



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INNOVACIÓN PARA CROSLAND LOGÍSTICA S.A.C.

Jorge Ghiglino-Echegaray y Juan
Molinari

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**CREACIÓN DE UNA PROPUESTA DE INNOVACIÓN
PARA CROSLAND LOGÍSTICA S.A.C.**

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

JORGE LUIS GHIGLINO ECHEGARAY
JUAN PABLO MOLINARI

Asesor: Miguel Bazán García

Lima, noviembre de 2018

DEDICATORIA

Para Sylvia, Guillermo y Ada

Para Julia, Guadalupe y Juan Ignacio

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor, Miguel Bazán García, sin cuya paciencia y minuciosidad en la revisión de los borradores y sin la rigurosidad de sus comentarios no hubiera sido posible desarrollar este trabajo.

A José Ricardo Stok quien nos alentó en todo momento, desde las primeras etapas de elaboración del presente trabajo.

A todos los profesores que participaron de los cursos de la maestría a lo largo de diecisiete intensos meses académicos.

A María del Carmen Basombrío por su permanente apoyo el que nos permitió siempre contar con ambientes de trabajo adecuados.

Al Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura por habernos proporcionado los conocimientos adquiridos en un ambiente de rigurosidad académica y libertad de pensamiento muy estimulantes.

A nuestros compañeros de promoción con quienes sostuvimos debates académicos muy intensos e interesantes y de quienes hemos aprendido a apreciar distintas perspectivas de análisis a partir de muy diversas experiencias laborales, académicas y personales.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Crosland Logística S.A.C.	3
1.1. La empresa.....	3
1.2. Servicios.....	5
1.3. Clientes.....	6
1.4. Los mercados en los que participa Crosland Logística.....	7
1.4.1. Administración de inmuebles.....	9
1.4.2. Contabilidad.....	11
1.4.3. Facturación electrónica.....	13
1.4.4. Gestión y desarrollo humano.....	15
1.4.5. Legal.....	17
1.4.6. Sistemas.....	19
CAPÍTULO 2. Estrategia y posicionamiento.....	23
2.1. Los antecedentes de Crosland Logística.....	23
2.2. Los elementos de la estrategia.....	25
2.3. El posicionamiento de Crosland Logística.....	26
2.4. La declaración de estrategia de Crosland Logística.....	27
2.5. Organización interna.....	28
2.5.1. Administración y finanzas.....	28
2.5.2. Gestión y desarrollo humano.....	29
2.5.3. Servicios inmobiliarios.....	29
CAPÍTULO 3. La transformación de Crosland Logística.....	31
3.1. La situación actual de las variables del MAP.....	33
3.2. La situación futura esperada de las variables del MAP.....	34

3.3. Diferencia entre el modelo actual y futuro de Crosland Logística	35
3.3.1. El modelo de negocio	35
3.3.2. La estrategia.....	37
3.3.3. La cultura.....	38
3.3.4. La organización	40
CAPÍTULO 4. Sendero de Transformación de Crosland Logística	43
4.1. Objetivos a mediano y largo plazo	43
4.2. Acciones que se deberán tomar con el fin de converger al nuevo modelo.....	44
4.3. Fases del sendero de crecimiento	44
4.3.1. Fase 1: diseño e implementación de estructura de innovación y cambio cultural	45
4.3.2. Fase 2: potenciación de las capacidades internas	45
4.3.3. Fase 3: reorganización de la empresa en función del nuevo contexto.....	46
CAPÍTULO 5. Modelo de gestión de la innovación adecuado a Crosland Logística S.A.C.	47
5.1. Dimensión estratégica.....	48
5.1.1. Objetivos alineados al plan estratégico de la empresa	48
5.1.2. Rol de la gerencia general	48
5.1.3. Cultura enfocada a la innovación	49
5.1.4. Roles y responsabilidades.....	50
5.1.5. Indicadores corporativos	53
5.2. Dimensión de identificación de ideas.....	53
5.2.1. Mecanismos de generación de ideas.....	53
5.2.2. Capacitación	54
5.2.3. Evaluación y priorización de ideas.....	54
5.3. Dimensión de Implementación de iniciativas.....	54
5.3.1. Gestión de iniciativas.....	54
5.3.1.1. Fase 1: Definición de recursos y alcance inicial.....	55
5.3.1.2. Fase 2: Diagnóstico y análisis	55
5.3.1.3. Fase 3: Implementación.....	56

5.3.2. Rol del equipo y los gerentes responsables	57
5.3.3. Seguimiento y comunicación	57
5.4. Dimensión de evaluación y sostenibilidad	58
5.4.1. Medición y reporte de resultados.....	58
5.4.2. Estandarización de nuevos procesos.....	58
5.4.3. Difusión de mejoras.....	58
5.4.4. Política de reconocimientos e incentivos.....	58
Bibliografía.....	61
Anexo 1. Características de la cultura de la innovación.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en las unidades de negocios de Crosland Logística	21
Tabla 2. Situación actual de las variables del MAP	33
Tabla 3. Situación futura esperada de las variables del MAP	34
Tabla 4. Acciones necesarias para converger al nuevo modelo definido en MAP	44
Tabla 5. Características culturales primarias y secundarias	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las unidades de negocios de Crosland Logística.....	8
Figura 2. Metodología de análisis de los negocios de Crosland Logística.....	8
Figura 3. Cambio cultural y definición de modelo de innovación	25
Figura 4. Esquema de análisis utilizando el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad	32
Figura 5. Situación actual versus situación deseada.....	44
Figura 6. Distribución temporal de las actividades de innovación.....	46
Figura 7. Interrelaciones del modelo de innovación.....	47
Figura 8. Dimensiones del modelo de innovación	48
Figura 9. Organización interna dedicada a innovación	51
Figura 10. Actividades y etapas de la gestión de iniciativas	57

INTRODUCCIÓN

Crosland Logística S.A.C., empresa peruana de servicios administrativos, se encuentra en un momento de cambio, en el que surge la necesidad de crear un sistema de gestión de la innovación, que sea sustentable y permita generar mejoras en los procesos de la empresa, así como también explorar negocios potenciales. En este documento, analizaremos la situación y estrategia actual de la empresa, y los desafíos que enfrenta para el cumplimiento de su visión y misión.

Asimismo, utilizando el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad, se analizarán las brechas que existen, desde el punto de vista cultural y organizativo, para la implementación de un modelo de innovación sustentable. A partir de ello, se elaborará un plan de acción para la implementación de los cambios necesarios en Crosland Logística.

Finalmente, se propondrá un modelo de innovación y cambio cultural, en el cual se incluirán cuatro dimensiones de actuación: estratégica, ideas, gestión de iniciativas, y evaluación y sostenibilidad.

CAPÍTULO 1. CROSLAND LOGÍSTICA S.A.C.

1.1. La empresa

Crosland Logística S.A.C., empresa de capitales peruanos, fue constituida el 19 de enero del 2009 en la ciudad de Lima. Esta empresa se constituyó con el objetivo de que cumpla las funciones de centro de servicios compartidos del Grupo Crosland, grupo empresarial peruano con actividades diversas en sectores como automotriz, inmobiliario, equipos de fuerza motriz, transporte de personas en trenes y otros. Crosland Logística proporciona servicios administrativos diversos que se describirán más adelante. La participación de los accionistas en la empresa es similar a la que tienen en las otras empresas del Grupo Crosland.

Los montos que facturó Crosland Logística a través de los años, sin incluir el Impuesto General a las Ventas, son los siguientes:

- 2009: USD 152,514
- 2010: USD 2'659,755
- 2011: USD 3'185,241
- 2012: USD 4'860,171
- 2013: USD 5'935,606
- 2014: USD 5,264,554
- 2015: USD 5'080,497
- 2016: USD 4,212,917
- 2017: USD 4'935,593
- Enero-abril 2018: USD 1'754,778.

Para el cálculo de los montos que debe facturar a las empresas vinculadas, Crosland Logística utiliza alguno de los métodos de precios de transferencia comprendidos en el artículo 32-A del Decreto Supremo N° 179-2004-EF (2004). Los métodos son:

- Método del precio comparable no controlado
- Método del costo incrementado
- Método del precio de reventa
- Método de la participación de utilidades
- Método residual de participación de utilidades

- Método del margen neto transaccional

Los métodos que se utilizan en la evaluación de los montos a facturar por los servicios de Crosland Logística son:

- Servicios de almacenaje (hasta el año 2015): Precio Comparable no Controlado.
- Servicios administrativos, de gerenciamiento y gestión comercial (gestión comercial hasta junio del 2016 en el Negocio de Turismo): Margen Neto Transaccional.
- Ingresos por venta y/o compra de activos: Precio Comparable no Controlado.
- Arrendamiento y subarrendamiento de inmuebles: Precio Comparable no Controlado.
- Reembolsos de gastos recibidos y efectuados: Precio Comparable no Controlado.

De acuerdo a KPMG (2017):

El método más importante para el cálculo y facturación de servicios administrativos es el Margen Neto Transaccional. Este método consiste en determinar la utilidad que hubieran obtenido partes independientes en operaciones comparables, teniendo en cuenta factores de rentabilidad basados en variables tales como activos, ventas, gastos, costos, flujos de efectivo, entre otros.

Este método compatibiliza con operaciones complejas en las que existen prestaciones o funciones desarrolladas por las partes que se encuentran estrechamente integradas o relacionadas entre sí, cuando no pueda identificarse los márgenes brutos de las operaciones o cuando sea difícil obtener información confiable de alguna de las partes involucradas en la transacción. (p. 75).

Para determinar los precios, montos de las contraprestaciones o margen de utilidad que habrían sido utilizados entre partes independientes, se deberá obtener un rango de precios calculándolo mediante la aplicación del método intercuartil.

El Margen neto transaccional utiliza la siguiente fórmula de cálculo:

$$\underline{UO} = \underline{VN} - (CV + GO)$$

$$CT \quad CV + GO$$

Donde,

UO = Utilidad Operativa

CT = Costos Totales

VN = Ventas Netas

CV = Costo de Ventas

GO = Gastos Operativos

Este indicador de beneficios provee un indicio sólido de los precios de mercado que se pudieran haber cobrado entre empresas independientes por las transacciones analizadas.

Cabe indicar que desde el ejercicio 2017, la Sunat ha seguido las recomendaciones de la OCDE sobre métodos de control de Precios de Transferencia y ha determinado que para servicios considerados de bajo valor agregado (no de baja complejidad) entre empresas vinculadas, se aceptará que se agregue a los costos de los servicios un margen del 5% de utilidad como máximo.

1.2. Servicios

La empresa presta actualmente los siguientes servicios administrativos:

- Administración de inmuebles
- Almacenamiento de documentos físico y virtual
- Atracción y desarrollo de personal
- Bienestar del personal y salud y seguridad ocupacional y de medio ambiente
- Compensaciones y beneficios del personal
- Contabilidad
- Control de gestión
- Facturación electrónica
- Gerenciamiento: a empresas vinculadas que no cuentan con un Gerente General, función que es llevada a cabo por personal destacado por Crosland Logística
- Legal

- Nómina o planillas
- Coordinación de servicios generales para inmuebles
- Desarrollo de sistemas y soporte de aplicaciones
- Administración de infraestructura de sistemas
- Tesorería
- Tributario

Hasta el año 2015 Crosland Logística prestó el servicio de almacenamiento de vehículos, accesorios y repuestos a las empresas del negocio automotriz del Grupo Crosland; pero desde enero del 2016 ese servicio fue asumido por la empresa vinculada Crosland Finanzas S.A.C. Para prestar este servicio se arrendaba almacenes y se contaba con personal especializado en dicha labor.

Hasta junio del año 2016 Crosland Logística prestó servicios de gestión comercial a la empresa Inca Rail S.A.C. Para ello se contaba con personal y herramientas especializadas.

1.3. Clientes

Para la prestación de cada tipo de servicios se cuenta con equipos especializados. Se atiende a tres grupos de clientes:

Negocio automotriz, compuesto por seis empresas:

1. Crosland Motos S.A.C., que se dedica a la importación de vehículos menores de dos y tres ruedas de los fabricantes Bajaj de la India y Kawasaki de Japón.
2. Crosland Automotriz S.A.C., que se dedica a la distribución mayorista de los vehículos importados por Crosland Motos.
3. Crosland Repuestos S.A.C., que se dedica a la importación y distribución mayorista de repuestos de las marcas Bajaj y Kawasaki y accesorios de diversas marcas.
4. Crosland Selva S.A.C., que se dedica a la importación y distribución mayorista de llantas para vehículos menores de dos y tres ruedas.
5. Hertford Automotriz S.A.C., que se dedica a la distribución mayorista y minorista de vehículos de la marca Kawasaki.
6. Crosland Finanzas S.A.C., que se dedica al almacenamiento y manejo logístico de vehículos menores de dos y tres ruedas, repuestos, llantas y accesorios, exclusivamente para las empresas vinculadas del negocio automotriz.

Negocio de turismo, compuesto por dos empresas:

1. Inca Rail S.A., que se dedica al transporte de pasajeros en la ruta férrea Poroy-Ollantaytambo-Machu Picchu.
2. Servicios Ferroviarios S.A.C., que se dedica al alquiler y mantenimiento de material rodante ferroviario exclusivamente para la empresa Inca Rail.

Otros negocios, compuesto por cinco empresas:

1. Crosland Técnica S.A.C., que se dedica a la importación y distribución de grupos electrógenos y a la asesoría técnica a empresas operadoras de material rodante ferroviario.
2. Inversiones Alecar S.A.C., que se dedica al arrendamiento de locales para oficinas y almacenes.
3. Inmobiliaria Danés S.A.C., que se dedica al desarrollo inmobiliario para la venta de lotes campestres.
4. Inversiones San Francisco Chico S.A.C., que se dedica al desarrollo inmobiliario para la venta de lotes de playa.
5. Grupo Crosland S.A.C., que se dedica al arrendamiento de locales para tiendas, estacionamientos y oficinas.

También se presta los servicios indicados internamente, a Crosland Logística S.A.C., empresa que además de proporcionar servicios administrativos a las empresas mencionadas, sub arrienda locales para almacenes a Crosland Finanzas.

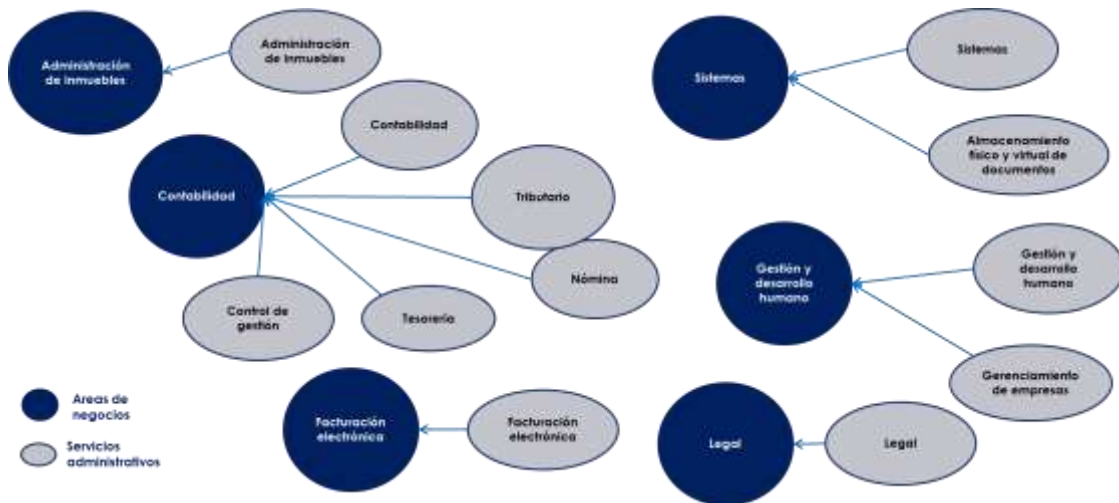
Se trata de trece empresas, de las cuales once son vinculadas a Crosland Logística y dos no lo son (Inca Rail y Servicios Ferroviarios.) Adicionalmente se presta servicios administrativos puntuales a la empresa Motoland S.A., la que se dedica a la representación, importación y distribución de vehículos menores de dos y tres ruedas y repuestos del fabricante Bajaj en Bolivia. Motoland también es una empresa vinculada a Crosland Logística.

1.4. Los mercados en los que participa Crosland Logística

Los servicios que presta Crosland Logística se han agrupado en seis unidades de negocios, lo que se ha hecho sobre la base de tipos de servicios, clientes, competidores, sistemas de dirección, control y responsabilidad, comunes. Estas unidades son:

1. Administración de inmuebles
2. Contabilidad
3. Facturación electrónica
4. Gestión y desarrollo humano

5. Legal

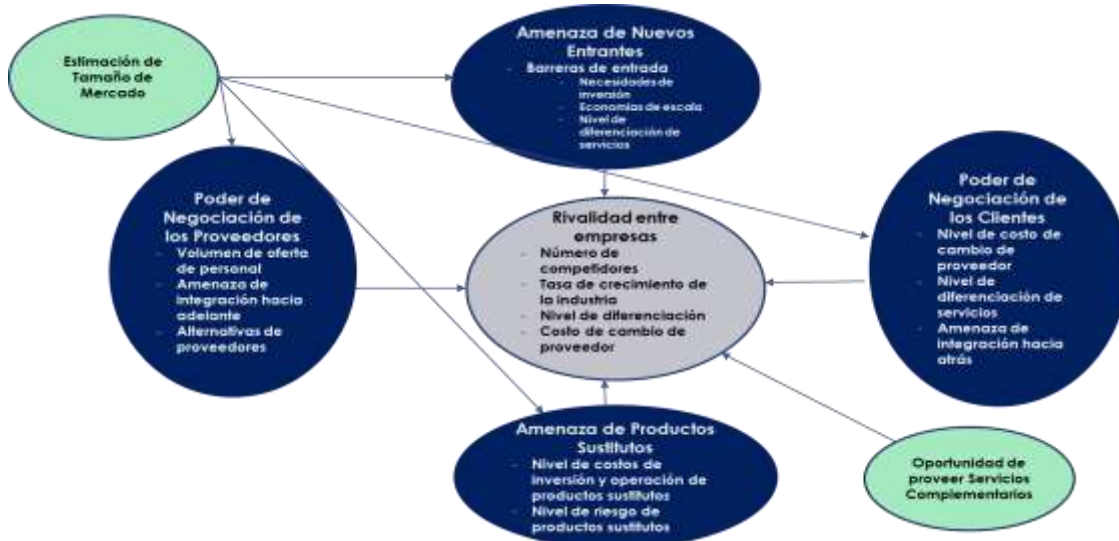


6. Sistemas

La figura 1 muestra las agrupaciones de servicios administrativos en unidades de negocios.

Figura 1. Las unidades de negocios de Crosland Logística

Fuente: elaboración propia



En la figura 2 se muestra esquemáticamente la metodología de análisis de los negocios en los que participa Crosland Logística utilizando el modelo de las “Cinco Fuerzas” de Porter:

Figura 2. Metodología de análisis de los negocios de Crosland Logística

Fuente: Porter (January 2008)

Elaboración propia

A continuación, presentamos el análisis de tamaño de mercado, las amenazas de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y la oportunidad de proveer servicios complementarios a los clientes para cada una de las unidades de negocios de Crosland Logística.

1.4.1. Administración de inmuebles

Según Gobierno y Dirección (2018):

Se estima que las empresas que brindan servicios de administración de inmuebles facturan anualmente aproximadamente 69 millones de soles. Si observamos únicamente el segmento de edificios de oficinas de Lima, veremos está compuesto, en parte, por dos sub-segmentos: edificios “Prime” y edificios “clase B”.

En el tercer trimestre del 2017, el sub-segmento de oficinas Prime en Lima tenía un total de 958,000 metros cuadrados de espacio para oficinas, dividido en las siguientes zonas: San Isidro Financiero, San Isidro Empresarial, Miraflores, Surco-La Molina, San Borja y Magdalena. Se tenía 200,000 metros cuadrado en construcción. El área mínima de las oficinas es de 200 metros cuadrados y el de planta es de 500 metros cuadrados. (p. 57).

La distribución de los propietarios de oficinas Prime es como sigue:

- Empresas inmobiliarias rentistas: 45%
- Empresas no inmobiliarias o personas naturales: 31%
- Compañías de seguros y fondos de inversión: 10%
- Usuarios finales: 8%
- Empresas inmobiliarias no rentistas (venden oficinas): 6%

Las empresas inmobiliarias rentistas suelen tener empresas que se encargan de la administración de sus inmuebles.

Los principales propietarios de oficinas Prime son los siguientes:

- Urbanova: 11.3%
- Centenario: 8.5%
- GLL Partners: 3%
- Inversiones Benavides: 2.9%
- Otros propietarios: 74.3%

En cuanto al sub-segmento de oficinas clase B, también en el tercer trimestre del 2017, tenía 800,000 metros cuadrados disponibles, en las mismas zonas que se indicó en el caso de las oficinas Prime y tenía 115,000 metros cuadrados en construcción. El área mínima de oficinas es de 20 metros cuadrados y el área promedio de planta es de 180 metros cuadrados.

El análisis del sector muestra el siguiente escenario:

- Rivalidad entre empresas existentes: alta, existen muchos competidores con tamaño y poder similar, la industria muestra un crecimiento lento, existe falta de diferenciación de los servicios, compiten empresas administradoras de inmuebles que pertenecen a empresas inmobiliarias propietarias de oficinas y empresas administradoras de inmuebles independientes.
- Amenaza de nuevos entrantes: alta, al observar las barreras de entrada se ve que los competidores actuales no han logrado economías de escala, hay poca diferenciación de los servicios y la necesidad de capital es pequeña.
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, no hay concentración de proveedores, no hay servicios diferenciados, no hay amenazas de integración hacia adelante. Existe una amplia oferta de personal de seguridad, de servicios de limpieza, y de mantenimiento de equipos, de modo que no existe capacidad de parte de los proveedores de concentrar la oferta de este tipo de personal.
- Poder de negociación de los clientes: alto, no hay concentración de clientes, bajo costo de cambio de proveedores para los clientes, servicios del sector no diferenciados, existe la amenaza de integración para atrás (empresas inmobiliarias tienen sus propias empresas administradoras de inmuebles).
- Amenaza de productos sustitutos: baja, la principal alternativa es la administración interna, la que ofrece desempeños similares; pero implica mayores recursos.
- Factores críticos de éxito:
 - Respuesta rápida (atención de averías, mantenimiento de equipos, etc.)
 - Transparencia en la información (detalle de gastos.)
 - Seguridad.
 - Oportunidades:
 - Alianzas con empresas constructoras.

- Ofrecer servicios adicionales como adquisición y renovación de mobiliario para diferenciarse.
- Ofrecer soluciones tecnológicas (aplicativos.)
- Amenazas: Ingreso de empresas pequeñas que administran edificios y condominios.
- Tendencias:
- Desaceleración en la construcción de oficinas.
- Se incrementa la vacancia de oficinas (presión por reducir costos.)

1.4.2. Contabilidad

Según Gobierno y Dirección (2018):

Se estima que hay 17 empresas que brindan servicios de contabilidad y otros servicios, por los cuales facturan aproximadamente 760 millones de soles anuales. No se cuenta con información que permita distribuir esta facturación entre los distintos servicios administrativos que estas empresas proveen. Un estimado basado en una distribución de facturación de servicios administrativos similar a la de Crosland Logística nos daría una participación de 11% en dicho monto por servicios de contabilidad, lo que se traduciría en 83 millones de soles anuales. (p. 29).

El análisis del sector muestra el siguiente escenario:

- Rivalidad entre empresas existentes: alta, existen muchos competidores con tamaño y poder similar, la industria muestra un crecimiento lento, existe ausencia de diferenciación de los servicios, el costo del cambio de un proveedor es bajo para los clientes, compiten empresas consultoras que brindan una amplia gama de servicios con estudios contables que brindan varios servicios contables y tributarios y personas naturales.
- Amenaza de nuevos entrantes: media, al observar las barreras de entrada se ve que se requiere una necesidad de capital media (por ejemplo en un sistema como SAP), hay economías de escala (inversión en SAP y otros sistemas), y no hay mucha diferenciación de los servicios (existen reportes estándar de los estados financieros).
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, hay una amplia oferta de contadores y especialistas (no hay concentración), la amenaza de integración hacia adelante es baja (por la inversión en software); pero hay varias alternativas de proveedores de software. Se requiere personal

especializado en el uso de software de contabilidad y se requiere un sistema robusto, como SAP, Oracle u otro similar.

- Poder de negociación de los clientes: alto, no hay concentración de clientes; pero hay un bajo costo de cambio de proveedores para los clientes, los servicios son poco diferenciados, no hay amenaza de integración hacia atrás.
- Amenaza de productos sustitutos: baja, la principal alternativa es el establecimiento de un área de contabilidad interna; pero eso requiere el uso de mayores recursos, en personas, sistemas, espacio, etc.
- Oportunidad de servicios complementarios: alta, existe la facilidad de asociar a los servicios contables otros servicios como facturación electrónica, planillas, asesoría tributaria, tesorería y control de gestión.
- Factores críticos de éxito:
 - Personal especializado.
 - Información confiable y a tiempo (respaldo en personal calificado y en sistemas.)
 - Reputación de la compañía.
 - Oportunidades:
 - Nichos de mercado como startups, donde no compiten las empresas consultoras.
 - Diferenciación con servicios complementarios (demanda mayor uso de las capacidades de la empresa, requiere un análisis costo/beneficio).
 - Amenazas: incremento de oferta de empresas y personas naturales que ofrecen el servicio de contabilidad.
- Tendencias:
 - Plataformas electrónicas de servicios empresariales y herramientas para micro, pequeñas y medianas empresas (servicios de contabilidad, planes de celulares, nube, facturación electrónica, banca, etc.).
- Capacidades de Crosland Logística:
 - Cuenta con personal capacitado y con visión de negocio.
 - Cuenta con el sistema integrado SAP.
 - El área de sistemas podría ayudar en el desarrollo de plataformas para contabilidad.
- Debilidades de Crosland Logística:

- No es conocida ni está posicionada como una empresa que brinda servicios de contabilidad.
- Solo existe disponibilidad inmediata de uno de los tres equipos actuales de contabilidad para atender a posibles clientes externos.
- Hay desarrollos pendientes en SAP para mejorar los procesos contables.

1.4.3. Facturación electrónica

Según Gobierno y Dirección (2018):

El número de facturas electrónicas emitidas en el país ha crecido aceleradamente, desde 2.4 millones en 2013 hasta 121.2 millones en 2016. El número de empresas emisoras creció en el mismo período desde 3,232 hasta 49,880. En el período enero-julio de 2017 se habían emitido más de 60 millones de facturas electrónicas y se esperaba terminar el año con 230,000 empresas emisoras. Se estima que al terminar el 2017 un 32% de las facturas emitidas fueron electrónicas y que ese porcentaje se incrementaría a 80% en 2018 y 90% en 2019. (p. 34).

La distribución de empresas obligadas a emitir facturas electrónicas en 2016 fue la siguiente:

- Administración pública 0.36%
- Medianas y grandes 0.60%
- Pequeñas empresas 4.11%
- Microempresas 94.92%

Se define como microempresa a aquella cuyas ventas anuales son menores a 150 unidades impositivas tributarias (UIT) y pequeña empresa a aquella cuyas ventas anuales se ubican entre 150 y 1,700 UIT (Gobierno y Dirección, 2018, página 35).

El análisis del sector muestra el siguiente escenario:

- Existen dos segmentos diferenciados en el mercado de proveedores de facturación electrónica: los proveedores de servicios electrónicos (PSE), que tienen a su cargo la recepción de facturas electrónicas, su envío al portal de la Sunat y su almacenamiento durante un período largo de tiempo, y los operadores de servicios electrónicos (OSE), que reciben las facturas enviadas por los PSE y validan el cumplimiento de obligaciones formales, reemplazando funciones de la Sunat. Las OSE funcionan como “peajes”, que validan el cumplimiento de una serie de requisitos, aliviando el trabajo de la Sunat.

- Rivalidad entre empresas existentes: en el segmento de PSE es alta, existen muchos competidores con tamaño y poder similar, los servicios no son diferenciados y el costo de cambiar de proveedor para los clientes es bajo. El número de proveedores de facturación electrónica se incrementó de 4 en el 2015 a 73 a fines del 2017 (69 en Lima y 4 en provincias). En el segmento de OSE es baja, hay pocos competidores, la Sunat tiene la intención de limitar el número de OSE a 10 a nivel nacional.
- Amenaza de nuevos entrantes: en el segmento de PSE es media, los productos no son diferenciados y la necesidad de capital es baja; pero hay una serie de requisitos técnicos que se deben cumplir. En el segmento de OSE es baja, pues se requiere un capital elevado para cumplir con las obligaciones de la Sunat, además del límite que desea imponer esta entidad.
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, no hay concentración de proveedores. Se requiere personal especializado en el uso del software de facturación electrónica y su control y la plataforma tecnológica adecuada.
- Poder de negociación de los clientes: bajo, hay atomización de los clientes, los productos son estándares y no existe riesgo de integración hacia atrás. Los clientes se dividen actualmente en empresas obligadas por la Sunat a emitir facturas electrónicas y empresas que participan voluntariamente en este tipo de facturación.
- Amenaza de productos sustitutos: en el segmento de PSE es baja, pues el 88% de empresas que emiten facturas electrónicas prefieren recibir el servicio de un proveedor. En el segmento de OSE es baja, pues no se puede prescindir de las funciones que estas empresas cumplen.
- Factores críticos de éxito:
- Sistemas de información que soporten un elevado número de transacciones de diversos usuarios.
- Soporte técnico disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, que asegure la solución rápida de cualquier problema que se presente.
- Oportunidades:
- Convertirse en OSE, pues los requisitos limitan el ingreso de nuevos competidores.
- Alianza con PSE, más de 70 PSE deberán trabajar con una OSE para emitir facturas electrónicas.
- Poca presencia de empresas que usan y ofrecen el servicio en provincias.

- Amenazas: producto estándar, tendencia a guerra de precios, se recomienda buscar la diferenciación a través de un servicio de soporte de muy alta calidad.
- Tendencias:
- Masificación del uso de la factura electrónica impulsada por el Gobierno al establecer la obligatoriedad gradual de su uso por determinados grupos de contribuyentes.
- Incremento del uso de facturación electrónica por empresas voluntarias (no obligadas) como una medida que reduzca los costos de impresión y almacenamiento de documentos, los niveles de riesgo, los errores, etc.
- Capacidades de Crosland Logística:
- Recursos suficientes para la atención de clientes externos (plataforma adecuada).
- Experiencia atendiendo a clientes externos (negocio de turismo).

1.4.4. Gestión y desarrollo humano

Los servicios que se prestan en el área de gestión y desarrollo humano son:

- Atracción y reclutamiento de personal
- Gestión de talento
- Diseño y valoración de puestos, rangos salariales y herramientas de control

Según Gobierno y Dirección (2018): “Se estima que hay 17 empresas que brindan servicios de recursos humanos las cuales facturan aproximadamente 373 millones de soles anuales. Este monto incluye la facturación de otros servicios” (p. 52).

El análisis del sector muestra el siguiente escenario:

- Se estima que para el año 2018, el 34% de grandes empresas incrementarán la cantidad de trabajadores.
- El 35% también indicó que aumentará sus inversiones las cuales estarán centradas en productividad (29%) y estrategia empresarial (26%).
- Respecto a las tarifas por reclutamiento, las más utilizadas en el sector son:
- Tarifa 1: equivale a 1 sueldo mensual
- Tarifa 2: equivale al 13% del sueldo anual

- Rivalidad entre empresas existentes: alta, elevado número de competidores (y en aumento), alto crecimiento de la industria, diferenciación de servicios media, básicamente en las pruebas y evaluaciones que se utilizan.
- Amenaza de nuevos entrantes: media, baja necesidad de capital; pero se requiere personal especializado, diferenciación de servicios media, la lealtad de los clientes depende de la reputación de la empresa.
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, no hay concentración de proveedores. Se requiere personal especializado (principalmente sicólogos) y herramientas básicas como pruebas especializadas para evaluación de candidatos a puestos de trabajo.
- Poder de negociación de los clientes: bajo, hay atomización de los clientes, los costos de cambio de proveedores son bajos para los clientes y no existe riesgo de integración hacia atrás. Los clientes son empresas grandes, de diversas actividades económicas.
- Amenaza de productos sustitutos: media, la alternativa principal es implementación de áreas internas de gestión y desarrollo humano
- Factores críticos de éxito:
- Tiempos de respuesta (seleccionar a los mejores candidatos en el menor tiempo posible.)
- Capacidad para identificar las habilidades y capacidades necesarias para los distintos puestos.
- Oportunidades. Según Gobierno y Dirección (2008):
- Perú se ubica en el tercer puesto entre países con mayor rotación de personal en América Latina, con 18%, frente al promedio que está entre 5% a 10%.
- Las gerencias de recursos humanos de las empresas buscan reducir el tiempo invertido en las tareas operativas de reclutamiento.
- Amenazas: el costo de las pruebas de selección de personal encarece el proceso de selección en las empresas, lo que puede llevarlas a evaluar la alternativa de implementar áreas internas.
- Tendencias:
- Uso de pruebas online para reclutar empleados
- Uso de redes sociales
- Capacidades de Crosland Logística:

- Conocimientos para interpretar en forma conjunta los exámenes realizados a los candidatos para distintos puestos (curva de aprendizaje de 2 a 3 años)
- Debilidades de Crosland Logística: la evaluación del personal de con alto potencial es realizada por un tercero (gestión del talento)

1.4.5. Legal

Según Gobierno y Dirección (2018):

Se estima que las empresas que brindan servicios legales en el Perú facturaron aproximadamente 264 millones de soles anuales en el 2014. Se observan cambios en los patrones de contratación de servicios legales, pues existe la necesidad de servicios integrados que vayan “más allá de lo jurídico” y que incluya asesoramiento complementario, multidisciplinario e internacional. (p. 40).

Según Chavarría (agosto 2016), la tecnología desempeñará un papel más importante en el futuro, reemplazando algunas tareas de los abogados internos, se está construyendo un nuevo tipo de bufete jurídico. Un 55% de empresas encuestadas están revisando sus proveedores de servicios jurídicos y legales y un 52% están considerando contratar servicios legales a bufetes no tradicionales. (p. 36).

Los clientes buscan abogados que hablen el idioma de los comités de dirección. La lista de deseos de los clientes contiene:

- Asesoría integrada a nivel transnacional e interdisciplinario
- Mejor y mayor uso de la tecnología
- Asesoría en el cumplimiento legal y normativo
- Presupuestos cerrados, adecuación de precios y mayor transparencia
- Proveedores de servicios legales no tradicionales
- Proveedores de servicios profesionales que entiendan sus necesidades empresariales

El análisis del sector muestra el siguiente escenario:

- Rivalidad entre empresas existentes: alta, competidores numerosos (estudios de abogados) y de igual fuerza, altos costos fijos (personal especializado), competidores diversos (estudios de abogados nacionales e internacionales con distintas especialidades)

- Amenaza de nuevos entrantes: media, existen economías de escala (personal especializado), y servicios diferenciados (lealtad de clientes a estudios de abogados con prestigio en el mercado).
- Poder de negociación de los proveedores: bajo, no hay concentración de proveedores. No hay amenaza de integración hacia adelante. Se requiere personal especializado para proporcionar los servicios legales.
- Poder de negociación de los clientes: medio, no hay concentración de clientes, existen servicios diferenciados, no hay amenaza de integración hacia atrás. Los clientes son empresas grandes, medianas y pequeñas de diversos sectores
- Amenaza de productos sustitutos: baja, la opción más evidente es la implementación de un área interna en la empresa, con especialización en los temas críticos para ella; pero con pérdida de economías de escala
- Factores críticos de éxito:
 - Tiempo de respuesta rápido
 - Calidad de la respuesta (capacidad técnica legal y claridad en la comunicación)
 - Asesoramiento íntegro (entendimiento de las necesidades empresariales)
- Oportunidades:
 - Nichos de mercado, servicios de asesoría legal mediante “consultas” a través de una plataforma (mediante el uso de una herramienta como un “*helpdesk*” mejorado o el BPMS AuraPortal.)
- Amenazas: incremento de la competencia y consolidación del sector (estudios locales se han fusionado o asociado con firmas extranjeras.)
- Tendencias:
 - Cambios en el mercado local: penetración de firmas extranjeras con nuevas tecnologías y disponibilidad de información transnacional
- Capacidades de Crosland Logística:
 - Equipo legal con visión de negocio (orientado a dar soluciones.)
 - Conocimiento técnico para ampliar servicios de asesoría en protección al consumidor

- Apoyo del área de sistemas de Crosland Logística para desarrollar plataformas
- Debilidades de Crosland Logística:
 - Equipo de trabajo junior
 - Sobrecarga de trabajo (equipo pequeño a cargo de atender 14 empresas.)

1.4.6. Sistemas

Entre los servicios que brinda el área de sistemas de Crosland Logística nos enfocamos en dos: automatización de procesos con el uso de un Business Process Management Suite (BPMS) y administración de almacenamiento de información en la nube.

Según Gobierno y Dirección (2018): “En el caso de automatización de procesos con el uso de un BPMS, se estima que la inversión en este tipo de servicios y otros muy relacionados durante el año 2017 fue de 2.1 millones de dólares” (p. 46).

En el caso de almacenamiento de información en la nube, el tamaño del mercado en el 2017 se estima en 90 millones de dólares. El uso de la nube en empresas latinoamericanas ha subido de 42% en 2015 a 68% en 2016.

El análisis del sector se ha dividido en dos partes siguiendo la segmentación definida en el primer párrafo: uso del BPMS AuraPortal y administración de almacenamiento en la nube. En el caso del BPMS las observaciones son las siguientes:

- Rivalidad entre empresas existentes: baja, pocos competidores, crecimiento alto de la industria, alta diferenciación de los servicios (soluciones personalizadas.)
- Amenaza de nuevos entrantes: media, necesidad media de capital, se requiere invertir en certificar personal en el software AuraPortal, renovar continuamente su certificación mediante capacitación y también se requiere contar con personal capaz de evaluar las necesidades del cliente sobre un base ad hoc.
- Poder de negociación de los proveedores: media, concentración de proveedores media (AuraPortal cuenta con pocas empresas representantes en la región), no hay amenaza de integración hacia adelante. Se requiere personal especializado.
- Poder de negociación de los clientes: bajo, no hay concentración de clientes, existen servicios diferenciados (ad hoc para cada cliente y cada

proceso), altos costos de cambio (dependencia de la plataforma) de proveedores para los clientes, no hay amenaza de integración hacia atrás. Los clientes son empresas grandes y medianas de diversos sectores.

- Amenaza de productos sustitutos: baja, la opción más evidente es la presencia de otros BPMS en el país.

En el caso de la administración de almacenamiento en la nube las observaciones son las siguientes:

- Rivalidad entre empresas existentes: media, número de competidores en aumento, crecimiento alto de la industria, diferenciación media de los servicios sobre la base del soporte técnico.
- Amenaza de nuevos entrantes: media, necesidad media de capital para inversión en equipos de TI, baja diferenciación de servicios, lealtad de los clientes hacia Amazon o Microsoft.
- Poder de negociación de los proveedores: alto, necesidades de capital muy altas (inversiones en TI para dar almacenamiento de información), concentración de proveedores, los proveedores venden a varias industrias y países y ninguna proporciona una proporción importante de las ventas de los proveedores. Amazon Web Services ofrece aproximadamente 1,500 productos y Microsoft aproximadamente 150 productos.
- Poder de negociación de los clientes: bajo, no hay concentración de clientes, altos costos de cambio de proveedor (uso de plataformas), no hay amenaza de integración hacia atrás. Los clientes son empresas grandes y medianas de diversos sectores
- Amenaza de productos sustitutos: baja, la opción más evidente son otras plataformas de servicios en la nube.
- Factores críticos de éxito:
- Ofrecer soluciones personalizadas.
- Personal calificado para analizar y mejorar procesos críticos.
- Soporte técnico disponible las 24 horas del día los siete días de la semana.
- Oportunidades:
- Ser representante de AuraPortal en la región (Chile, Bolivia, Perú y Ecuador).
- Poca difusión de las ventajas de AuraPortal.

- Tener empresas consultoras aliadas para implementar oportunidades detectadas en mejora y sistematización de procesos.
- Tendencia a reducir costos mediante el uso de la nube.
- Amenazas:
 - Acceso directo de las empresas a los servicios y productos que ofrecen Amazon y Microsoft.
 - Presencia de BDO como representante de AuraPortal en el Perú.
- Tendencias:
 - Mayor uso de servicios tecnológicos, se estima que las empresas de mediano y gran tamaño destinan entre el 5% al 6% de sus ingresos anuales a proyectos de servicios tecnológicos.
- Capacidades de Crosland Logística:
 - Enfoque del equipo de sistemas en ofrecer soluciones al negocio.
 - Aplicación de la sistematización de procesos a través de AuraPortal en el negocio automotriz.

La Tabla 1 presenta un resumen del análisis de los seis negocios en los que participa Crosland Logística.

Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en las unidades de negocios de Crosland Logística

Análisis de las "Cinco Fuerzas" de Michael Porter	Unidad de Negocios							
	Contabilidad	Facturación electrónica		Legal	Sistemas		Recursos Humanos	Administración de Edificios
		Proveedor de Servicio Electrónico	Operador de Servicio Electrónico		AuraPortal	Nube		
Rivalidad entre empresas	Alta	Alta	Baja	Alta	Baja	Media	Alta	Alta
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Media	Baja	Media	Media	Media	Media	Alta
Poder de negociación de proveedores	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Media	Alto	Bajo	Bajo
Poder de negociación de clientes	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Baja	Baja	Nula	Baja	Baja	Media	Media	Baja
Oportunidad de servicios complementarios	Alta							

Fuente: Porter (January 2008)
Elaboración propia

CAPÍTULO 2. ESTRATEGIA Y POSICIONAMIENTO

2.1. Los antecedentes de Crosland Logística

Crosland Logística, como centro de servicios compartidos del Grupo Crosland, refleja la visión del directorio del grupo sobre los niveles tolerables de riesgos tributarios, laborales y legales en general que se halla dispuesto a correr. De dicha visión se desprende una serie de actividades y procesos cuyo objetivo es mantener los riesgos indicados dentro de los márgenes de tolerancia previamente definidos.

Además de definir los niveles de riesgos en el grupo, los que Crosland Logística debe mantener controlados, el directorio define el costo máximo de los servicios que esta empresa le presta. Este costo, expresado como porcentaje de las ventas del grupo sin tomar en cuenta las ventas inter compañías, pone un tope a los gastos operativos y administrativos y a los niveles de inversión en que puede incurrir.

La prestación de servicios administrativos a varias empresas permite que en Crosland Logística se genere un efecto de dilución de costos por economías de escala. Sin embargo, el efecto contrario se produciría si alguna de las empresas dejara de contratar sus servicios. Durante el período de enero a mayo del 2018, la concentración de clientes medida en términos de negocios indica que el negocio automotriz absorbe un 60% de la facturación de servicios administrativos, el negocio de turismo un 28% y el negocio inmobiliario y otros negocios más pequeños un 12%. Los niveles de concentración son muy altos, en especial tomando en cuenta que las empresas que constituyen el negocio de turismo dejaron de ser vinculadas del grupo en junio del año 2016.

Para reducir el riesgo del exceso de concentración de la facturación en pocos negocios, se tomó la decisión de orientar la estrategia a la búsqueda de nuevos clientes y al desarrollo de nuevos servicios, tomando como base los que actualmente proporciona a sus clientes, enfocándose en sus necesidades, las que observa diariamente al interactuar con ellos.

La prestación de servicios administrativos tiene otra característica, que es su progresiva conversión en servicios básicos, estandarizados (“commoditizados”), con precios y márgenes en progresiva reducción. Este desarrollo genera otra dificultad para Crosland Logística que es la comparación de precios de los servicios completos que ella brinda con los servicios estándar, básicos, de precios bajos, que brindan los competidores.

Ante lo indicado anteriormente, Crosland Logística debe diferenciar sus servicios, dándoles valor adicional a los clientes mediante automatizaciones de procesos e

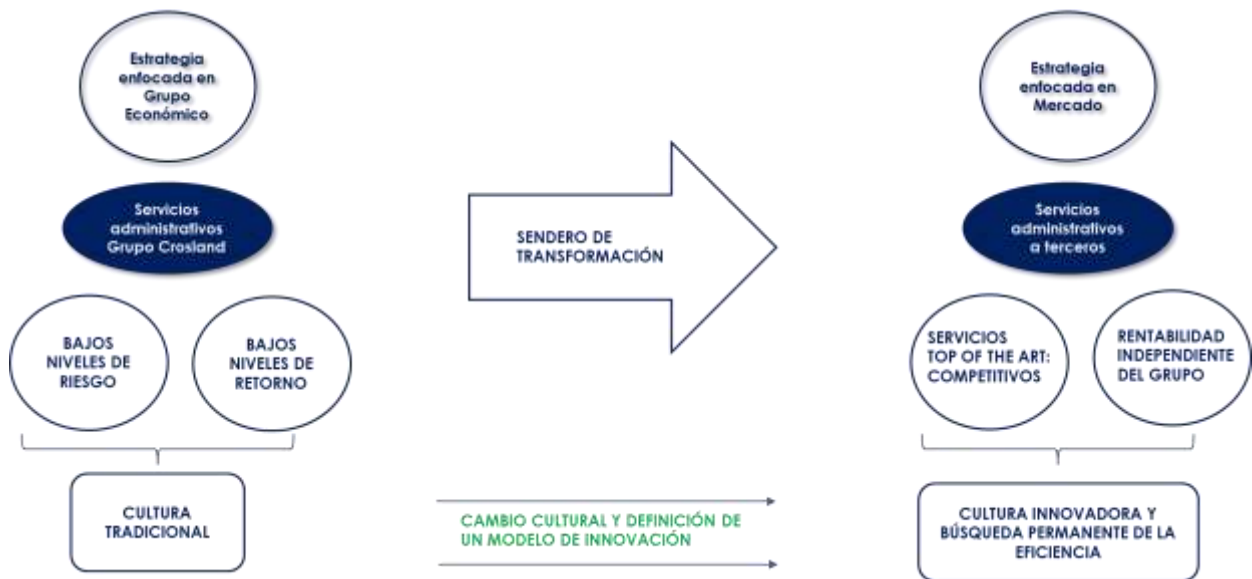
involucramiento en correcciones de errores, mejora de procedimientos y facilitación de controles. Las automatizaciones generan a los usuarios de los clientes ahorros significativos de tiempo y los gastos asociados a ellos. Las correcciones de errores y mejora de procedimientos también generan ahorros de tiempo de los usuarios de los clientes y del personal de Crosland Logística al reducirse el número de reprocesos y nuevos procesos. Otro resultado de este enfoque es la disminución de los riesgos que corren los clientes al reducirse el número de errores y omisiones que se cometen en el marco de procesos reestructurados, automatizados y fortalecidos.

De lo expuesto anteriormente se deduce que Crosland Logística debe actuar en dos frentes: generación de nuevos negocios y diferenciación de aquellos que presta actualmente. En ambos frentes se debe enfocar en la innovación como núcleo de sus esfuerzos. En la generación de nuevos negocios, la observación de las necesidades de los clientes y de la forma como ellas son cubiertas rutinariamente, puede llevar a diseñar formas mejores de atención, ya sea mediante servicios más seguros, más eficientes o a menor costo. En la diferenciación de los servicios que presta actualmente, la innovación consistirá en el diseño de nuevas formas de proporcionarlos, con características superiores, difíciles de comparar.

Ante los frentes en los que debe desenvolverse Crosland Logística, la necesidad de generar una arquitectura de innovación en la empresa se vuelve un imperativo. La innovación se vuelve una necesidad fundamental para el desarrollo exitoso de la estrategia de la empresa.

La figura 3 presenta los motivos por los que se debe transformar Crosland Logística.

Figura 3. Cambio cultural y definición de modelo de innovación



Fuente: elaboración propia

2.2. Los elementos de la estrategia

La declaración de la estrategia de Crosland Logística, de acuerdo a la metodología de Collis & Rukstad (2008), define tres elementos fundamentales: el objetivo, el alcance y la ventaja competitiva. Esta declaración facilita la elaboración de la estrategia pues se sabe lo que debe contener. También se facilita su implementación, debido a que lo fundamental de la estrategia se puede comunicar con facilidad al personal y ayuda a que sea comprendido e internalizado.

El **objetivo** se debe definir en términos cuantitativos, por ejemplo, como incremento en ventas, en participación de mercado, en número de clientes, en número de productos, etc.

El **alcance** comprende tres dimensiones: clientes y/u oferta (bienes y/o servicios), localización geográfica e integración vertical.

La **ventaja competitiva** consiste en aquello que la empresa hará distinto, mejor o a menor costo que los competidores. Esta ventaja tiene componentes externos e internos: una propuesta de valor que explique por qué el cliente objetivo debiera decidir comprar el bien o servicio a la empresa y no a la competencia y cómo las actividades internas estarán alineadas de modo que solo la empresa podrá entregar esa propuesta de valor.

La **propuesta de valor** de Crosland Logística es: proporcionar servicios administrativos integrales, seguros, con procesos automatizados que ahorren tiempo a los usuarios, reduzcan el número de errores que cometen y estén adaptados a las necesidades de cada cliente. La evaluación de los componentes de la propuesta de valor es la siguiente:

- Marca: no es un componente fuerte de la propuesta de Crosland Logística pues es una empresa que todavía no es conocida como un proveedor usual de servicios administrativos. El desarrollo de la marca se logrará mediante referencias de clientes satisfechos.
- Diseño: la combinación de servicios basados en el sistema SAP R/3 y el Business Process Management Suite AuraPortal es poco frecuente; pero sumamente interesante pues enfrenta la conocida dificultad de uso de SAP sin perder su solidez.
- Prestaciones del producto: no podemos hablar en este caso de un producto.
- Prestaciones del servicio: este servicio combina solidez de la información, facilidad de uso, ahorro de tiempo y mayor control y disminución de errores. Se trata de una de las grandes fortalezas de la propuesta de valor.
- Precio: el precio es relativamente alto, debido a la profundidad del servicio (a diferencia de opciones más simples) y a las inversiones necesarias en tecnología para su prestación.
- Tiempo y esfuerzo: este aspecto de la propuesta de valor es otra de sus fortalezas, al combinar SAP R/3 con el BPMS, se logra reducir significativamente la cantidad de tiempo que se requiere de los usuarios para llevar a cabo los procesos administrativos de los clientes. El ahorro en tiempo y reprocesos es significativo, lo que compensa el precio relativamente alto de los servicios. En cuanto al tiempo necesario para implementar procesos con estas herramientas, una de las características del BPMS es que no se necesita escribir programar con códigos para implementarlos, facilitando la implementación de nuevos procesos o la automatización de los existentes en tiempo y costo menores.

2.3. El posicionamiento de Crosland Logística

Existen tres principios básicos de posicionamiento de acuerdo a Porter (January 2008): “el posicionamiento basado en la variedad, el basado en las necesidades y el basado en el acceso”. También puede ocurrir una combinación de estos tipos de posicionamiento en diversos grados, como muestra Artico (2014):

El **posicionamiento basado en la variedad** consiste en la elección de las variedades de productos y servicios que la empresa ofrecerá, más que en la elección de segmentos de clientes. Es viable económicamente solo si “la empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes tipos de actividades” (p. 15). Las personas o empresas que adquieren estos productos o servicios acceden a una cadena de valor superior asociada a ellos. Solo satisface un subconjunto de sus necesidades.

El **posicionamiento basado en las necesidades** consiste en atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo de personas o empresas. Este posicionamiento es muy semejante a la “noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer esas necesidades mejor” (p. 15). Las diferencias en las necesidades no se convierten en oportunidades para la empresa proveedora a menos que las actividades para satisfacerlas *también* difieran. Si no fuera así, todos los competidores podrían satisfacer esas mismas necesidades y el posicionamiento no tendría nada de exclusivo ni de valioso.

El **posicionamiento basado en el acceso** consiste en segmentar a los clientes de acuerdo a las diferentes formas en que se puede acceder a ellos. Aunque sus necesidades pudieran ser “similares a las de otros clientes, la configuración óptima de las actividades que se requiere para tener acceso a ellos es diferente”. La configuración del acceso puede “depender de la ubicación geográfica, del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera”. (p. 15).

Cualquiera que sea el tipo –variedad, necesidades, acceso, o cualquier combinación de las tres-, el posicionamiento exige un conjunto de actividades definidas específicamente porque siempre se trata de diferenciar la oferta; sin embargo, el posicionamiento no siempre está en función de diferencias en el lado de la demanda, es decir, del cliente.

En el caso de Crosland Logística, **el posicionamiento es mixto**: se basa en las necesidades de los clientes; pero adaptando los servicios que han sido desarrollados para las empresas del Grupo Crosland a las características específicas de cada cliente (posicionamiento basado en la variedad). Cualquier servicio que no se encuentre entre los que se prestan al Grupo Crosland o a otros clientes, o que requiera un gran esfuerzo de adaptación, se implementará en función de contar con un contrato por un plazo suficiente para amortizar la inversión necesaria para prestarlo.

Los servicios que presta Crosland Logística son intensivos en la cantidad de tiempo que requieren, pues se asemejan a que los clientes los lleven ellos mismos (*in house*). Las consecuencias de este tipo de servicios son que se hacen muchas actividades de corrección de errores, coordinación entre áreas y con áreas del cliente y adaptación de procesos para que se adecuen con mayor precisión a la realidad del su negocio. Este posicionamiento requiere un nivel de inversión y de gasto mayor que en los otros casos.

2.4. La declaración de estrategia de Crosland Logística

La estrategia de Crosland Logística es la siguiente:

Generar facturación anual adicional por USD 3'600,000 hacia el año 2021, con un margen antes de impuestos del 15% sobre las ventas, ofreciendo servicios administrativos a empresas no vinculadas en Perú y Bolivia, adaptados a las necesidades de los clientes y basados en los procesos brindados al Grupo Crosland mediante la combinación de SAP más AuraPortal más otras herramientas tecnológicas.

2.5. Organización interna

Los equipos administrativos por cada área están compuestos de la siguiente manera:

2.5.1. Administración y finanzas

Gerente de área

- Coordinadora de innovación
- Almacenamiento de documentos: tres encargados del almacén
- Controller
- Contabilidad
 - a. Contabilidad negocio automotriz: nueve analistas
 - b. Contabilidad negocio de turismo: siete analistas
 - c. Contabilidad otros negocios: cinco analistas
- Control de gestión
 - a. Negocio automotriz: un analista
 - b. Negocio de turismo: un analista
 - c. Otros negocios: un analista

El área cuenta con un practicante que apoya a estos tres analistas

- Nómina: cuatro analistas
- Tributario: seis analistas
- Gerente de tecnología de información: tiene a su cargo a seis analistas
- Facturación electrónica
- Desarrollo y soporte de aplicaciones de sistemas
- Infraestructura de sistemas
- Jefe de área legal: tiene a su cargo dos analistas

- Jefe de tesorería: tiene a su cargo seis analistas

2.5.2. Gestión y desarrollo humano

Gerente del área

- Atracción y desarrollo: tres analistas
- Bienestar y salud y seguridad ocupacional y de medio ambiente: tres analistas
- Compensaciones y beneficios: dos analistas

2.5.3. Servicios inmobiliarios

Gerente del área

- Administración de inmuebles: dos analistas
- Servicios generales: cinco analistas

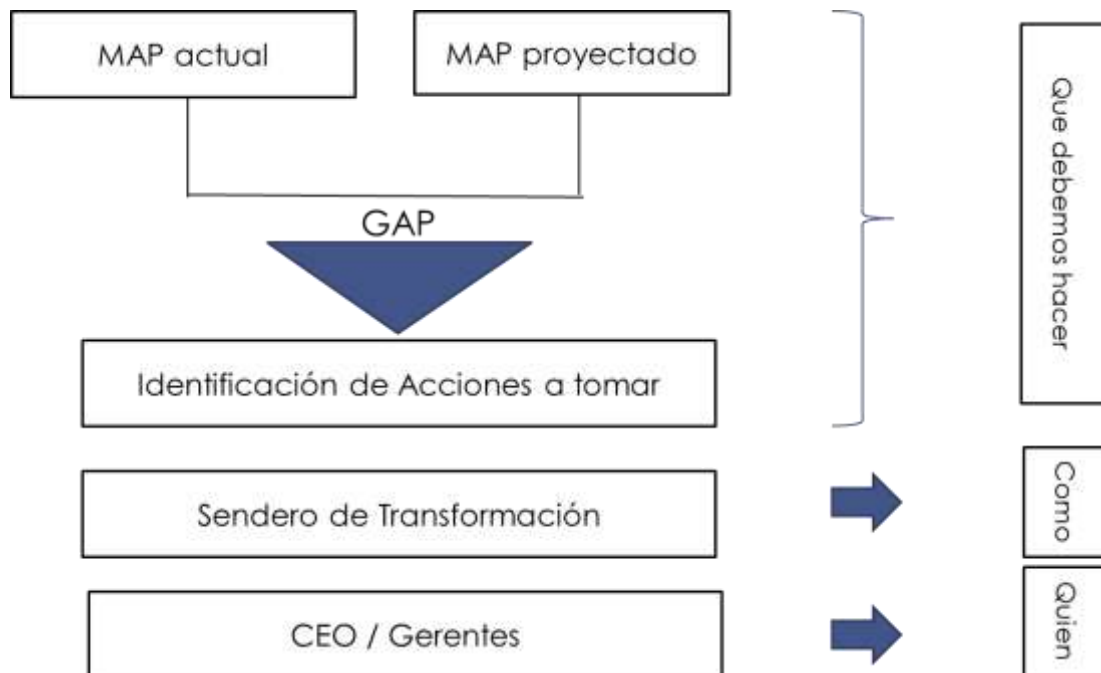
CAPÍTULO 3. LA TRANSFORMACIÓN DE CROSLAND LOGÍSTICA

En el presente capítulo, vamos a analizar cuál debe ser la transformación que se necesita en Crosland logística. Para tal fin, utilizaremos el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP). Este capítulo se basa en el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP), (Bazán, 2018), como método de análisis con el fin de identificar las principales variables que afectan la forma de operar de la empresa, su impacto y sus interrelaciones. Este modelo se basa en cuatro pilares:

1. **La Estrategia**, cuyo diseño depende del análisis de las relaciones entre el sector (entorno externo), la misión externa y la visión de la empresa.
2. **La Organización**, que comprende el entorno interno, la misión interna (distinta de la misión externa), la estructura formal e informal y los sistemas de dirección de la empresa.
3. **La Cultura**, que comprende el conocimiento de la organización (tecnología, procesos, información de clientes, competencias directivas, competencias estratégicas, etc.), el estilo de la dirección (normas, pautas, códigos, símbolos) y los valores de la dirección (por motivos extrínsecos, intrínsecos o trascendentes y motivación racional o espontánea).
4. **El Modelo de Negocio**, cuyo principal elemento es la propuesta de valor al cliente o al canal cuando el servicio no es proporcionado directamente por la organización. Como herramientas utilizadas para el diseño del modelo de negocio se tiene el círculo virtuoso y el modelo de interacciones. El análisis debe incluir a los recursos críticos, los procesos críticos, la propuesta de valor para los clientes y/o el canal y la fórmula de rentabilidad para la empresa.

Con el fin de identificar los cambios que se necesitan en Crosland Logística, aplicaremos el siguiente esquema de análisis de la situación:

Figura 4. Esquema de análisis utilizando el Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad



Fuente: Bazán (2018)
Elaboración propia

En el presente capítulo analizaremos el MAP actual y futuro de Crosland Logística y en el capítulo 4, nos centraremos en las acciones a realizar y como planteamos que debe ser el sendero de transformación de la empresa.

3.1. La situación actual de las variables del MAP

Tabla 2. Situación actual de las variables del MAP

Modelo de Negocio	Estrategia	Cultura	Organización
Recursos Críticos Herramientas informáticas (BPMS, SAP R/3, otras) Conocimiento de los negocios de los clientes Alianzas de largo plazo con empresas vinculadas Acuerdos de corto plazo con empresas ex vinculadas Recursos financieros adecuados	Sector Externo Clientes cautivos (vinculadas) No vinculadas: mercado de clientes Bajos márgenes y mucha competencia.	Conocimiento Conocimiento del negocio cliente Conoce la Organización del cliente Conoce los riesgos y operación del cliente Conoce sus herramientas del Servicio Conocimiento experto en tributacion y temas administrativos	Entorno interno Se prioriza la rentabilidad del Core business Forma de hacer Tradicional de la Organización Nivel de servicio intenso
Procesos Críticos Procesos automáticos con reglas preestablecidas Costo de los servicios asociados a ventas del cliente Políticas de interacción con los clientes: ser parte de las organizaciones, delegación de toma de decisiones críticas en lugar del cliente Normas de comportamiento claras	Estrategia Brindar servicio administrativo integral y hecho a la medida, que permita al cliente que libere recursos para enfocarse en su Core Business. No competir por precio ante servicios limitados de otros competidores. Búsqueda de eficiencia via automatización.	Estilo de Direccion Verticalidad Toma de decisiones concentrada Poca autonomia Poca retroalimentacion en bajada de informacion. Reglas no escritas forman parte de la cultura.	Estructura Formal Directorio Grupo Estructura dividido en areas funcionales.
Segmento Empresa vinculadas Empresas ex vinculadas	En caso de vinculadas, realizar el servicio por debajo del costo pre-establecido respecto de las ventas de los clientes.	Valores de la direccion Respeto a las personas. Honestidad. Etica en el negocio. Lealtad	Estructura Real Liderazgo por conocimiento tecnico Falta de estilo de direccion homogeno entre areas. Capacidad motivacional moderada.
Propuesta de valor Productos hechos a la medida para empresas vinculadas Prestaciones adaptadas al cliente 100% de gestión administrativa - in house Precio diferenciado Vinculadas: Costo + Margen del 5% (normas OCDE)/Tope en función de ventas del cliente (no más de 3% de ventas sin inter compañías). No vinculadas: precio fijo mensual, no hay costos Externo: precio fijo alto Tiempo: nivel de respuesta lento, reportes demoran en estar disponibles.	Mision Brindar a clientes soporte administrativo de alta calidad y costo competitivo, menor que el que tendria si lo hiciesen directamente o con terceros.	Sistemas de direccion Remuneraciones fijas + bonos por objetivos de costo Evaluaciones semestrales de performance sobre la base de los objetivos establecidos Presupuestos por área funcional Autonomia en compras, no centralizado. Control fuerte sobre manejo dinero. Sanciones verbales por errores, desvinculación por deshonestidad	Sistemas de direccion Remuneraciones fijas + bonos por objetivos de costo Evaluaciones semestrales de performance sobre la base de los objetivos establecidos Presupuestos por área funcional Autonomia en compras, no centralizado. Control fuerte sobre manejo dinero. Sanciones verbales por errores, desvinculación por deshonestidad
Formula de Rentabilidad Vinculadas: Al Costo se le carga un Margen del 5%. No Vinculadas: monto fijo mensual de facturación, rentabilidad por eficiencia de costos	Vision Ser el socio estratégico que brinde a sus clientes soporte admnistrativo con las mejores practicas del mercado que permita potenciar sus ventajas competitivas.		Mision interna Mantener Buen clima Laboral Estructuras estables, poca rotacion. Trato Justo, respetuoso, no discriminatorio Capacitacion selectiva

Fuente: Bazán (2018)
 Elaboración propia

3.2. La situación futura esperada de las variables del MAP

Tabla 3. Situación futura esperada de las variables del MAP

Modelo de Negocio	Estrategia	Cultura	Organización
Recursos Críticos <p>Soluciones digitales para Clientes</p> <p>Expertos en servicios administrativos y mejora de procesos</p> <p>Alianzas de largo plazo con empresas vinculadas</p> <p>Conocimiento de los mercados</p> <p>Recursos financieros para inversiones en tecnología</p> <p>Recursos financieros para capital de trabajo</p>	Sector Externo <p>Clientes permanentes (empresas vinculadas)</p> <p>Empresas no vinculadas</p> <p>Servicios comoditizados</p> <p>Mucha Competencia</p> <p>Precios de servicios administrativos con tendencia a la baja</p>	Conocimiento <p>Conocimiento del negocio del cliente</p> <p>Conocimiento de la organización del cliente</p> <p>Conocimiento de los riesgos y operación del cliente</p> <p>Conocimiento experto en soluciones informáticas</p> <p>Conocimiento experto en temas laborales, administrativos y tributarios</p> <p>Conocimiento en soluciones comerciales</p> <p>Conocimiento experto en mejora continua e innovación de procesos</p>	Entorno interno <p>La empresa no cuenta con sindicato</p> <p>Casi todos los trabajadores son profesionales de las carreras de Contabilidad, Administración, Sistemas y Economía</p> <p>Formas de hacer "Top of de Art"</p> <p>Se prioriza la diversificación de fuentes de ingreso</p> <p>No se descuida la rentabilidad del Core Business</p>
Procesos Críticos <p>Procesos automáticos con reglas preestablecidas</p> <p>Estandarización de servicios similares</p> <p>Flexibilidad y adaptación a las necesidades de los clientes</p> <p>Política de interacción con clientes: decisiones críticas tomadas por cliente, asesoría proactiva y permanente</p> <p>Normas de comportamiento claras</p>	Estrategia <p>Brindar servicios administrativos integrales, que permitan al cliente liberar recursos para enfocarse en su Core Business</p> <p>Aprovechar el conocimiento existente para ofrecer servicios basados en el ERP utilizado en Crosland</p> <p>Mejorar los controles internos del cliente</p> <p>Utilizar el conocimiento existente para ofrecer servicios basados en el BPMS utilizado en Crosland</p> <p>Búsqueda de ahorros de tiempo y costos del cliente (servicios automatizados)</p> <p>Búsqueda de eficiencia mediante automatización e innovación de procesos</p> <p>Lograr sinergias en el desarrollo de mejores servicios administrativos a través de la comunidad de clientes de Crosland</p>	Estilo de Dirección <p>Horizontalidad</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Alta autonomía</p> <p>Comunicación permanente entre diferentes niveles jerárquicos</p> <p>Estandarización de procesos</p> <p>Reglas claras y conocidas</p> <p>Tolerancia al error</p> <p>Accesibilidad de todos los miembros del equipo a la gerencia</p>	Estructura Formal <p>Directorio del Grupo Crosland</p> <p>Gerencia general del Grupo Crosland</p> <p>Gerencia general de Crosland Logística</p> <p>Unidades de negocios</p>
Segmento <p>Empresas vinculadas y ex vinculadas</p> <p>Empresas medianas y grandes que acepten estándares de administración de primera línea y cumplimiento pleno de la legislación (no informalidad)</p>	Misión <p>Brindar a los clientes un soporte administrativo de calidad, eficiente y con costos competitivos</p>	Valores de la dirección <p>Respeto a las personas</p> <p>Aprendizaje continuo, en especial de los errores</p> <p>Comunicación permanente, acceso a la información</p> <p>Búsqueda de eficiencia permanente</p> <p>Ética en el trabajo y la vida personal</p>	Estructura Real <p>Liderazgo transformador</p> <p>Estilos de dirección homogéneos entre unidades de negocio</p> <p>Comunicación horizontal</p> <p>Capacidad motivacional fuerte</p>
Propuesta de valor <p>Marca reconocida, identifica a empresa prestadora de servicios administrativos de alta calidad</p> <p>Productos hechos a la medida para empresas vinculadas y ex vinculadas</p> <p>100% de gestión administrativa - in house</p> <p>Vinculadas: el precio se fija sobre la base de Costo + Margen del 5% (normas OCDE)/Tope en función de ventas del cliente (no más de 3% de ventas sin inter compañías).</p> <p>Ex vinculadas: precio fijo mensual, no hay costos variables.</p> <p>Externas: precio fijo alto</p> <p>Tiempo: rápida velocidad de respuesta, reportes en tiempo real, herramientas disponibles para consultas directas de clientes</p>	Vision <p>Ser el proveedor de servicios administrativos líder en el Perú</p>		Sistemas de dirección <p>Remuneraciones fijas + bonos por objetivos de resultados de unidades de negocios</p> <p>Presupuestos por unidad de negocios</p> <p>Evaluaciones semestrales de performance sobre la base de los objetivos establecidos</p> <p>Tolerancia al error/intolerancia a la deshonestidad</p> <p>Autonomía en compras por unidad de negocio</p>
Formula de Rentabilidad <p>Eficiencia por volumen y uso de tecnología ante precios de mercado</p> <p>Búsqueda permanente de mejoras que ahorren tiempo y costos</p>			Mision interna <p>Equipo motivado y de excelencia</p> <p>Trato Justo, respetuoso, no discriminatorio</p> <p>Desarrollo de potencial de los trabajadores</p> <p>Capacitación Permanente</p>

Fuente: Bazán (2018)

Elaboración propia

3.3. Diferencia entre el modelo actual y futuro de Crosland Logística

Utilizando el modelo de Adaptabilidad y predictibilidad, se identifican los esfuerzos adicionales que se necesitan para lograr el escenario deseado.

3.3.1. El modelo de negocio

Los Recursos Críticos con los que cuenta Crosland Logística actualmente son:

- SAP R/3
- SAP Fiori
- SAP Inteligencia de negocios
- SAP Success Factors
- BPMS AuraPortal
- Salesforce
- Facturación Electrónica
- ServiceDesk (helpdesk)
- ASBANC (herramienta de compensación automática de abonos)
- Office 365
- Servidores virtuales
- Intranet
- Marcaciones con huella digital
- Equipo de filtro de accesos (firewall)
- Bases de datos
- Servidores en Amazon Web Services
- Dropbox profesional
- Call center
- Conocimiento de la legislación tributaria, laboral, contable y legal en general
- Conocimiento profundo de los negocios de los clientes
- Alianzas de largo plazo con empresas vinculadas
- Acuerdos de corto plazo con empresas no vinculadas
- Recursos financieros adecuados

- Recursos humanos comprometidos

Los Recursos Críticos adicionales con los que debe contar son:

- Soluciones digitales para sus clientes: no basta con contar con las herramientas informáticas, éstas deben ser parte de soluciones para las necesidades de los clientes
- Conocimiento profundo del mercado de servicios administrativos: si no se conoce lo que está sucediendo en este mercado, no se podrá reaccionar a las tendencias que lo afectan y afectarán a Crosland Logística inevitablemente
- Amplia experiencia en los servicios digitales que se ofrecen: las soluciones que se ofrecerán pasarán por procesos de mejoras continuas, de modo que, para llegar a ese ciclo, la empresa deberá tener un profundo conocimiento de ellas
- Recursos financieros para Capital de Trabajo, ya que actualmente las necesidades financieras se cubren según las necesidades con la facturación a las empresas vinculadas.

Los procesos críticos en Crosland Logística son:

- Procesos automáticos con reglas y filtros
- Procesos manuales con reglas, muchas no escritas
- Interacción permanente con los clientes como si se fuera parte de sus organizaciones
- Normas de comportamiento claras
- Niveles de aprobación de riesgos definidos

Los procesos críticos adicionales con los que debe contar son:

- Procesos con reglas escritas en todos los casos
- Procesos flexibles, adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Procesos estandarizados, iguales para situaciones iguales
- Política de interacción con los clientes – Metodología de toma de decisiones administrativas. Asesor proactivo y permanente.

La propuesta de valor para los clientes se describió en el Capítulo 2. Entre los cambios a la propuesta que se deben lograr tenemos:

- Aporte de Know how a los clientes – uso de ERP propio.

- Uso de herramientas de soporte administrativo que ahorran tiempo al cliente.
- Servicio de Reporting online.
- Tiempo de respuesta rápido.
- Procesos eficientes (innovación continua).

En el nuevo escenario será necesario elaborar una Propuesta de Valor para los Canales, pues se requerirá el contar con canales de ventas especializados en servicios administrativos con un enfoque tecnológico más profundo que el de la mayoría de competidores. Contar con estos canales no significa no desarrollar capacidades comerciales propias, las que se requerirán para cierto tipo de clientes, ya sea por magnitud, segmento, industria, vinculación, etc.

El segmento en el que actúa la empresa se describió en el capítulo 2. Cabe indicar que en el nuevo escenario en el que se privilegia la innovación, se buscará atender a empresa no vinculadas, ni ex vinculadas, de dimensiones medianas y grandes. Estimamos que empresas con ventas anuales a partir de USD 10'000,000 son clientes potenciales de servicios administrativos, pues si el gasto promedio para estas empresas en estos servicios es un 4/5%, eso significa USD 400,000 a USD 500,000 anuales, monto que permitiría a Crosland Logística proporcionarlos rentablemente.

La Fórmula de Rentabilidad para la empresa difiere dependiendo del tipo de cliente. En el caso de clientes vinculados, Crosland Logística suma a sus gastos un margen del 5%. Se tiene sumo cuidado en la distribución de gastos entre empresas utilizando fórmulas objetivas debido a normas tributarias de precios de transferencia. En el caso de clientes no vinculados, se cuenta con contratos anuales que determinan montos fijos mensuales de facturación. En estos casos, la fórmula de rentabilidad de Crosland Logística pasa por el control de sus gastos, sin dejar de proporcionar un servicio completo a los clientes.

En el nuevo escenario se deberá competir considerando eficiencia en los procesos, por medio de volumen (muchos servicios) y con el diferenciador uso de la tecnología.

3.3.2. La estrategia

El Sector (entorno externo) consiste en la prestación de servicios administrativos por parte de empresas externas a las empresas usuarias o por equipos propios de ellas.

La Estrategia y el sector externo se describen en el capítulo 2.

La Misión actual consiste en: “Brindar a los clientes internos soporte administrativo de calidad y a un costo competitivo, mejor al que tendrían si lo hiciesen individualmente.”

La Misión del nuevo escenario es: “Brindar a los clientes soporte administrativo de calidad, eficiente y a costo competitivo.”

La Visión actual consiste en: “Ser el socio estratégico que brinde a sus clientes soporte administrativo con las mejores prácticas del mercado que permita potenciar sus ventajas competitivas).”

La Visión del nuevo escenario es: “Ser el proveedor líder de servicios administrativos en el Perú”.

3.3.3. La cultura

El conocimiento de Crosland Logística consiste en:

- Conocimiento de los negocios de los clientes
- Conocimiento de las organizaciones de los clientes
- Conocimiento de los riesgos y operación de los clientes
- Conocimiento de las herramientas de propiedad de Crosland Logística
- Conocimiento experto en temas tributarios, contables, legales, laborales, financieros y administrativos en general
- Conocimiento incipiente de arquitecturas de innovación

Los cambios necesarios al conocimiento de la empresa son:

- Conocimiento experto en soluciones tecnológicas integradas, digitales, automatizadas
- Conocimiento experto en diseño y mejora de procesos administrativos
- Conocimiento comercial para la adecuada venta de sus servicios
- Conocimiento experto en arquitecturas de innovación y mejoras de procesos, como parte de sus servicios administrativos
- Conocimiento de mecanismos de identificación, desarrollo e implementación de nuevos negocios

El Estilo de Dirección tiene las siguientes características principales:

- Verticalidad en estilos de comunicación
- Concentración en las decisiones de asignación de recursos
- Concentración en la toma de decisiones
- Poca autonomía

- Se exige presentar mucha información a la dirección
- Poca retroalimentación de bajada de la información
- Reglas no escritas forman parte de la cultura
- Muchos controles al desarrollo de las actividades del personal
- Sanciones no monetarias por cometer errores

Los cambios necesarios en el Estilo de Dirección son los siguientes:

- Comunicación horizontal, fluida, veraz, transparente, con canales estructurados
- Desconcentración del proceso de asignación de recursos, dentro de márgenes globales pre determinados
- Desconcentración de la mayoría de toma de decisiones, excepto las estructurales
- Retroalimentación de información en ambos sentidos
- Reglas escritas, claras para todos
- Estandarización de procesos
- Flexibilización de los controles al personal

Los Valores de la Dirección en los que Crosland como grupo se enfoca (sin excluir otros) son los siguientes:

- Respeto a las personas
- Honestidad
- Ética en los negocios
- Lealtad

Se debe incluir como Valores de la Dirección:

- Comunicación permanente, amplia y veraz.
- Tolerancia a los errores dentro de márgenes comprendidos por todos, con previa identificación de los errores potenciales y sus consecuencias
- Búsqueda de eficiencia permanente, para la empresa y para el cliente.
- Flexibilidad

Crosland (2017) incentiva un grupo de competencias entre su personal, sin desincentivar otras. Estas son:

- Flexibilidad, entendida como “la capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diversas situaciones, siendo flexibles ante los cambios. Implica reorientar el comportamiento para mantener la eficiencia frente a nuevas situaciones comerciales, regulatorias, macroeconómicas, etc.” (párr. 1).
- Orientación al logro con Calidad, entendida como “la disposición constante para realizar un trabajo de calidad o sobrepasar un estándar”. Los estándares pueden ser los rendimientos obtenidos anteriormente, lo que requiere determinados niveles de esfuerzo para superarlos; mediciones objetivas que permitan orientarse a resultados, buscar mejores resultados que otras empresas, lo que se traduce en competitividad, y el que cada persona defina las metas que quiere lograr o busque realizar cosas que no se han hecho antes. (párr. 1).
- Trabajo en Equipo, entendido como la participación de “manera activa y complementaria con otros miembros y áreas en la consecución de una meta común, incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés propio. Implica transmitir información, compartir conocimientos y experiencia.” (párr. 1).
- Espíritu de Servicio, entendido como la “disposición y sensibilidad permanentes para identificar las necesidades presentes y futuras de los clientes internos y/o externos, brindándoles soluciones efectivas. Implica estar comprometidos y agregarle valor al servicio que se brinda.” (párr. 1).

Estas competencias son muy importantes en el marco del diseño de una arquitectura de innovación en Crosland Logística, en especial las referidas a trabajo en equipo y espíritu de servicio. Sin embargo, consideramos que se debe incentivar otra competencia que consiste en la Creatividad. Esta competencia permite imaginar nuevos procesos, nuevos productos y servicios, formas de hacer o usos de herramientas existentes. Cuestiona el estado actual de las cosas y permite plantear escenarios distintos a los usuales.

En el capítulo 5 se despliegan las características culturales del modelo de innovación propuesto para Crosland Logística, considerando sus características actuales y sus potencialidades.

3.3.4. La organización

El Entorno Interno actual comprende:

- La priorización de la rentabilidad del “Core Business”
- La forma de hacer tradicional de la organización
- Intenso nivel de servicios

Se visualiza un Entorno Interno, en donde se contará con un plantel altamente profesionalizado, no habrá presencia de sindicatos, y las formas de hacer serán “Top of the Art”. Se priorizará la diversificación de las fuentes de ingreso.

La Estructura Formal actual de Crosland Logística comprende:

- El directorio del grupo
- La gerencia de Crosland Logística
- La división por áreas funcionales

En el futuro, la Estructura Formal, mutará a una organización que contará con unidades de negocio, las cuales serán evaluadas por su contribución a la rentabilidad de Crosland Logística.

La Estructura Real actual comprende:

- Liderazgo por conocimiento técnico
- Estilos de dirección heterogéneos por áreas
- Capacidad motivacional moderada

Se deberá tender a una Estructura Real en donde exista un fuerte Liderazgo transformador, que el estilo de dirección sea homogéneo entre las diferentes unidades de negocio. Será importante la cultura de comunicación de la empresa y la capacidad de motivarse ante diferentes escenarios, tanto de crecimiento como adversos.

El Sistema de Dirección comprende:

- Remuneración fija; pero para ciertos segmentos del personal un componente variable por objetivos
- Evaluaciones de desempeño semestrales
- Fuerte control de cumplimiento de actividades en las fechas determinadas (declaraciones de impuestos, encuestas, pago de cuotas de préstamos, pago de remuneraciones, presentación de informes financieros, etc.)

El nuevo Sistema de Dirección, estará basado en el esquema de unidades de negocio, con autonomía en compras y capacidad de innovación.

La Misión Interna actual comprende los siguientes elementos:

- Mantenimiento de buen clima laboral
- Estricto cumplimiento de la legislación laboral

- Trato justo y respetuoso a todos los trabajadores
- Capacitación permanente

En el nuevo modelo, se contará con un equipo motivado y de excelencia, en donde se cuente con capacitación permanente y desafíos constantes.

CAPÍTULO 4. Sendero de Transformación de Crosland Logística

Con el fin de avanzar con el cambio que se necesita en Crosland Logística, para pasar de la situación actual a la situación deseada, tal como se desarrolló en el capítulo anterior, se deberán realizar una serie de acciones durante los próximos años.

En primera instancia, plantearemos cuales son los objetivos de este sendero de transformación, luego cuales son las acciones que se deberán tomar en cada dimensión del modelo de adaptabilidad y predictibilidad, para después explicar las tres fases de cambio identificadas.

4.1. Objetivos a mediano y largo plazo

Con el fin de transformar a Crosland Logística y tener sustentabilidad en el largo plazo, se han planteado los siguientes tres objetivos:

- a. Diversificar la cartera de clientes: Se deberá diversificar la cartera actual, la cual es muy dependiente de los negocios del grupo.
- b. Desarrollo nuevos productos: los servicios actuales están diseñados para los clientes del grupo. Una vez que se obtengan clientes externos, los productos a ofrecer se deberán adecuar al mercado y a las necesidades de los clientes.
- c. Proporcionar los nuevos servicios de manera eficiente e innovadora: El nuevo contexto de mercado en donde se ofrecerán los servicios, exige un alto nivel de eficiencia y de constante innovación, que permita ofrecer productos que se diferencien de la competencia.

La figura 5 muestra las diferencias entre la situación actual y la situación deseada.

Figura 5. Situación actual versus situación deseada



Fuente: elaboración propia

4.2. Acciones que se deberán tomar con el fin de converger al nuevo modelo

Tabla 4. Acciones necesarias para converger al nuevo modelo definido en MAP

Modelo de Negocio	Estrategia	Cultura	Organización
<p>Recursos Críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar conocimiento del mercado Contar con recursos financieros inversiones en capital humano y tecnología. <p>Procesos Críticos</p> <ul style="list-style-type: none"> implementar procesos automáticos y Estandarización de Servicios Adaptación a necesidades del cliente. <p>Segmento</p> <ul style="list-style-type: none"> Apertura al Mercado <p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar Marca Crear productos para ofrecer al mercado Definir procesos eficientes y altamente tecnológicos que sean diferenciadores en el mercado. <p>Formula de Rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> Avance en Innovación, para proponer productos que le ahorren tiempo y costos al cliente. 	<p>Sector Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking del mercado <p>Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovación dentro de Crosland, para adecuar procesos actuales a nueva estrategia de la cia. Implementar nuevo set de productos en clientes vinculados actuales, a fin de "afinar" el producto final. Flexibilización de la Herramienta ERP para usar con terceros. 	<p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciación del talento interno Capacitación interna Creación de un modelo de innovación. <p>Estilo de Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> Manejar proceso de Cambio, con Liderazgo positivo. Comunicación interna del proceso de cambio, el que se hará de manera integral y colaborativa. <p>Valores de la dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> Profundizar cambio cultural, convergiendo a una cultura de innovación y eficiencia de procesos. 	<p>Entorno interno</p> <ul style="list-style-type: none"> Incorporación de nuevo Talento No se descuida la rentabilidad del Core Business <p>Estructura Formal</p> <ul style="list-style-type: none"> implementación de unidades de negocio. <p>Estructura Real</p> <ul style="list-style-type: none"> Adecuar estilos de dirección a modelo de unidades de negocio. <p>Sistemas de dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevo modelo de incentivos y remuneraciones. Adecuación de sistemas internos de presupuestos a nueva estructura por unidades de negocio. <p>Misión interna</p> <ul style="list-style-type: none"> Motivar a equipo dentro del proceso de Cambio. Elaboración de plan de desarrollo individual

Fuente: Bazán (2018)

Elaboración propia

4.3. Fases del sendero de crecimiento

Se han identificado tres fases de desarrollo en Crosland Logística, con el fin de poder lograr los cambios necesarios y cumplir con los objetivos descritos anteriormente.

4.3.1. Fase 1: diseño e implementación de estructura de innovación y cambio cultural

Esta primera fase es fundamental, con el fin de brindar a la empresa las competencias necesarias para afrontar el cambio que generará el nuevo contexto en donde se desarrollará la empresa. Esta fase es también el objetivo del presente trabajo. El modelo de innovación de Crosland Logística se propone en el capítulo 4 del presente documento.

Los desafíos más importantes que lograr en esta fase son:

- a. Crear una estructura de innovación sustentable dentro de Crosland Logística
- b. Liderar un cambio cultural enfocado en la innovación y los entornos cambiantes
- c. Asegurarse de que las posiciones críticas acompañen el proceso de transformación
- d. Lograr una comunicación adecuada para el nuevo proceso de cambio
- e. Desarrollar indicadores de seguimiento

4.3.2. Fase 2: potenciación de las capacidades internas

El éxito a largo plazo de la propuesta de valor de la empresa dependerá de la generación de talento interno y de la captación de nuevo talento. Según lo planteado por Bazán (2008), una de las estrategias de crecimiento de la empresa, es aquella basada en las habilidades:

La Estrategia de la empresa se construye no sólo en función a productos y mercados, también en base a los procesos de negocio.

El éxito competitivo depende de la transformación de los procesos de negocio en habilidades que proporcionen un valor superior al cliente. Las empresas crean estas habilidades realizando inversiones estratégicas en conocimiento e infraestructura de apoyo que le permitan lograr dar este valor superior (página 49).

Los desafíos más importantes que se deben enfrentar en esta fase son:

- a. Generar capacidades internas tendientes a la creación de productos comerciales que proporcionen valor al cliente.
- b. Incorporar nuevos talentos de acuerdo a las necesidades de crecimiento.

- c. Elaborar un adecuado plan de desarrollo de carrera interno.
- d. Revisar y adecuar las políticas internas de comportamiento ético.

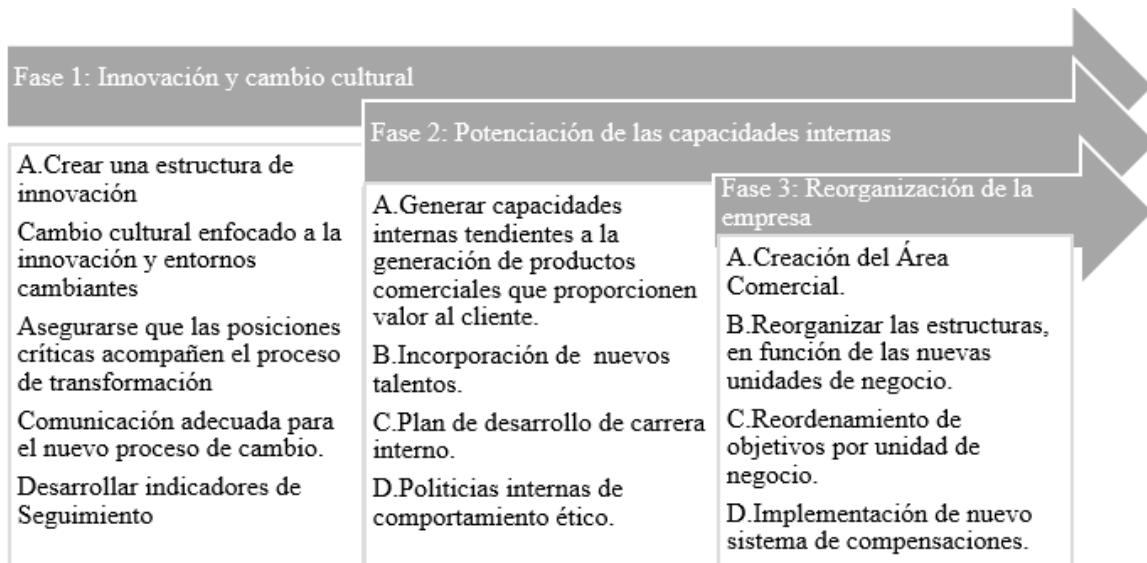
4.3.3. Fase 3: reorganización de la empresa en función del nuevo contexto

El cambio de una empresa dedicada a clientes vinculados al mismo grupo económico a una empresa que ofrezca sus servicios en el mercado, conlleva una profunda reorganización de la estructura organizativa.

Los desafíos más importantes que se deben enfrentar en esta fase son:

- a. Creación del área comercial
- b. Reorganización de las estructuras, en función de las nuevas unidades de negocio
- c. Reordenamiento de objetivos por unidad de negocio
- d. Implementación de nuevo sistema de compensaciones

Figura 6. Distribución temporal de las actividades de innovación



Fuente: elaboración propia

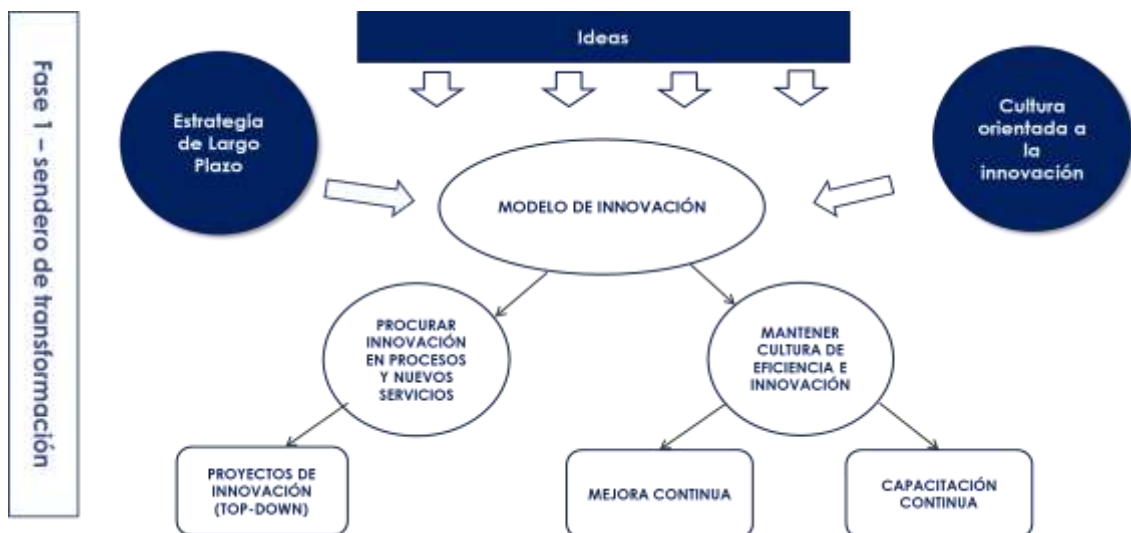
CAPÍTULO 5. MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN ADECUADO A CROSLAND LOGÍSTICA S.A.C.

El modelo de gestión de la innovación de Crosland Logística es parte crucial del sendero de crecimiento expresado en el capítulo anterior. Este modelo forma parte de la fase 1 del sendero de crecimiento.

El modelo de innovación de la empresa debe estar articulado de manera permanente con la estrategia de largo plazo. Asimismo, debe existir una cultura de empresa que incentive la innovación y la mejora continua.

En la figura 7 se puede visualizar las interrelaciones necesarias para un modelo consistente y permanente en el tiempo:

Figura 7. Interrelaciones del modelo de innovación



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, el modelo de innovación propuesto constará de cuatro dimensiones, según se visualiza en la figura 8:

Figura 8. Dimensiones del modelo de innovación



Fuente: elaboración propia

En el presente capítulo se desarrollarán las características de estas cuatro dimensiones.

5.1. Dimensión estratégica

5.1.1. Objetivos alineados al plan estratégico de la empresa

Las actividades del proceso de innovación estarán completamente alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. La definición de Objetivos estratégicos y su actualización, será la base sobre la cual se tomarán decisiones de elección de ideas y procesos a analizar.

5.1.2. Rol de la gerencia general

El rol de la gerencia general es fundamental para asegurar el cumplimiento del programa y que la organización se alinee dentro de un concepto de innovación y mejora continua de los procesos.

Asimismo, el líder de la organización debe actuar no solo como impulsor, sino como modelo de la cultura de una organización con un alto compromiso al cambio y a las ideas nuevas.

También es fundamental que el gerente general cuente con el soporte del directorio de la compañía, quien debe acompañar en el proceso de cambio de la organización, a efecto de asegurar que el tiempo y los recursos dedicados brinden resultados dentro de los plazos establecidos.

Las principales responsabilidades de la gerencia general, considerando las premisas indicadas en IAEA (2006), serán:

- ***Liderar el cambio cultural:*** procurará que se cuenten con los recursos y el tiempo de la alta dirección (primer nivel de gerentes), para que se pueda instrumentar un cambio duradero y sostenible en la organización.
- ***Alinear la estrategia de la empresa:*** los objetivos de innovación deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la compañía, siendo la innovación un pilar del crecimiento y desarrollo de Crosland Logística.
- ***Establecer metas de cumplimiento alineadas con la estrategia de innovación:*** las metas anuales y de mediano plazo de los ejecutivos y staff de Crosland Logística, deberán considerar los objetivos estratégicos relacionados con la innovación. Se asegurará que las metas e incentivos estén alineados con dichos objetivos estratégicos. Asimismo, se asegurará que se cuenten con indicadores de seguimiento de las iniciativas y de los principales procesos de la empresa.
- ***Establecer una visión alineada con la nueva cultura de la empresa:*** en los procesos de cambio, es normal que se generen resistencias, por lo cual se deberán realizar las acciones de capacitación y concientización necesarias, para que todos en la empresa estén convencidos de cuál es el camino hacia la excelencia, innovación y mejora continua de los procesos.
- ***Asegurar la sustentabilidad del programa:*** se asegurará que la innovación y la mejora continua, se conviertan en procesos permanentes de la compañía y no proyectos coyunturales.
- ***Asegurar el compromiso y participación de la alta dirección:*** las actividades relacionadas con la innovación deben tener un alto grado de involucramiento de la alta dirección, participando en comités, establecimiento de metas y seguimiento de las iniciativas. De esta forma, se asegura que toda la organización se encuentre involucrada con el éxito del programa.
- ***Asegurar la correcta estandarización de las nuevas prácticas:*** se asegurará que los nuevos procesos sean debidamente documentados y que se aplican los nuevos estándares dentro de la empresa.

5.1.3. Cultura enfocada a la innovación

Paulatinamente se deberá lograr que la organización incorpore dentro de su cultura, comportamientos acordes con la innovación de procesos e incorporación de mejores prácticas.

Los rasgos más importantes de la cultura se han dividido, en características primarias y secundarias. Se entiende por características primarias, aquellas imprescindibles para que la cultura de la innovación sea una realidad en la empresa. Las características secundarias, son aquellas deseables y que colaboran con la cultura.

En la tabla 5 se describe cada una de estas características.

Tabla 5. Características culturales primarias y secundarias

Características Primarias	Características Secundarias
Tolerancia al error e incentivación a asumir riesgos	Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy.
Permanente búsqueda de la eficiencia en los procesos	La mejora continua nunca acaba, es una búsqueda permanente.
La organización cuenta con canales permanentes de comunicación y discusión entre los diferentes estratos jerárquicos	Se debe “atacar” los procesos, no las personas
Comunicación de objetivos permanente	El personal se encuentra involucrado en los cambios y los logros son producto del aporte de cada uno.
Una cultura que considere que lo más importante son las personas	Trabajo grupal, como eje de la mejora
La confianza en el personal es un rasgo distintivo, a quien debe tratarse con respeto y dignidad.	El cambio se hace entre todos
Flexibilidad	Se produce una constante retroalimentación sobre el rendimiento de las personas
Orientación al Logro con Calidad	Creatividad
Espíritu de Servicio	Los procesos están estandarizados y conocidos

Fuente: elaboración propia

5.1.4. Roles y responsabilidades

La figura 9 muestra la organización dedicada en la compañía a la promoción de la innovación:

Figura 9. Organización interna dedicada a innovación



Fuente: elaboración propia

A continuación, se detalla el rol y responsabilidades de cada área, con el fin de asegurar la sustentabilidad del programa de innovación:

1. Comité de mejora (alta dirección):

- La alta dirección de la compañía deberá alinear sus acciones y planes, para asegurar que la innovación y la mejora continua, sean elementos centrales de la estrategia y la cultura de la compañía.
- Deberán confirmar las prioridades de los proyectos;
- Deberán hacer seguimiento de los KPI (*key performance indicators*) de las iniciativas y de los procesos de la compañía.
- Aprobar los incentivos y premios otorgados al personal.
- Monitorear el programa de cambio cultural de la compañía.
- Monitorear el programa de capacitación, para asegurarse que el personal cuente con las herramientas necesarias para analizar y proponer iniciativa de mejora.

2. Área de innovación:

Las principales funciones del área de innovación serán:

- Hacer seguimiento a las políticas de innovación de la compañía.
- Hacer seguimiento de las iniciativas de mejora.
- Participar en los comités de mejora, junto con la alta dirección.
- Implementar y coordinar el mecanismo de recepción de iniciativas.
- Monitorear el avance de la implementación de las iniciativas.

- Coordinar con gestión y desarrollo humano las acciones del programa de cambio cultural.
- Coordinar las acciones de difusión de las mejoras y los procesos de innovación.
- Coordinar las actividades relacionadas con los incentivos y premios a las iniciativas de mejora.
- Coordinar el plan de capacitación y el cumplimiento de los objetivos anuales de capacitación en temas de mejora e innovación.
- Asegurarse que, en todos los procesos de mejora, se utiliza la metodología establecida.
- Asegurarse que las mejoras implementadas han sido correctamente estandarizadas en los sistemas de gestión.

3. Gerentes:

- Son los sponsors de las iniciativas de mejora aprobadas por el comité de mejora.
- Aclaran las funciones para dar al personal una comprensión clara de sus responsabilidades en el proyecto;
- Proporcionan recursos para asegurar que los equipos de mejora tengan el tiempo, el equipo y los materiales necesarios para completar proyectos de mejora continua;
- Dan a los equipos de proyectos de mejora la responsabilidad real por organizar su trabajo y cumplir los objetivos de rendimiento;
- Comprenden la aplicación y el uso de las herramientas utilizadas en la mejora continua con el fin de proporcionar orientación según sea necesario;
- Aseguran que los miembros del equipo tengan las habilidades necesarias para cumplir con sus roles.

4. Área de Comunicación interna:

- Aseguran que se transmitan los logros y avances del programa.
- Participan activamente en el plan de comunicación, que surgirá del programa de cambio cultural.

5. Gestión y desarrollo humano/capacitación:

- Coordinan el programa de cambio cultural.
- Aseguran que se cumpla el plan anual de capacitación.

6. Líder de Grupos de Mejora y/o innovación:

- El Project Leader es el responsable de la administración y ejecución del proyecto. Estará a su cargo el seguimiento y control particular del proyecto desde el inicio hasta el cierre y es el responsable del cumplimiento de este plan, tanto en el avance físico como en sus erogaciones.

5.1.5. Indicadores corporativos

La empresa contará con una serie de indicadores corporativos, para la medición y seguimiento de sus objetivos estratégicos. La estrategia de innovación deberá adecuarse al cumplimiento y consecución de dichos indicadores.

5.2. Dimensión de identificación de ideas

5.2.1. Mecanismos de generación de ideas

Se elige adoptar una estrategia de innovación abierta y colaborativa, en la cual se tiene como fuente de generación de ideas tanto el potencial interno de la unidad de negocio como del exterior (proveedores, startups, competencia, etc.)

Las ideas a ser evaluadas, serán divididas en dos tipos:

1. Ideas de innovación disruptiva.
2. Ideas de mejora de procesos existentes (innovación continua.)

Las fuentes de ideas serán tanto internas como externas; teniendo los siguientes casos:

1. Fuente interna:

- Talleres de Design Thinking: en cada uno de ellos se delimitará el escenario sobre el cual deben plantearse las ideas, el proceso a mejorar específico y/o el desarrollo de nuevos servicios. En cada taller deberían de participar tres o cuatro equipos multidisciplinares de tres o cuatro integrantes cada uno.
- Talleres de gerentes y mandos medios: en función de los objetivos de la compañía, se recogerán las ideas de todos los colaboradores en forma abierta y se escogerán aquellas ideas acordes con los mismos.
- Buzón de ideas: de acuerdo con los objetivos de la compañía, cualquier colaborador podrá proponer ideas, las cuales serán incorporadas a los talleres de mandos medios, para su discusión y consideración.

2. Fuente externa:

Para tener ideas de fuente externa se realizarán actividades que permitan incrementar la base de dato de ideas y el trabajo colaborativo con los actores del ecosistema.

Las actividades podrían ser:

- Visitar incubadoras y aceleradoras.
- Invitar a participar a actores en alguna etapa del diseño de los proyectos.

5.2.2. Capacitación

Se implementará un plan de capacitación, el cual tendrá como objetivo que en tres años todo el personal contará con las herramientas necesarias para:

- Identificar de oportunidades de mejoras
- Resolver problemas
- Aplicar en el día a día una filosofía de mejora continua
- Trabajar en equipo

En una primera etapa, la capacitación se enfocará en aquellas personas elegidas para conformar los equipos de trabajo y en la plana gerencial. A partir del tercer año, se incorporarán estas herramientas en el programa de inducción de la compañía.

El plan de capacitación será liderado por el área de gestión y desarrollo humano.

5.2.3. Evaluación y priorización de ideas

Las ideas que se obtengan serán clasificadas por su naturaleza por el área de innovación y serán discutidas por el comité de mejora y los gerentes de la compañía. Allí se priorizarán aquellos proyectos que estén alineados con la estrategia de la compañía y aquellos cuyo impacto proyectado sobre los resultados de la compañía sea mayor.

Una vez priorizados, serán la base para la planificación anual de actividades del área de innovación.

5.3. Dimensión de Implementación de iniciativas

5.3.1. Gestión de iniciativas

Una vez definido por el comité de mejora las ideas de mejora de procesos o de innovación que serán evaluadas, el área de innovación junto con los gerentes a cargo, liderarán el proceso de gestión de iniciativas, que tiene las siguientes etapas:

5.3.1.1. Fase 1: Definición de recursos y alcance inicial

En esta etapa se llevarán a cargo las siguientes actividades:

- **Conformación del grupo de trabajo:** la conformación del grupo de trabajo será de entre cuatro a cinco participantes, procurando que exista un líder de equipo que tenga capacidad de liderazgo y sea responsable del cumplimiento de los objetivos del grupo. Asimismo, se contará con gente involucrada en el proceso y al menos con alguna persona con habilidades analíticas y de manejo de datos. También se buscará que el equipo sea multidisciplinario, con el fin de poder recoger otras visiones y evitar el encasillamiento en las prácticas actuales de trabajo. Para ello el área de innovación consensuará con las gerencias la conformación del equipo, el cual será aprobado por el comité de mejora en los casos de iniciativas de innovación.
- **Definición de alcance inicial:** el área de innovación le definirá al equipo de trabajo el alcance inicial de la evaluación y el cronograma de entregas de resultados. En los casos que sean definidos por el comité de mejora, deberá solicitar su aprobación.
- **Aseguramiento de contar con los recursos necesarios para la etapa de evaluación:** el área de innovación coordinará con los gerentes el tiempo de trabajo de los colaboradores, para asegurarse que los equipos sean eficientes y tengan resultados en los plazos definidos.

En esta etapa se ejecutan las acciones necesarias para cumplir con los puntos indicados inicialmente. El área de innovación preparará un dossier con el objetivo, alcance, metodología y cronograma inicial del proyecto; dicho dossier será utilizado en el KickOff meeting (KoM) y contará con un acta de aprobación por parte del comité de mejora, en caso aplique.

5.3.1.2. Fase 2: Diagnóstico y análisis

Esta etapa tiene como objetivo principal el análisis y diagnóstico de las iniciativas. Los equipos de mejora serán responsables de como mínimo las siguientes actividades:

- Mapeo del proceso, actividades y documentos (As-Is)
- Identificación de oportunidades de mejora/innovación
- Análisis y planteamiento de soluciones
- Mapeo de procesos, actividades y documentos rediseñados (To-Be)
- Elaboración del plan de implementación y documentos (entregables)

En esta etapa, el equipo deberá trabajar en los primeros 6 pasos de la metodología Kaizen de resolución de problemas de Imai (2012):

Ocho pasos de TBP:

- i. Definir el problema
- ii. Dividir el problema
- iii. Determinar el objetivo
- iv. Analizar la causa raíz
- v. Identificar las medidas de solución
- vi. Implementar las acciones correctivas
- vii. Evaluar procesos y resultados
- viii. Estandarizar

El equipo considerará como material de análisis, la presentación del KickOff Meeting (incluye la definición de la iniciativa), entrevistas con personal necesario para el diagnóstico, documentación de los procesos, actividades e instructivos existentes y base de datos histórica.

El área de innovación será responsable de realizar el seguimiento de avances al equipo y el control del cumplimiento de las actividades mínimas y de los entregables planteados en el KickOff Meeting (KoM). Deberá verificar que se cumpla con el objetivo principal del proyecto y que se haya utilizado la metodología definida y/o herramientas que se crean necesarias.

Se tendrá como resultado del proceso, una presentación final al comité de mejora, un plan de implementación, un plan de difusión, indicadores de seguimiento y el acta de aprobación del comité de mejora. (p. 58).

5.3.1.3. Fase 3: Implementación

Esta etapa tiene como objetivo principal implementar las acciones identificadas en la fase anterior. Esta etapa concluye con la estandarización correspondiente en el sistema de gestión y/o la publicación de los procedimientos correspondientes al nuevo proceso.

En esta etapa el equipo deberá utilizar los pasos correspondientes a la metodología Kaizen del paso 6 al paso 8, terminando con el plan de implementación de acciones correctivas, los cuales serán monitoreados por el área de innovación.

En esta etapa se toma en consideración el plan de implementación, plan de difusión, lista de documentos pedidos (entregables) e indicadores seguimiento. El área de innovación realizará el seguimiento de avances al equipo y control del cumplimiento de las

actividades del plan de implementación. Se contará como resultado los reportes de seguimiento y registros de ejecución de actividades según aplique.

En la figura 10 se pueden ver las actividades principales de cada etapa:

Figura 10. Actividades y etapas de la gestión de iniciativas



Fuente: elaboración propia

5.3.2. Rol del equipo y los gerentes responsables

El gerente a cargo del proceso en cuestión será el responsable final de la implementación de la iniciativa. Es importante que participe como consultor/sponsor en la etapa de diagnóstico y análisis. Asimismo, deberá, junto con el líder del grupo de mejora, ser responsable de la implementación en forma y tiempo, de la iniciativa final aprobada por el comité de mejora.

5.3.3. Seguimiento y comunicación

El área de innovación hará seguimiento constante a la evolución de la gestión de las iniciativas, por lo que mantendrá reportes con frecuencia a definir por el comité de mejora, en donde se podrá mostrar al comité de mejora y los participantes del programa de innovación los avances de las iniciativas.

Se procurará llevar indicadores de cumplimiento, tiempos, económicos y de estandarización, que sean medibles y permitan el correcto seguimiento de las iniciativas para poder tomar medidas por parte del comité de mejoras, en caso sea necesario.

5.4. Dimensión de evaluación y sostenibilidad

5.4.1. Medición y reporte de resultados

El área de innovación llevará un registro del avance de los proyectos de innovación, como así también su impacto en la cuenta económica de la compañía. El reporte deberá permitir a los accionistas de la compañía, visualizar el efecto de las acciones emprendidas, en los resultados de la compañía.

Asimismo, se contará con un set de indicadores de seguimiento del programa de innovación, en donde a partir de la medición de los tiempos, logros, proyectos desafectados, ahorros, capacitación, impacto económico y otros, se pueda hacer una evaluación periódica del avance del programa. Asimismo, permitirá al comité de mejora, redefinir o realizar ajustes a las actividades a realizarse en cada periodo.

5.4.2. Estandarización de nuevos procesos

Todas las mejoras en los procesos existentes, así como los nuevos procesos identificados y ejecutados, por medio de las iniciativas de mejora, deberán contar con procedimientos, convirtiéndose en un nuevo estándar para la compañía.

5.4.3. Difusión de mejoras

La compañía contará con un plan de comunicación, que procurará:

- Que se difundan los logros del programa
- Que se difunda el esfuerzo de los colaboradores
- Que difundan los conceptos más importantes de la cultura de la innovación

5.4.4. Política de reconocimientos e incentivos

Para generar un modelo de innovación sustentable, es importante que el cambio cultural sea verdadero y permanente en la organización. Bajo esa premisa, no se buscarán incentivos económicos por la presentación de propuestas de innovación, si no premiar por medio de las herramientas de incentivos y bonos anuales con los que consta la organización, a aquellos que demuestren un verdadero espíritu de mejora e innovación y actúen de acuerdo a la cultura.

En una primera etapa, se harán reconocimientos públicos, publicaciones internas de los logros de cada sector, reconocimiento en la evaluación anual de los aportes realizados, como así también la entrega de diplomas por participación y otros incentivos menores.

En una segunda etapa, los objetivos asumidos por la alta gerencia respecto a las mejoras anuales y a los objetivos de cada unidad de negocio serán requeridos en cascada al resto

de la organización, buscando que exista una verdadera alineación de objetivos en todos los niveles de la misma. La búsqueda de excelencia y la mejora en el día a día, será parte de la cultura de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Artico, L. (2014). Captura y evaluación del modelo de negocio de una franquicia de la firma “Bonafide” (Trabajo final de aplicación de Maestría en Dirección de negocios, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina). Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/1911/Artico%2C%20Lucia.%20C%20aptura%20y%20evaluaci%C3%B3n%20del%20modelo%20de%20negocio%20de%20una%20franquicia%20de%20la%20firma%20Bonafide.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bazán, M. (2018). *Modelo de Adaptabilidad y Predictibilidad (MAP) - Draft*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Chavarría, N. (agosto 2016). Estudio “Tendencias futuras de los servicios legales”: profesión legal experimenta cambios y expansión en su oferta. *Firma*, (6), 34-39. Recuperado de https://issuu.com/revistafirma/docs/firma_agosto
- Collis, D. & Rukstad, M. (April 2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90.
- Crosland. (2017). *Competencias*. Recuperado de <http://www.crosland.com.pe/es/valores-y-competencias?cv=1>
- Decreto Supremo N° 179-2004-EF, Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. *El Peruano*, Lima, Perú, 6 de diciembre de 2004.
- Gino, F. & Staats, B. (November 2015). Why Organizations Don’t Learn: Our Traditional Obsessions – Success, Taking Action, Fitting In, and Relying on Experts – Undermine Continuous Improvement. *Harvard Business Review*, 93(11), 110-118. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49606>
- Gobierno y Dirección. (2018). *Taller: Diseñando la Hoja de Ruta*. Lima, Perú: Autor.
- Govindarajan, V. (2016). *The Three-Box Solution*. Boston, United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Yo-Jud, J. (January - February 2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture. How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Hargadon, A. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Boston, United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen: A commonsense approach to a Continuous Improvement Strategy* (2a ed.). New York, United States of America: McGraw Hill Education.

- International Atomic Energy Agency [IAEA]. (2006). *Management of continual improvement for facilities and activities: A structured approach* (IAEA-TECDOC-1491). Recuperado de https://www-pub.iaea.org/MTCD/publications/PDF/te_1491_web.pdf
- KPMG. (2017). *Parte Descriptiva del Reporte Local-Anexo III. Crosland Motos S.A.C.* Lima, Perú: Autor.
- Miller, P. & Wedell-Wedellsborg, T. (2013). *Innovation As Usual. How to help your people bring great ideas to life.* Boston, United States of America: Harvard Business School Publishing.
- Porter, M. (January 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. (November - December 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

ANEXO 1. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN

Características Primarias:

- **Tolerancia al Error e incentivación a asumir riesgos:** La organización debe sentir que hay espacio para innovar y que el error es parte del proceso de cambio.
- **Permanente Búsqueda de la Eficiencia en los Procesos:** La organización no debe contentarse con ser eficaz en la consecución de objetivos, sino eficiente, logrando los resultados con la menor cantidad de recursos y costos posible.
- La organización cuenta con canales permanentes de comunicación y discusión entre los diferentes estratos jerárquicos, permitiendo que todos se sientan escuchados y que haya una retroalimentación permanente.
- **Comunicación de Objetivos permanente**, que asegure que las acciones de los colaboradores están alineadas en todo momento a la estrategia de la compañía, aun en momentos de cambios permanentes.
- **Una cultura que considere que lo más importante son las personas:** Las personas consideradas como el mayor capital de la compañía, por lo que su enriquecimiento es fundamental para el crecimiento de Crosland.
- **La Confianza en el Personal** es un rasgo distintivo, a quien debe tratarse con **respeto y dignidad**. Todas las opiniones son válidas, escuchadas y consideradas.
- **Flexibilidad**, entendida como la “capacidad para adaptarse de manera rápida y adecuada a diversas situaciones, siendo flexibles ante los cambios. Implica reorientar el comportamiento para mantener la eficiencia frente a nuevas situaciones y/o personas con diferentes visiones, enfoques.” (Crosland, 2017).
- **Orientación al Logro con Calidad**, entendida como la disposición constante para realizar un trabajo de calidad o superar un estándar. Los estándares “pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse para superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a los demás (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).” (Crosland, 2017).
- **Espíritu de Servicio**, entendido como la “disposición y sensibilidad permanente para identificar necesidades presentes y futuras de los clientes internos y/o externos, brindándoles soluciones efectivas, implica estar comprometidos y agregarle valor al servicio que se brinda.” (Crosland, 2017).

Características Secundarias:

- ***Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy:*** La organización debe pensar que cada proceso de la compañía está en permanente evolución y que siempre hay una mejor forma de realizarlo.
- La mejora continua nunca acaba, es una búsqueda permanente.
- ***El cambio se hace entre todos:*** la participación de toda la organización es fundamental, para lograr una cultura de innovación, en donde todos los aportes son tenidos en consideración.
- Se debe “atacar” los procesos, no las personas.
- ***Trabajo grupal, como eje de la mejora:*** Comunicación entre áreas y permanente colaboración, aseguran la minimización de reprocesos y tiempos muertos. “La participación de manera activa y complementaria con otros miembros y áreas en la consecución de una meta común, incluso cuando la meta no está directamente relacionada con el interés propio, implica transmitir información, compartir conocimientos y experiencia.” (Crosland, 2017).
- ***Los procesos están estandarizados y conocidos:*** La información está disponible y documentada.
- El personal se encuentra involucrado en los cambios y los logros son producto del aporte de cada uno.
- ***Se produce una constante retroalimentación sobre el rendimiento de las personas,*** permitiendo un constante crecimiento, mediante la implementación de planes de mejora de cada individuo.
- ***Creatividad,*** competencia que permite imaginar nuevos procesos, nuevos productos y servicios, formas de hacer o usos de herramientas existentes. Cuestiona el estado actual de las cosas y permite plantear escenarios distintos a los usuales.