguientes:

1. Reducción de costos fijos de alquileres en microplayas. La mayoría de los alquileres estaba en dólares y se buscó reducir tarifas mensuales y convertir a soles debido a que los ingresos de servicio estaban en soles.
2. Análisis de la ubicación y tipo de cliente en *valet parking*. Analizar si las tarifas vigentes eran suficientes para cubrir sus costos indirectos y si esas operaciones eran estratégicas o si el servicio podía dejar de brindarse y rescindir contratos.
3. Análisis del flujo vehicular y cantidad de clientes por tipo de operación, con el fin de evaluar si pudiera implementarse una estrategia comercial para incrementar el margen o, en caso contrario, eliminar la operación.
4. Para poder definir el punto 3, también debía analizarse el nivel de inversión y depreciación de los activos para no afectar mucho el corto plazo al pasar por resultados el ajuste de la inversión de una operación desestimada, en caso se determine que no podía rentabilizarse por el lado de ingresos.
5. En el caso de operaciones comerciales, evaluar el *overhead* que no estaba generando ingresos que conlleven a márgenes de 20%.

Todos estos planes de acción y criterios se trabajaron pensando en que, en primer lugar, debía considerarse si la estrategia del volumen seguía funcionando o si en su implementación había menguado la rentabilidad consolidada al no ver los números de forma correcta e integral.

Antes de comenzar la implementación de los nuevos planes, Ana María dirigió al gerente general las siguientes preguntas: ¿seguiremos enfocándonos en todos los tipos o líneas de negocio vigentes?, ¿deberíamos hacer un cambio y por qué?, ¿había que hacer cambios en la organización?

### **3.1. Implementación del cambio**

Ana María lideró la implementación de los cambios que siguieron al análisis resultante en el Proyecto PARC. Junto a su equipo elaboraron y monitorearon un plan de trabajo para comenzar el retiro de las operaciones que no eran rentables, una por una. Para ello tuvo que definir criterios que le ayudaran a determinar cuál operación podría ser más neurálgica para el negocio y cuál era desechable; cuál contaba con una inversión de CAPEX menos prescindible y cuál mostraba suficiente flexibilidad. En cada caso había que precisar qué se podría ajustar para reducir o para incrementar, en cuál se podía bajar el costo de alquiler o en cuál se podía aumentar el precio. El plan de trabajo resultante tenía un cronograma con fechas bien definidas, pero flexible ya que cada semana Ana María se reunía con la plana gerencial de Parqueo S.A. para evaluar los niveles de avance o reajuste de las operaciones vigentes.

Se estableció un Comité de Trabajo del Proyecto PARC, los gerentes (Comercial y de Operaciones, Servicio y Calidad) daban el *input* de cada caso, analizando las posibilidades de mejorar resultados y definiendo planes de acción. El comité monitoreaba semanalmente los avances de los planes de acción definidos para rentabilizar las operaciones.

Conforme se avanzaba con las acciones; ya sea para aumentar ingresos o reducir costos, se iba monitoreando el número de operaciones deficitarias. Tal es el caso del avance que se reporta a septiembre del 2016:

**Tabla 8. Avance del plan de acción de rentabilización y cierre de playas MC3 negativas a septiembre de 2016**

	MC3 <0										Ago
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	TOTAL	TOTAL
<b>Micro Playas</b>	32	29	25	25	28	26	28	24	23	29	30
	S/. -238	S/. -185	S/. -147	S/. -126	S/. -176	S/. -167	S/. -173	S/. -166	S/. -139	S/. -1,241	S/. -1,134
<b>Comerciales</b>	16	18	12	18	30	16	16	17	12	10	11
	S/. -56	S/. -38	S/. -27	S/. -53	S/. -94	S/. -63	S/. -46	S/. -53	S/. -120	S/. -137	S/. -129
<b>Valet Parking</b>	36	26	23	34	33	22	21	27	19	36	38
	S/. -74	S/. -46	S/. -21	S/. -91	S/. -73	S/. -26	S/. -42	S/. -53	S/. -67	S/. -291	S/. -292
<b>Total</b>	84	73	60	77	91	64	65	68	54	75	79
	S/. -368	S/. -269	S/. -195	S/. -270	S/. -342	S/. -255	S/. -260	S/. -272	S/. -328	S/. -1,669	S/. -1,555

Playa Alberto Salinas  
Playa Los Olivos 1  
Playa San Isidro 1 y 2

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

**Tabla 9. PARC, GYP de gestión. Avance a septiembre 2016 comparando con el mes anterior**

	MEGA PLAYAS			MICRO PLAYAS			COMERCIALES			VALET PARKING			TOTAL		
	Ago	Set	Var.	Ago	Set	Var.	Ago	Set	Var.	Ago	Set	Var.	Ago	Set	Var.
<b>INGRESOS</b>															
Abonados	1,160	1,230	70	1,177	1,148	(30)	344	333	(10)	6	6	-	2,686	2,717	30
Eventuales Rack	274	247	(27)	767	1,123	356	4,775	4,176	(599)	15	27	12	5,832	5,574	(258)
Eventuales Pre Venta	172	101	(71)	77	60	(17)	644	595	(49)	-	-	-	894	756	(137)
Consumo P.Pass	105	89	(15)	109	100	(9)	159	160	1	1	1	0	374	351	(22)
Serv. de Adm.	108	112	4	10	10	0	2,847	2,567	(280)	10	10	0	2,975	2,699	(276)
Valet Parking	-	-	-	-	-	-	106	102	(3)	367	350	(17)	473	452	(20)
Otros	102	69	(32)	59	123	64	191	202	11	30	(30)	(60)	382	364	(18)
Recaudación	(259)	(316)	(57)	(40)	(290)	(250)	(5,731)	(5,036)	695	(7)	(6)	1	(6,037)	(5,649)	388
<b>Totales</b>	<b>1,661</b>	<b>1,532</b>	<b>(129)</b>	<b>2,160</b>	<b>2,274</b>	<b>114</b>	<b>3,334</b>	<b>3,100</b>	<b>(235)</b>	<b>422</b>	<b>358</b>	<b>(64)</b>	<b>7,578</b>	<b>7,263</b>	<b>(314)</b>
<b>COSTOS</b>															
Alquiler	324	365	41	1,339	1,559	221	5,810	5,055	(755)	7	6	(1)	7,479	6,986	(493)
Personal	50	49	(1)	221	277	56	1,945	1,938	(7)	283	278	(5)	2,499	2,542	43
Impuestos Municipales	53	45	(7)	25	20	(5)	14	9	(5)	1	0	(0)	92	75	(18)
Suministros	4	9	5	6	6	0	108	97	(10)	4	6	2	121	118	(4)
Mantenimiento	4	9	4	9	17	8	21	88	67	0	0	(0)	35	114	79
Depreciación	173	172	(0)	120	125	5	93	94	1	5	5	(0)	390	396	5
Part. de los Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	54	56	2	47	79	32	112	146	33	18	14	(4)	231	294	63
Recaudación	(259)	(316)	(57)	(40)	(290)	(250)	(5,731)	(5,036)	695	(7)	(6)	1	(6,037)	(5,649)	388
<b>Totales</b>	<b>402</b>	<b>388</b>	<b>(14)</b>	<b>1,727</b>	<b>1,793</b>	<b>66</b>	<b>2,372</b>	<b>2,392</b>	<b>20</b>	<b>311</b>	<b>304</b>	<b>(8)</b>	<b>4,812</b>	<b>4,876</b>	<b>64</b>
<b>Gastos Operación Directos</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>(10)</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>(2)</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>(6)</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>(17)</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION 1</b>	<b>1,250</b>	<b>1,144</b>	<b>(105)</b>	<b>425</b>	<b>474</b>	<b>50</b>	<b>952</b>	<b>703</b>	<b>(249)</b>	<b>111</b>	<b>54</b>	<b>(57)</b>	<b>2,737</b>	<b>2,375</b>	<b>(362)</b>
	75%	75%		20%	21%		29%	23%		26%	15%		36%	33%	
<b>Indirectos Controlables Operativos</b>	<b>41</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>101</b>	<b>100</b>	<b>(1)</b>	<b>217</b>	<b>220</b>	<b>3</b>	<b>73</b>	<b>66</b>	<b>(7)</b>	<b>433</b>	<b>436</b>	<b>3</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION 2</b>	<b>1,208</b>	<b>1,094</b>	<b>(114)</b>	<b>323</b>	<b>375</b>	<b>51</b>	<b>735</b>	<b>483</b>	<b>(252)</b>	<b>38</b>	<b>(12)</b>	<b>(50)</b>	<b>2,304</b>	<b>1,939</b>	<b>(365)</b>
	73%	71%		15%	16%		22%	16%		9%	-3%		30%	27%	
<b>Indirectos Controlables de Gestión</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>(10)</b>	<b>116</b>	<b>108</b>	<b>(8)</b>	<b>84</b>	<b>51</b>	<b>(33)</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>(19)</b>	<b>297</b>	<b>227</b>	<b>(70)</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION 3</b>	<b>1,148</b>	<b>1,044</b>	<b>(104)</b>	<b>207</b>	<b>266</b>	<b>59</b>	<b>650</b>	<b>431</b>	<b>(219)</b>	<b>1</b>	<b>(30)</b>	<b>(31)</b>	<b>2,007</b>	<b>1,712</b>	<b>(295)</b>
	69%	68%		10%	12%		20%	14%		0%	-8%		26%	24%	
<b>Indirectos Controlables de Gestión</b>	<b>111</b>	<b>110</b>	<b>(0)</b>	<b>167</b>	<b>200</b>	<b>33</b>	<b>378</b>	<b>455</b>	<b>77</b>	<b>66</b>	<b>78</b>	<b>12</b>	<b>722</b>	<b>843</b>	<b>121</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCION 4</b>	<b>1,038</b>	<b>934</b>	<b>(104)</b>	<b>40</b>	<b>66</b>	<b>26</b>	<b>272</b>	<b>(24)</b>	<b>(296)</b>	<b>(65)</b>	<b>(108)</b>	<b>(43)</b>	<b>1,285</b>	<b>869</b>	<b>(416)</b>
	62%	61%		2%	3%		8%	-1%		-15%	-30%		17%	12%	

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

Terminada esta etapa, se comenzaron a definir cambios en la organización para generar un empoderamiento por tipo de negocio, además se evaluaba un reajuste de personal *overhead*.

### **3.2. Reajuste del *overhead***

El análisis de GYP de gestión por negocio estableció como una decisión clave la reducción de operaciones deficitarias a nivel de margen 3, en coordinación con los gerentes de las áreas Comercial y de Operaciones, Servicios y Calidad.

Dado que el volumen de operaciones se ajustaría, se analizó el *overhead* asociado a esas operaciones y se implementó un plan de reducción de gastos fijos asociados a la estructura organizativa y de servicios de terceros que se requerían para lograr los estándares de supervisión de calidad y capacitación constante a todas las operaciones, especialmente las de *valet parking*, que eran las presentaban mayor déficit.

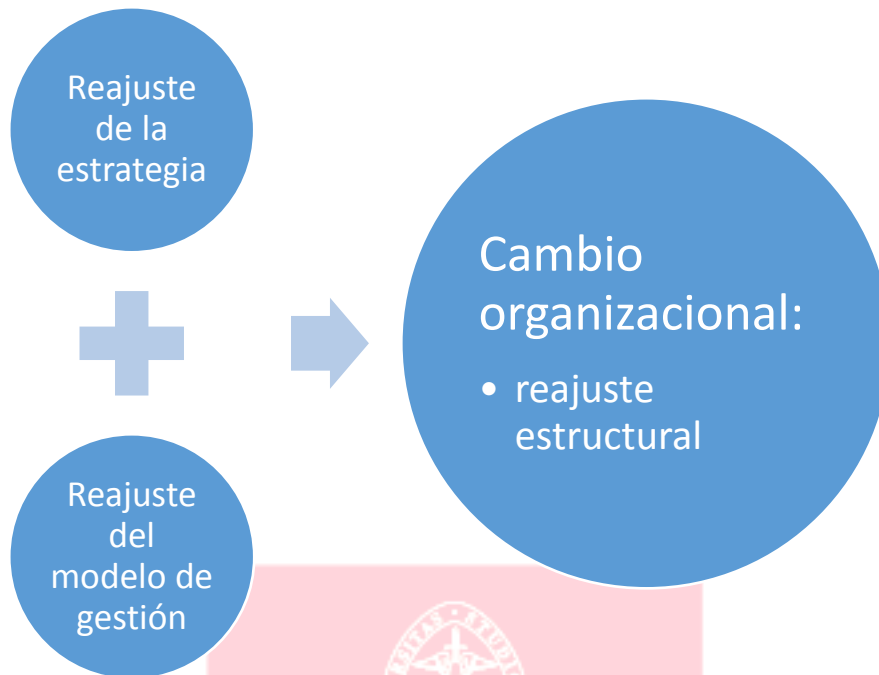
### **3.3. Cambios en la organización y empoderamiento**

Los nuevos planes configuraron un nuevo modelo de gestión por “núcleos” en que la organización contaría con líderes por tipo de servicio que sean responsables integrales de la gestión (venta, margen, servicio, operatividad, etc.), es decir, extender la administración del personal con unos responsables por cada tipo de negocio. Llamamos núcleo (ver anexo 4 Funciones de núcleo) a esas gerencias por operación, cuyas principales funciones eran rentabilizar sus propias operaciones.

Esta nueva organización serviría para estar más cerca del cliente con un enfoque no solo en servicio sino en rentabilidad. Por ejemplo, los objetivos de la gerencia de operaciones antes eran la calidad y la atención de reclamos; en el nuevo esquema, los objetivos y metas de cada gerente de núcleo serían: margen 3, indicadores de servicios y reclamos, cobranzas, nuevas ventas a esos clientes, etc. Con la nueva configuración se buscó definir la responsabilidad integral por grupo de operaciones, otorgar el empoderamiento y la responsabilidad por línea o líneas de negocio, cerrando los vacíos que pudieron existir entre la Gerencia Comercial, la de Desarrollo y la de Operaciones, Servicio y Calidad.

En adelante, la herramienta GYP de gestión (PARC) sería el instrumento de reporte de evaluación del *performance* de resultados por tipo de operación, siendo el gerente de cada núcleo el responsable de informar las acciones, los avances y los resultados mensuales.

**Figura 9. Cambio organizacional**



Fuente: elaboración propia

### 3.4. Incremento de la rentabilidad

Pasaron muchas semanas de intenso trabajo implementando los planes previstos de las acciones fijadas para la reducción de los costos fijos que estaban relacionados a la estrategia y que no redituaban en mayores ventas e incremento de ventas, así como los cierres de las playas deficitarias, se pudo ver la evolución de los resultados ya que, contando con menos operaciones, se evidenciaban mejores resultados.

**Tabla 10. Evolutivo de número de operaciones vigentes al cierre de cada año**

<u>Operaciones</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>
Megas	6	6	6
Micros	56	50	51
Comerciales	106	105	120
Valet Parking	20	17	15
<b>Total Operaciones</b>	<b>188</b>	<b>178</b>	<b>192</b>

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia

**Tabla 11. Resultados en cada nivel de margen desde el 2017 hasta 2019**

<b>Conceptos</b>	<b>Total 2017</b>	<b>Total 2018</b>	<b>Total 2019</b>
<b>Total ingresos (S/.)</b>	<b>88,187,457</b>	<b>89,389,407</b>	<b>93,938,357</b>
<b>Total egresos (S/.)</b>	<b>56,059,144</b>	<b>54,143,300</b>	<b>56,711,189</b>
<b>MC1</b>	<b>32,528,197</b>	<b>35,671,362</b>	<b>37,613,307</b>
TOTAL Indirectos Operativos	<b>4,895,671</b>	<b>6,373,817</b>	<b>6,731,212</b>
<b>MC2</b>	<b>27,632,526</b>	<b>29,297,545</b>	<b>30,882,095</b>
TOTAL Indirectos de Gestión	<b>2,757,864</b>	<b>2,916,829</b>	<b>3,121,785</b>
<b>MC3</b>	<b>24,874,662</b>	<b>26,380,716</b>	<b>27,760,310</b>

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia



## Capítulo 4. *Teaching Note*

En el presente caso se analiza, desde el año 2012 al 2015, la situación de la empresa y su estrategia basada en el crecimiento por volumen y precio, que se orientaba a penetrar el mercado y tener presencia en diferentes ciudades del país y ubicaciones en Lima. Para que el cliente pueda percibir un mayor valor de la marca de Parqueo S.A. se estableció un proceso constante de mejora de la calidad del servicio en las operaciones.

Sin embargo, al constatar que los resultados se estancaron al nivel de la utilidad neta mientras el volumen de operaciones aumentaba año tras año, así como el gasto fijo, se determinó hacer un análisis de la rentabilidad por tipo de negocio e identificar cómo se estaba coordinando la organización para implementar la estrategia y qué herramienta de resultados se empleaba y qué medición de objetivos gerenciales se tenía.

Luego de analizar las ventas y los egresos, Ana María determinó la definición de una herramienta de asignación de gastos por tipo de servicio con el fin de identificar si todas las operaciones estaban aportando a la estrategia y al crecimiento de los resultados. Esta herramienta se definió como un GYP de gestión y sirvió para trabajar esquemas de análisis, ya sea para bajar gastos fijos o evaluar mecanismos de mejora en ventas. En el caso contrario, luego de la definición conjunta con las gerencias clave del negocio se decidió un plan de salida de aquellas operaciones deficitarias y a la vez no estratégicas.

Junto a ello, se trabajó en un cambio en la organización definiendo gerentes de núcleo para el manejo de un grupo de operaciones clasificadas por tipo de negocio, a fin de brindar el empoderamiento y las herramientas para que dichos gerentes gestionen de forma integral sus operaciones, es decir, que no solo se enfocaran en los servicios, sino que también se hicieran responsables de la generación de resultados.

### **4.1. Público objetivo**

Estudiantes de Programas *Master in Business Administration* (MBA) que, con este caso, podrán analizar temas de definición e implementación de estrategia, análisis de costos, reportes de gestión y análisis de coherencia entre los lineamientos estratégicos y la implementación operativa de los mismos.

### **4.2. Objetivos de aprendizaje**

- Desarrollar en los participantes la capacidad para analizar situaciones complejas.

- Descubrir por qué una determinada estrategia no funciona adecuadamente y qué debe considerarse para evaluar constantemente la estrategia implementada por los líderes de la organización.
- Simular una situación real de implementación de procesos de cambios de estrategia, organización y reportes.

#### **4.3. Temas que aporta la investigación**

- Análisis de costos y alineamiento con el entorno externo.
- Reportes de gestión como herramienta para la toma de decisiones.
- Análisis de costos y *drivers* de distribución.
- Implementación de cambio.

#### **4.4. Análisis del caso**

##### **4.4.1 Análisis del sector**

El sector venía creciendo en cuanto a las variables que impactan en el movimiento vehicular; sin embargo, a su vez, incrementaba el costo de alquiler de los espacios que servían para la implementación de operaciones microplayas, que era un tipo de operación clave para el crecimiento y presencia de marca de Parqueo S.A.

##### **4.4.2 Protagonistas**

- Gerente general – Gustavo Velarde.
- Gerentes del negocio de Parqueo S.A. Gerente Comercial: Gino Franco. Gerente de Desarrollo e implementación: Jean Linares. Gerente de Operaciones, Servicio y Calidad: Carlos Merino.
- Ana María Alvarado. Directora asignada para el análisis y diagnóstico de la situación de la empresa.

##### **4.4.3 Preguntas para plantear a los alumnos**

- ¿Cuál o cuáles son los problemas?
- ¿Está mal definida la estrategia o es un problema de implementación?
- ¿Es acorde la estrategia definida desde el 2012? o ¿el mercado cambió?

- ¿Es válida la competencia distintiva que Parqueo S.A. quería implementar con el enfoque de calidad de servicio?
- ¿Por qué se crecía en número de operaciones y la utilidad se mantenía?
- ¿Se debe cambiar la forma como está estructurada la organización?
- ¿Qué motivación llevó a los gerentes a seguir incrementando operaciones sin preocuparse por su relación con la rentabilidad?
- ¿El GYP contable ayudó a tomar decisiones?

#### 4.5. Problema del caso

La estrategia de crecimiento para lograr *market share* pudo funcionar en los primeros años, pero el mercado empezó a ser más exigente: el cliente no valoraba el precio que pagaba por el servicio y ese crecimiento en número de operaciones y ventas, no se veía reflejado en mejores resultados (utilidad neta).

#### 4.6. Alternativas de acción e impacto

##### 4.6.1 Problema 1 (eficacia)

Se identifican problemas en la implementación de la estrategia, la estructura y los sistemas formales que no están alineados con los cambios en el entorno externo.

**Tabla 12. Alternativas al problema 1**

N°	Alternativas de solución
1	Reformular la estrategia. En lugar de enfocarse en solo volumen y precio, debe definirse los criterios para tener nuevas operaciones.
2	Cambiar la estructura organizacional debido a que los gerentes “están lejos” del mercado.
3	Cambiar los precios por cada tipo de operación, analizando los reclamos ocurridos

Fuente: elaboración propia

##### 4.6.2 Problema 2 (eficacia)

En el plano de la eficacia, en el sistema formal se observa que la herramienta de gestión está basada en el análisis y cumplimiento de un presupuesto contable de margen bruto por tipo de negocio, conteniendo “gastos comunes” que no son asignados por cada tipo.

**Tabla 13. Alternativa al problema 2**

N°	Alternativa de solución
1	Asignar esos gastos comunes fijos y variables a cada tipo de negocio definiendo lógicas en los <i>drivers</i> de asignación.

Fuente: elaboración propia

### 4.6.3 Problema 3 (atractividad)

En la atractividad, que es el plano del saber operativo, el problema consiste en que la estructura real está trabajando en forma de “islas”, sin coordinar los efectos de las decisiones de las diferentes gerencias.

**Tabla 14. Alternativa al problema 3**

N°	Alternativa de solución
1	Implementar comités de trabajo para hacer seguimiento a las decisiones alineadas a la estrategia del negocio.

Fuente: elaboración propia

### 4.6.4 Problema 4 (unidad)

Se observa que la misión externa e interna estaban exclusivamente enfocadas en la generación de ventas sin entender qué había cambiado en el cliente, ni analizar por qué no valoraba el precio del servicio. Este efecto podría deberse a que el enfoque en resultados primaba estimulado por el logro de las metas que impactaban en el bono de desempeño, con lo cual es un reflejo de problema en los valores de la dirección. Otro indicio de problema en la unidad en cuanto a los valores de la dirección fue que mantenían un GYP contable con un grupo de gastos en crecimiento, pero no asignados por cada tipo de negocio.

**Tabla 15. Alternativa al problema 4**

N°	Alternativa de Solución
1	Cambiar las metas que impactan en el bono de desempeño anual.

Fuente: elaboración propia

### 4.6.5 Criterios de evaluación de las alternativas

- a) Eficacia: Mejora en resultados a nivel de utilidad neta.
- b) Atractividad: Aprendizaje de todas las aristas y objetivos de cada Gerencia.
- c) Unidad: Estar más cerca de lo que el cliente espera. Fomentar el trabajo en equipo.

#### 4.6.6 Impacto en los criterios

Tabla 16. Impacto de las alternativas

Problemas	Alternativas de solución	Impacto en eficacia	Impacto en atractividad	Impacto en unidad
1	Reformular la estrategia. En lugar de enfocarse en solo volumen y precio, debe definirse los criterios para tener nuevas operaciones.	Positivo. Mejora los resultados al abrir operaciones con enfoque en rentabilidad	Positivo. El equipo considera varias aristas y criterios (no sólo comerciales).	Positivo. Se incentiva trabajo en equipo.
	Cambiar la estructura organizacional debido a que los gerentes “están lejos” del mercado.	Positivo. Mejora la rentabilidad si es que se establecen gerentes a cargo de un grupo de operaciones, en lugar de una estructura que separa el objetivo comercial de la gestión operativa.	Se presentaría cierta dificultad si no se replantea la estrategia y solo nos enfocamos en cambios organizacionales.	No es favorable hacer este cambio sin explicación y análisis de lo que ha venido ocurriendo en la implementación de la estrategia. Generaría “desinterés” o “desmotivación”.
	Cambiar los precios por cada tipo de operación, analizando los reclamos ocurridos	Ayuda entender la información de los clientes respecto a quejas por las tarifas. Pero no soluciona el problema si por un lado se tienen gastos fijos que no se identifica el motivo del crecimiento.	Ayuda conocer información de los clientes, pero no soluciona el problema de raíz.	
2	Asignar esos gastos comunes fijos y variables a cada tipo de negocio definiendo lógicas en los drivers de asignación.	Positivo. Dado que permite tener una herramienta de gestión para toma de decisiones.	Positivo. Se establece un equipo de trabajo para revisión, ajuste y asignación de gastos a los negocios.	Positivo. Se incentiva trabajo en equipo y que “hagan suya” esta herramienta para la toma de decisiones. No se tendría una “lógica” impuesta.
3	Implementar comités de trabajo para hacer seguimiento a las decisiones alineadas a la estrategia del negocio.	No soluciona el problema si siguen enfocándose en crecer debido a: 1. Número de operaciones 2. Precio Gastos asociados a mejor servicio	Positivo, porque incentiva los puntos de vista de diferentes gerencias: comercial, operaciones, etc.	Positivo. Se incentiva trabajo en equipo.
4	Cambiar las metas que impactan en el bono de desempeño anual.	Positivo. Si el enfoque es más integral con cumplimiento en rentabilidad más que en penetración de mercado.	No ayuda a que el equipo gerencial desprenda su “alto grado” de enfoque en resultados para generar un proceso continuo de mejora constante, al margen del bono anual.	Continúa siendo una prioridad el logro del bono anual, más que generar un incentivo al pensar constantemente en los cambios del entorno para ajustar la estrategia, al margen de “como esté” diseñado el cumplimiento del bono anual.

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.7 Selección de alternativas y plan de acción

Las alternativas señaladas no son necesariamente excluyentes y algunas son complementarias, por lo que se seleccionaron varias alternativas; en el orden siguiente:

- Implementar un GYP de gestión, asignando los gastos comunes con reglas de distribución por tipo de negocio. Para desarrollar esta información se contó con la participación de todas las gerencias y se logró tener una herramienta que ayude para la toma de decisiones, tanto para las nuevas operaciones (con nuevas reglas de juego en cuanto a precio y rentabilidad) como para analizar las operaciones vigentes y establecer acciones para rentabilizar. En este proceso sirvió de mucha ayuda la definición de las operaciones estratégicas superavitarias y deficitarias, así como establecer un plan de salida o ajustes (costos, ventas).
- Analizar la estrategia implementada y comparar la oferta lo que el cliente “espera” en base a su experiencia de usuario (análisis de mercado, análisis de reclamos con data interna obtenida).
- Determinar si esa estrategia de calidad de servicio funcionó en todas las operaciones observando la tendencia en el crecimiento conforme se subía el precio.
- Evaluar cómo está funcionando la organización y cómo interactúan las gerencias para el logro de los objetivos. Definir los cambios para empoderar a los responsables por tipo de negocio estableciendo una estructura con responsables integrales de cada tipo de negocio.
- Empoderar a los nuevos líderes por negocio: gerentes de núcleo que deben velar por la gestión integral: márgenes, servicio, relación con cliente, etc.
- Implementar comités de trabajo en los que el esquema de monitoreo se basara en el GYP de gestión por tipo de negocio y se revisaran los avances y planes de acción para mejorar resultados a todo nivel: márgenes, servicio, dotación de personal, etc.
- Cambiar los objetivos para el cumplimiento del bono anual, pasando de número de operaciones y cumplimiento de ventas, a la generación de resultados a nivel de margen 3 (ventas que puedan cubrir costos variables y fijos directos).

## Conclusiones

Al parecer, existe un abismo paradójicamente imperceptible entre las prácticas gerenciales que procuran los mejores resultados sostenibles y la gestión enfocada en el corto plazo. Por otro lado, el efecto de inercia producido por el éxito logrado en los comienzos de un negocio puede generar la falsa ilusión de mantener una especie de crecimiento automático, por el cual sin hacer muchas variaciones el desarrollo del negocio seguiría imparabile, como guiado por el aparente piloto automático de la cuenta de resultados basada solo en la información contable.

De este modo, la capacidad de toma de decisiones se asfixia al ceder su lugar al sistema que acompaña el modelo de negocio. Por tanto, los estados financieros por sí solos no son una herramienta clave suficiente para tomar decisiones. En este sentido la costumbre de ser agresivo por *marketshare* puede conducirnos a tener “los ojos tapados” bajo una idea errónea de crecimiento.

Por ello, la estrategia que define una empresa debe estar constantemente en revisión y las señales que dan los clientes son una clave fundamental para ponderar si dicha estrategia está siendo acorde con lo que el mercado busca en el servicio que se brinda. Los directivos tienen que comprender que no siempre la receta que funcionó en los primeros años de la compañía seguirá funcionando para lograr los resultados del presente. La implementación de la estrategia y su revisión continua son procesos clave que se reflejan en el modelo de gestión que definen y desarrollan los líderes a cargo.

Los incentivos basados en bonos asociados a objetivos cumplidos por cada gerencia pueden convertirse en un sistema perverso si no se revisan continuamente. Por sí solos pueden estimular la percepción parcializada del negocio, por atender solo a una parte (la parte que será medida para asignar el bono prometido). Este caso nos ha permitido cuestionar hasta qué punto los bonos gerenciales son un estímulo eficaz para empujar a las gerencias a seleccionar y presentar un tipo de información (por ejemplo, el GYP contable) que facilite el beneficio particular de los propios intereses, mientras que, a la vez, se sacrifica la eficacia futura y la unidad de la organización empresarial. La Gerencia debe analizar cuando su gasto fijo se incrementa, pero no se asigna en función a la naturaleza del negocio.



## Referencias bibliográficas

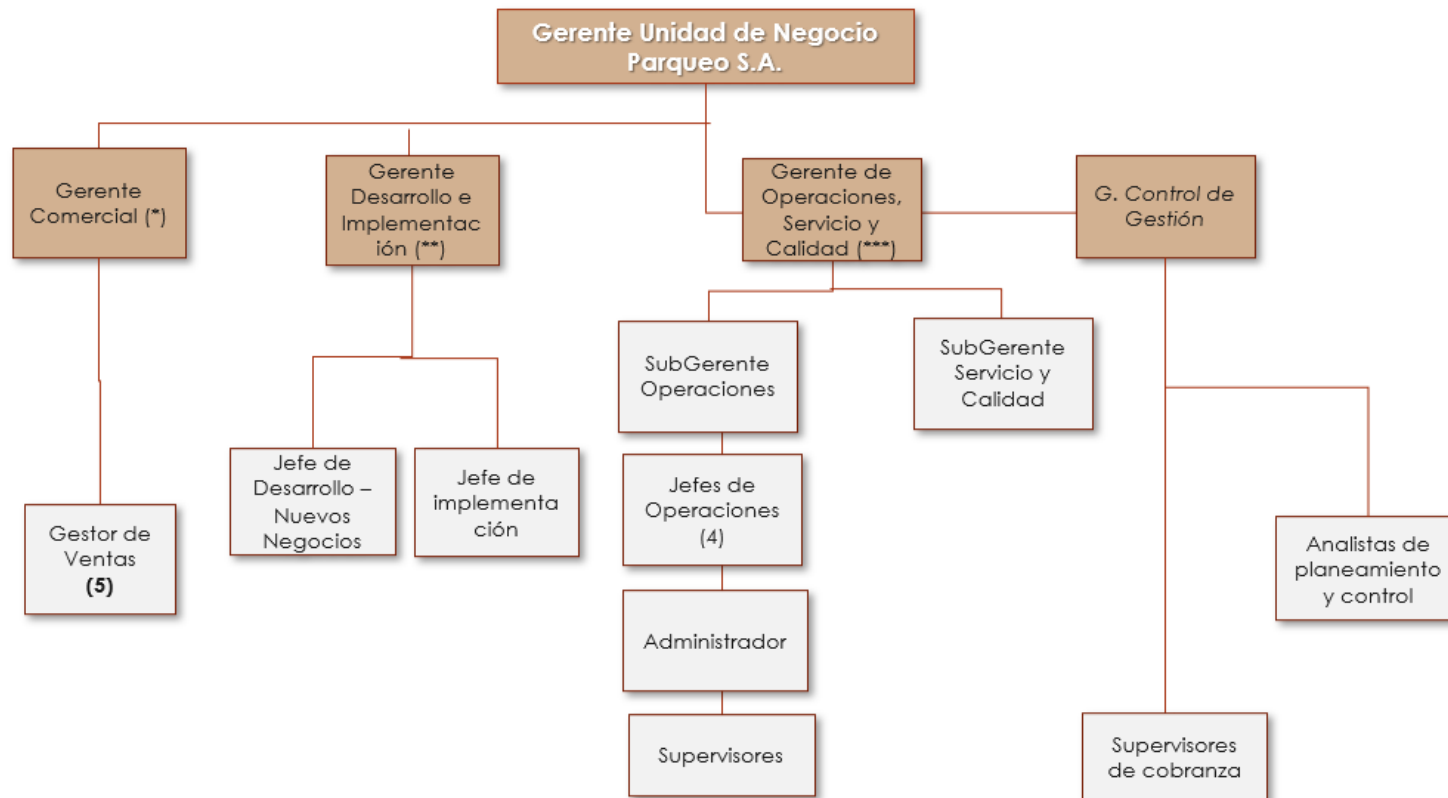
- Ballarin, E., Rosanas, J. y Grandes, M. (1992). *Sistemas de planificación y control*. Madrid: Desclée de Brouwer.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. (2010). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/LEY%2029571.pdf>
- Vásquez, J. (1996). *Conceptos sobre ingresos y gastos para control de gestión*. (Nota técnica). Barcelona: IESE.





## Anexos

### Anexo 1. Organigrama 2016



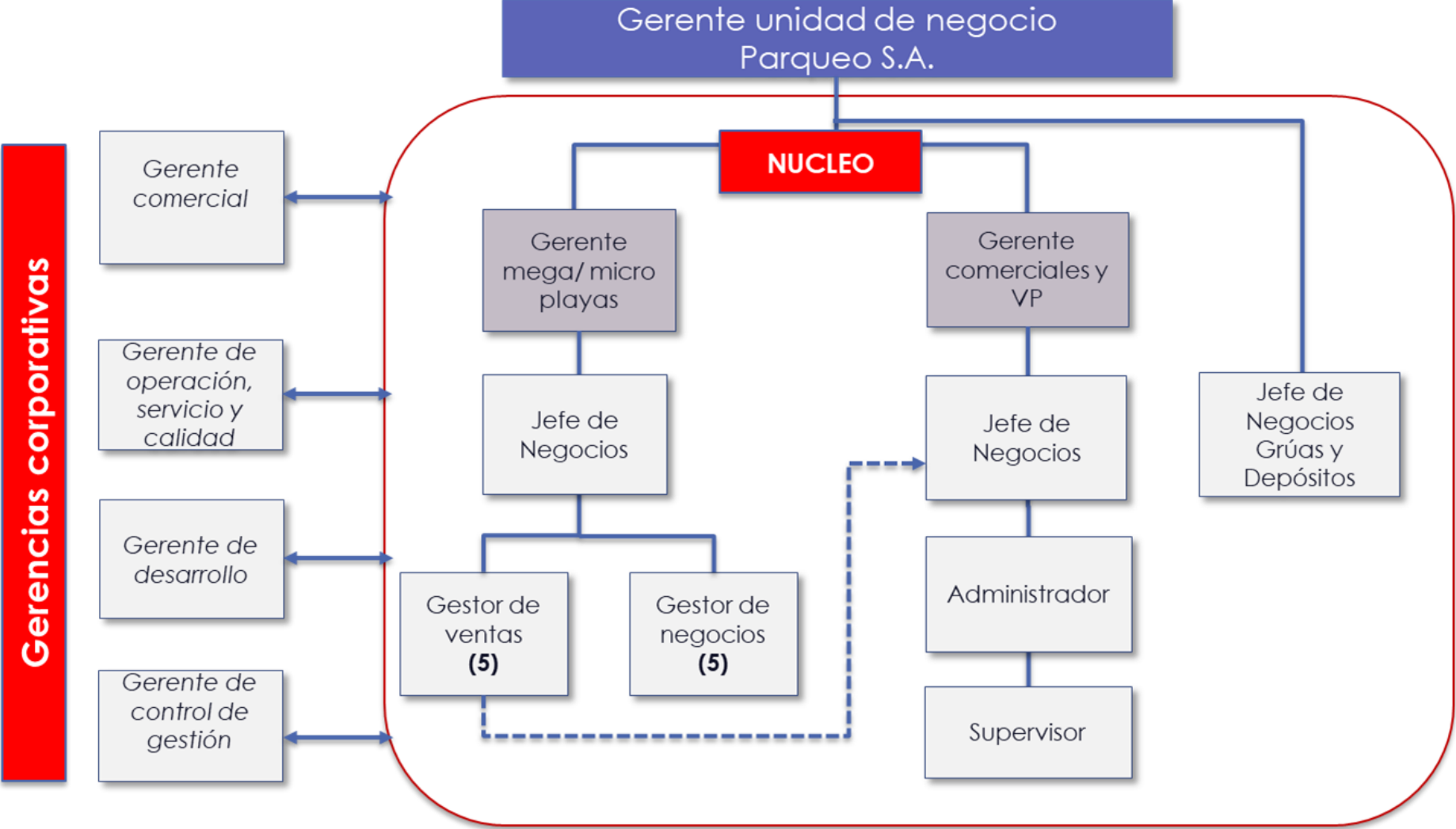
(\*) Encargado del *pricing* y gestión comercial

(\*\*) Encargados de obtener, negociar e implementar nuevas operaciones. Presencia y relación con clientes vigentes. Supervisa a los jefes de operación distribuidos por grupos de operaciones de forma geográfica.

(\*\*\*) Encargado de gestionar, supervisar el servicio en las operaciones vigentes.

Fuente: Parqueo S.A.

Anexo 2. Organigrama 2017 (Proyecto PARC)



Fuente: Parque S.A.

### Anexo 3. Funciones de núcleo

#### RENTABILIZAR

- Mejorar **resultados** de las operaciones en curso (más venta y menos gastos/costos)
- Búsqueda de ahorros y eficiencias
- Evaluar el **uso de tecnología para generar mayor valor a los negocios.**
- Participar en la generación de **nuevos negocios**

#### SEGUIMIENTO A LA CAJA

- Dar seguimiento a la cobranza de las operaciones. El área de cobranzas debe apoyarse del Núcleo para tener actualizada la información de los contactos y para el seguimiento al cliente.

#### OPERATIVO-SERVICIO, IMAGEN, INFRAESTRUCTURA

- **Operatividad** y servicio (ejecución de procedimientos de recaudación, protocolos de servicio, etc.)
- Mantener la **imagen e infraestructura** bajo los estándares definidos
- Utilizar el **marketing y aplicar lineamientos comerciales.**
- Gestionar y controlar el presupuesto de los elementos de señalización y comunicación.

#### SEGURIDAD

- Velar por la **seguridad de las** operaciones y hacia los clientes: robos, extintores vigentes, infraestructura, control de evasión

#### PERSONAL

- Manejo de los procesos de gestión **del personal** en coordinación con Capital Humano

#### RELACIONAMIENTO

- **Relacionamiento con clientes comerciales** para garantizar sostenibilidad de negocios
- Coordinar las renovaciones oportunas de contratos con Comercial

Fuente: Parqueo S.A.

#### Anexo 4. Cuenta de resultados

Detalle (expresado en miles de soles)	R 2017	% R 18 vs R17	R 2018	% R 19 vs R 18	R 2019
<b>Ventas</b>	<b>90,786</b>	<b>3%</b>	<b>93,744</b>	<b>0.2%</b>	<b>93,938</b>
Ventas de Proyectos / Servicios	90,786	3%	93,744	0%	93,938
<b>Costo de Ventas</b>	<b>(63,360)</b>	<b>1%</b>	<b>(64,145)</b>	<b>-8.3%</b>	<b>(58,816)</b>
Costo de Ventas Proyectos / Servicios	(57,487)	2%	(58,890)	(0%)	(58,816)
Depreciación	(5,442)	(11%)	(4,830)	(96%)	(200)
Participación de los Trabajadores	(431)	(1%)	(425)	2%	(435)
<b>Margen Bruto</b>	<b>27,426</b>	<b>8%</b>	<b>29,599</b>	<b>1%</b>	<b>29,798</b>
	<b>30%</b>		<b>32%</b>		<b>32%</b>
<b>Gastos de Operación:</b>					<b>0</b>
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>(2,123)</b>	<b>4%</b>	<b>(2,197)</b>	<b>-1%</b>	<b>(2,167)</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>(13,846)</b>	<b>(2%)</b>	<b>(13,578)</b>	<b>-2%</b>	<b>(13,333)</b>
Gastos Unidad de Negocio	(9,928)	0%	(9,937)	0%	<b>(9,939)</b>
Gastos de Unidad Central	(3,919)	(7%)	(3,641)	(1%)	(3,594)
<b>Depreciación y Amortización</b>	<b>(167)</b>	<b>56%</b>	<b>(261)</b>	<b>-11%</b>	<b>(233)</b>
Gastos Unidad de Negocio	(167)	56%	(261)	(11%)	(233)
<b>Otros ingresos y gastos</b>	<b>(1,899)</b>	<b>37%</b>	<b>(2,602)</b>	<b>-74%</b>	<b>(668)</b>
Otros ingresos	2,439	(89%)	277	32%	366
Otros gastos	(4,338)	(68%)	(1,381)	(25%)	(1,035)
Otros gastos Cegasa	0	0%			
<b>Total Gastos</b>	<b>(18,035)</b>	<b>3%</b>	<b>(20,135)</b>	<b>-19%</b>	<b>(16,401)</b>
	<b>(20%)</b>		<b>(20%)</b>		<b>(19%)</b>
<b>Utilidad/Pérdida Operativa</b>	<b>9,390</b>	<b>17%</b>	<b>10,961</b>	<b>22%</b>	<b>13,397</b>
	<b>10%</b>		<b>12%</b>		<b>13%</b>
Gastos Financieros	(1,754)	9%	(1,905)	24%	(2,361)
Ingresos Financieros	852	(46%)	463	66%	769
<b>Financieros Netos</b>	<b>(901)</b>	<b>60%</b>	<b>(1,442)</b>	<b>10%</b>	<b>(1,592)</b>
<b>Utilidad/Pérdida Gestion</b>	<b>8,489</b>	<b>12%</b>	<b>9,519</b>	<b>12%</b>	<b>10,675</b>

Nota: La tabla representa un compendio de datos organizados mediante el programa Excel.

Fuente: Parqueo S.A.

Elaboración propia.