



Draeger Perú: unidad de negocio Safety

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

Karla del Carmen Cáceres Foelsche
Alejandro Cárdenas Rodríguez

Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, agosto de 2022

Resumen

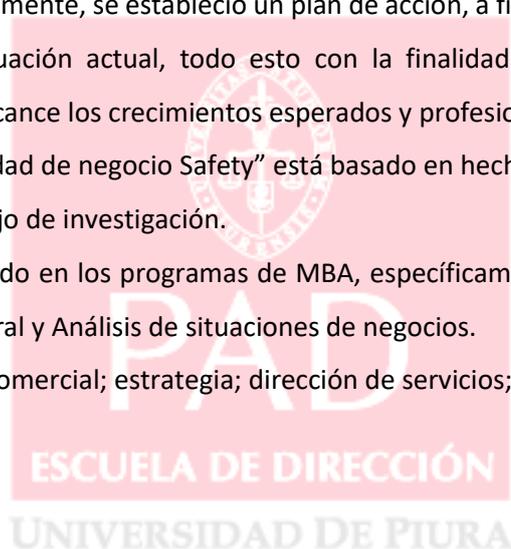
El presente caso de estudio “Draeger Perú: unidad de negocio Safety” narra la situación que enfrenta el gerente general de la división Safety de Draeger Perú, Sergio Mottola, a inicios del año 2021. Además, detalla puntos clave sobre la misión, visión y estrategia de la corporación. Como tema central, el caso ahonda en cómo se gestiona la filial en Perú cuyas decisiones deben incorporar los lineamientos de la corporación y alcanzar los objetivos de crecimiento en ventas y beneficios planteados.

Para el desarrollo del caso se realizó un análisis de la situación actual de la división Safety y de las causas que han generado que esta no esté desempeñándose alineada a los principios de la corporación. También, se realizó el planteamiento de distintas alternativas para resolver las situaciones que condicionan que la división no tenga un desempeño adecuado, y se definieron criterios relevantes para la evaluación de dichas alternativas, seleccionando la más adecuada en base a los criterios establecidos. Finalmente, se estableció un plan de acción, a fin de lograr una implementación exitosa revertiendo la situación actual, todo esto con la finalidad de que la división Safety sea sostenible en el tiempo, alcance los crecimientos esperados y profesionalice su gestión.

El caso “Draeger Perú: unidad de negocio Safety” está basado en hechos reales vividos por uno de los autores del presente trabajo de investigación.

Este caso puede ser utilizado en los programas de MBA, específicamente en los cursos de Dirección Comercial, Dirección General y Análisis de situaciones de negocios.

Palabras clave: dirección comercial; estrategia; dirección de servicios; unidad; liderazgo; gestión



Abstract

The case study "Draeger Peru: Safety business unit" narrates a complex circumstance faced by Sergio Mottola, the general manager of the Safety Business unit at Draeger Peru, in the beginning of 2021. In addition, the case details key points about the mission, vision, and the corporate strategy. More so, as a central theme, the case delves into how the subsidiary in Peru has been managed by its executives, whose decisions must embrace the guidelines of the corporation and achieve the growth objectives in sales and profits.

Additionally, an analysis of the current situation of the Safety division has been performed in order to establish the main causes that have deteriorated its financial and operative performance alienated to the corporation principles. Also, different alternatives were settled in order to attend the root causes that influence in the inadequate business performance. After that, relevant criteria were defined to evaluate the alternatives in order to select the most suitable to be implemented. Finally, an action plan has been established to achieve a successful implementation in order to reverse the current inconvenients and problems. This plan has the main objective to make the Safety division sustainable over time, achieving the expected growth and improving its executive's management capacities.

The case "Draeger Peru: Safety business unit" is based on real events experienced by one of the authors of this research work.

This case can be used in MBA programs, specifically in Business Management, General Management and Analysis of Business Situation courses.

Keywords: commercial management; strategy; service management; business unit; leadership; management



Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1. Caso Draeger Perú: unidad de negocio Safety.....	13
1.1. Draeger en el mundo.....	13
1.2. Unidades de negocio	13
1.2.1. División Medical.....	13
1.2.2. División Safety.....	13
1.3. Estrategia corporativa	14
1.4. Draeger en Perú.....	14
1.5. División Safety Draeger Perú.....	15
1.5.1. Periodo 2014 - 2017.....	15
1.5.2. Periodo 2018 – 2020.....	17
1.6. Desempeño del equipo de ventas.....	19
1.7. Área de Servicio Técnico.....	23
1.8. Una preocupante respuesta.....	24
1.9. La reunión.....	25
Anexos.....	27
Anexo 1. Ventas Draeger Corporación.....	27
Anexo 2. Ventas Draeger Perú.....	28
Anexo 3. Draeger en el mundo.....	29
Anexo 4. Valores Draeger.....	30
Anexo 5. Organigrama Draeger Perú.....	31
Anexo 6. Segmento minero.....	32
Anexo 7. Otros segmentos a los que apunta Draeger.....	36
Anexo 8. Equipos Dräger.....	37
Anexo 9. Market share: Línea de detección de gases.....	38
Anexo 10. Market share: Línea de refugios mineros.....	39
Capítulo 2. Teaching note.....	41
2.1. Sinopsis del caso (resumen).....	41
2.2. Ubicación en el programa: año, nivel y cursos.....	41
2.3. Objetivos de aprendizaje del alumno.....	41
2.4. Metodología de investigación.....	41
2.5. Preparación para usar el caso (material previo).....	42
2.6. Plan de enseñanza.....	42

2.7. Preguntas de debate y respuestas	43
2.7.1. ¿A quién representamos en el caso?	43
2.7.2. ¿Quién tiene el problema? ¿Qué problemas tienen?.....	43
2.7.3. Principales cuestionamientos o interrogantes en el caso.....	44
2.7.4. ¿Cuál es la estrategia de Draeger en Perú? ¿Cuál es la estrategia de sus principales divisiones?	44
2.7.5. ¿Qué cambios se han presentado en la estrategia comercial de la división Safety? ¿Cómo reestructura Yván su equipo? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué temas tienen por mejorar?	45
2.7.6. ¿Es Servicio Técnico un socio confiable y el factor diferencial o la raíz de los problemas en Draeger? ¿Qué responsabilidad tiene el gerente de Servicio Técnico con estos temas?.....	49
2.7.7. ¿Cuáles son las alternativas?	51
2.7.8. Definición de criterios y evaluación de las alternativas.....	54
2.7.9. Alternativa seleccionada y sustento	54
2.7.10. Plan de acción.....	55
2.8. Epílogo (¿qué pasó?)	56
Conclusiones	59
Listado de referencias bibliográficas	61
Anexos del Teaching note	63
Anexo TN 1. La cadena de beneficios del servicio.....	63
Anexo TN 2. Matriz de evaluación de las alternativas	64

Lista de tablas

Tabla 1. Desarrollo de la sesión.....	42
Tabla 2. Perspectivas según actor	43
Tabla 3. Estrategia de Draeger en Perú.....	44
Tabla 4. Estrategia de la división de Safety	45
Tabla 5. Acciones y resultados de la división Safety	46
Tabla 6. Impactos del Covid-19 en clientes y equipo de ventas	49
Tabla 7. Aspectos positivos y por mejorar del área de Servicios.....	50
Tabla 8. Alternativas según el gerente general.....	52



Introducción

En una mañana soleada a inicios de marzo del 2021, Sergio Mottola, CEO de Draeger Perú, se encontraba reflexionando sobre los resultados obtenidos en el 2020 y las proyecciones para el 2021.

Definitivamente, había sido un gran año para la corporación; se alcanzó un crecimiento del 22% en ventas respecto al año anterior y 11.6% de EBIT/ventas netas (ver Anexo 1). Draeger Perú, por su lado, alcanzó un crecimiento del 59% en ventas respecto al año anterior y obtuvo 36% de margen de contribución (ver Anexo 2).

Los números en conjunto eran alentadores; sin embargo, el agresivo crecimiento se debía principalmente a la división medical de la compañía, cuyas ventas habían sido impulsadas por la alta demanda de productos médicos debido a la pandemia que se desató a fines del 2019 y aún continuaba devastando al mundo. Este crecimiento no se había dado en la división Safety, la cual se había visto perjudicada por la recesión económica producto de la pandemia, sufriendo una disminución del 40% en sus ventas respecto al año anterior.

Sergio sabía que era un gran desafío sacar adelante a la división Safety en Perú y revertir la caída de sus ventas. Pero, a su vez, tenía a favor que la corporación estaba hoy en día enfocada en mejorar el desempeño de la división Safety en todas las subsidiarias y, para ello, estaba dispuesta a invertir en los recursos necesarios.

Cuando se preparaba para enviar una convocatoria a su equipo de gerentes de la división Safety a fin de revisar la estrategia y las proyecciones, llegó a su buzón de correo la carta de renuncia de Karla Cáceres (Business Manager de Service Safety). En ese mismo instante marco al teléfono de Yván Lovatón, director de Ventas y Servicio de Safety, para pedirle una explicación de lo que estaba pasando. Mientras el teléfono timbraba se preguntaba ¿es esta renuncia una señal de que las cosas van peor de lo que pensaba? ¿Qué podría haber generado una renuncia tan inesperada?

Capítulo 1. Caso Draeger Perú: unidad de negocio Safety

1.1. Draeger en el mundo

Draeger es una empresa internacional líder en tecnología médica y de seguridad, cuya misión consiste en hacer de la tecnología “Tecnología para la vida”. “Fundada en Luebeck, Alemania, en 1889, la empresa familiar se encuentra ahora en su quinta generación y se ha convertido en una empresa global que cotiza en bolsa”. (Dräger, 2021a, párr. 2).

La casa matriz se encuentra localizada en Luebeck; sus instalaciones de I+D y producción se encuentran, además de Alemania, en Gran Bretaña, Suecia, Sudáfrica, Estados Unidos, Brasil, Chile, República Checa y China. La empresa tiene sucursales de ventas y servicios en más de 50 países, incluido Perú (ver Anexo 3).

El éxito de Draeger se basa en su cultura corporativa orientada a los valores (ver Anexo 4), y el trabajo continuo que realiza en cuatro puntos clave para la compañía: la estrecha colaboración con sus clientes, la experiencia de sus colaboradores, la innovación continua y la excelente calidad.

1.2. Unidades de negocio

1.2.1. División Medical

La división Medical enfoca sus desarrollos, iniciativas y oferta en ayudar a los hospitales y clínicas a atender a los pacientes en las condiciones más críticas que requieren de tratamientos complejos.

La gama de productos de la división médica abarca estaciones de trabajo de anestesia, equipamiento para salas de cuidados intensivos [UCI], como equipos de ventilación para cuidados intensivos, equipos de monitorización de pacientes, unidades de ventilación móviles y de emergencia. Asimismo, también incluye equipos de terapia de calentamiento para bebés, soluciones informáticas y sistemas de gestión de gases para el cuidado de pacientes. Además, toda la gama de productos cuenta con soporte en servicio técnico y accesorios.

1.2.2. División Safety

La división Safety atiende a una gran cantidad de mercados, los cuales se dividen en: minería, Oil & Gas, industria química, bomberos, gobierno y autoridades de defensa e industria alimenticia.

Esta división se centra en ofrecer a sus clientes soluciones integrales para la gestión de riesgos con un enfoque especial en la seguridad personal y la protección de las instalaciones de producción. La cartera actual incluye sistemas de detección de gases fijos y móviles, protección respiratoria, equipos para respuesta de emergencias, equipos de buceo profesional, equipos de medición para la realización de pruebas de alcohol y drogas, y un portafolio amplio de servicios que complementan la cartera de productos (Dräger. AG & Co. KGaA, 2022).

1.3. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa está arraigada en los principios de la empresa y se basa en la idea de asegurar la longevidad de la compañía. Esta estrategia se basa principalmente en cuatro puntos claves:

Enfoque en el cliente: todas las funciones de la empresa se centran conjuntamente en los clientes, para que tengan una experiencia positiva en todos los puntos de contacto con Draeger. La satisfacción y fidelidad de los clientes son cruciales para la empresa.

Trabajo conjunto: Draeger forma parte de una red altamente profesional y social que trabaja conjuntamente con la casa matriz y todas las subsidiarias. Esta red está integrada por clientes, proveedores y consultores externos con los que se comparte conocimiento y experiencias, se apoyan, y aprenden unos de otros.

Excelencia operativa: un factor diferencial de Draeger es el alto nivel de servicio que ofrece a sus clientes en cualquier parte del mundo. Su gestión se basa en conseguir que las cosas se hagan bien con una cultura empresarial en una organización ágil. La cultura de Draeger permite a sus colaboradores tomar decisiones sea cual sea su función.

Soluciones integradas: Draeger ofrece a sus clientes productos innovadores, sistemas integrados o soluciones a medida, basados en un análisis de riesgo inicial. Esto permite ofrecer a los clientes soluciones a sus problemas reales, salvaguardando la vida de sus usuarios y garantizando el máximo rendimiento de los activos lo que permite el aprovechamiento de la tecnología avanzada por parte de sus clientes.

1.4. Draeger en Perú

En el 2010, Julián Gómez estuvo a cargo de la apertura de la subsidiaria de Draeger en Perú. Las oficinas se abrieron en Lima bajo los estándares de la casa matriz, contando con un taller de servicio autorizado y con una sala de exhibición y entrenamiento para clientes y empleados.

Un año después, Julián se trasladó a la subsidiaria de Draeger en España y Sergio Mottola tomó la Gerencia General de Draeger Perú, quedando a cargo del diseño e implementación de la estrategia para los primeros años de Draeger Perú, iniciando operaciones con la división de Medical.

Sergio, de nacionalidad argentina, ingeniero biomédico de profesión, había hecho su traslado desde la subsidiaria de Draeger en Argentina, en donde se desempeñó como gerente del área de Servicio Técnico durante el 2007; y como gerente de Ventas y Marketing desde el 2008 hasta su traslado a Perú, en el 2011.

Durante los primeros tres años, Sergio se encargó del acondicionamiento de la infraestructura de la subsidiaria, formar al equipo administrativo y de ventas para el sector salud, y desarrollar los sistemas de gestión. En estos años puso todos sus esfuerzos en penetrar el sector salud con productos y servicios de alto valor agregado, y liderar la alineación cultural del equipo de la subsidiaria con la

visión corporativa a nivel mundial para garantizar los resultados, ética, respeto a la integridad personal y medio ambiente.

En el 2014, continuando con la estrategia de crecimiento, inicio la introducción del portafolio de la división Safety para el sector de seguridad de los segmentos de minería e industrias. Para ello, contrató a Francisco Carmona, quien venía de la operación de Draeger Colombia, como gerente comercial de la división Safety.

La gestión de Sergio, desde que ingresó a Draeger Perú a la fecha, ha sido destacada, considerado uno de los mejores gerentes generales de la región. No solo por alcanzar los objetivos, y en más de una oportunidad sobrepasarlos, sino también por su alineación con la cultura corporativa. Sergio consideraba que era mejor perder un negocio que ganarlo haciendo falta a la ética y a los valores de la empresa. Desde el 2017, Sergio es miembro del Directorio de la Cámara de Comercio de Lima, en donde uno de sus principales roles es velar por la ética en los negocios.

A la fecha, Draeger Perú cuenta con más de 140 clientes objetivo en el segmento Médico, y más de 100 clientes objetivo en el segmento de Minería, Oil & Gas y Food & Beverage, obteniendo un *market share* en promedio del 35% en los segmentos en donde participa.

Actualmente, Draeger Perú cuenta con más de 50 empleados, divididos entre las áreas de venta de las dos divisiones de negocio y las áreas de soporte (ver Anexo 5).

1.5. División Safety Draeger Perú

1.5.1. Periodo 2014 - 2017

En el 2014, Francisco Carmona se une a la familia de Draeger Perú como gerente comercial, con el fin de desarrollar el canal de distribución. Durante el primer año, su gestión se enfocó en desarrollar alianzas solidas con los distribuidores de mayor presencia y prestigio en el mercado de equipos de seguridad tanto para el sector minero como para el sector industrial.

A mediados de ese mismo año, ingresó a la división Edison Cristóbal en el cargo de gerente de producto, para complementar el trabajo que Francisco venía realizando con los distribuidores. Su labor era principalmente de campo, estando a cargo de las actividades de entrenamiento técnico sobre los productos de la marca, soporte para cotizaciones y acompañamiento durante las reuniones con clientes. Edison venía de trabajar en el área de ventas en empresas comercializadoras de equipos de protección personal.

A los seis meses del ingreso de Edison, Francisco decidió retirarse de la compañía por una oportunidad profesional fuera del país. Durante los siguientes meses, Edison continuó con la labor de campo, sin lograr resultados significativos.

A mediados del 2015, Sergio Mottola decidió contratar a Yván Lovatón como director de Ventas y Servicio para que desarrolle la estrategia de la división y acelere el crecimiento de ésta. Yván

tenía experiencia en empresas internacionales como DuPont y 3M, en donde se había desempeñado como Country Manager y Territory Manager, respectivamente.

En el último semestre del 2015 Yván se enfocó en evaluar el negocio para identificar cuáles eran los factores que no habían permitido el crecimiento de la división. Después de estudiar el mercado, reunirse con los distribuidores y revisar el desempeño del negocio en el último año, concluyó que el problema principal era que no se había desarrollado adecuadamente el canal de distribución. Yván consideraba que los distribuidores no estaban siendo leales con la marca, prestaban un mal servicio post venta y además presionaban constantemente por ajustes de precio a favor de ellos.

En el 2016, Yván renovó contrato de distribución solo con algunos distribuidores, los cuales se ajustaron a los términos de Draeger. Además, contrato un gerente de cuentas para Minería y otro para Industria con el fin de desarrollar el canal de venta directa y continuar trabajando en el soporte a los distribuidores. Finalmente, ese año se contrató a un ingeniero para que realizará el servicio técnico post venta de los equipos de la marca. Como resultado se logró un crecimiento del 23% en ventas (ver Anexo 6).

En el 2017, continuaban creciendo en ventas; sin embargo, este crecimiento no se estaba dando de igual manera en sus dos segmentos objetivo. Minería estaba obteniendo buenos resultados, pero Industria continuaba sin llegar al desempeño esperado. A mediados de año se unió a la división Amalia Guevara, para desarrollar la línea de servicio técnico, conformado por reparaciones y contratos de mantenimiento para los equipos de la marca. Amalia reportaba a Estefanía Vasquez, gerente de Servicio Técnico y trabajaba en conjunto con el equipo de Ventas de la división Safety.

A fines del 2017 acontecieron un conjunto de hechos inesperados, que afectaron la estructura de la división, como el caso del gerente de cuentas de Minería que se desvinculó de la organización por temas personales. Por otro lado, el gerente de Servicio Técnico informó que se trasladaría a otra sucursal de la empresa para continuar con su desarrollo profesional, así que Sergio Mottola le ofreció a Edison la oportunidad de tomar la vacante de Estefanía Vasquez. Finalmente, el gerente de cuentas de Industria no logro ninguna venta directa durante ese año. Todos estos acontecimientos obligaron a Yván a reestructurar su equipo de ventas.

A inicios del 2018, Amalia tomó el puesto de Edison como Business Manager del portafolio completo de productos (equipos). Ingresó al equipo Karla Cáceres como Business Manager de Servicio y Academy para desarrollar el portafolio de servicios. Por otro lado, la empresa decidió no continuar trabajando con el gerente de cuentas de Industria. Además, Yván decidió no contratar gerentes de cuentas por segmentos, apostando por contratar representantes de Ventas con menor experiencia, pero con alto potencial de desarrollo. Así que contrató a Ítalo Aquino como representante de Ventas para Minería, quien venía del programa de prácticas de la división Medical y a Mariza Palomino, como representante de Ventas para Industria, dada su experiencia en el área de Ventas de 3M.

1.5.2. Periodo 2018 – 2020

1.5.2.1. Mercado. Se presentan a continuación los dos sectores del mercado a los que la división de Perú estuvo dirigida en el período 2018 – 2020:

- Sector Minería: el segmento foco de la división Safety era Minería, debido a la atractividad del sector y a la importancia de éste en la economía del país (ver Anexo 6). Además, el sector minero estaba más concientizado en materia de seguridad que los otros sectores debido al fortalecimiento de las normas regulatorias, por lo que las empresas mineras asignaban un mayor presupuesto a la adquisición de equipos y servicios para operar de manera segura.

Casi el 80% de la facturación de la división Safety provenía de este segmento. Las líneas que más se vendían eran las de detección de gases móviles y equipos de respuesta de emergencia, en especial sus emblemáticos equipos BG4 y refugios mineros (ver Anexo 8). En la línea de detección de gases, su competidor más fuerte era MSA, seguido de Honeywell e Industrial Scientific (ver Anexo 9). Por otro lado, en la línea de equipos de respuesta de emergencia, los equipos BG4 eran el estándar del sector, la mayoría de las empresas mineras solicitaban estos equipos. Con respecto a los refugios mineros, Draeger estaba en constante competencia con Minearc y Strata, estas compras se daban en pocas ocasiones en el año y el proceso solía ser largo y bastante exigente debido a la fuerte inversión que representaba; un refugio costaba alrededor de 100,000 dólares y una compra podía representar al menos de dos refugios y en algunas ocasiones llegar hasta seis refugios (ver Anexo 10).

En los últimos años se evidenció una tendencia acentuada del sector por la reducción de costos e inversiones. Muchas compañías mineras cerraron o vendieron operaciones no rentables, se enfocaron en desarrollar competencias en su área de compras con la finalidad de realizar compras inteligentes en donde se obtuvieran el máximo rendimiento de los activos; buscaban propuestas integrales de gran valor agregado, donde el servicio fuera un elemento diferencial. El mercado era cada vez más exigente y demandaba mucha preparación y conocimiento técnico de los vendedores.

- Sector Oil & Gas / Food & Beverage: en estos dos sectores los clientes tenían una marcada orientación al precio, además de una evidente carencia de concientización en materia de respuesta de emergencias, higiene y salud ocupacional. Por otro lado, no contaban con normas regulatorias tan estrictas como en el sector minero. Muchas de las decisiones de inversión en equipamiento y/o servicios de seguridad eran realizadas para obtener la licencia para operar, y en menos cuantía eran iniciativas de las empresas para mejorar sus operaciones con la visión de llegar a tener un desempeño de una empresa *world class*.

Por otro lado, en estos segmentos el mercado no requería de los equipos BG4 ni refugios, debido a que no aplicaban a las necesidades de sus operaciones. Principalmente Draeger

vendía la línea de detección de gases, en donde MSA y Honeywell lideraban el mercado. Sin embargo; era parte de la estrategia de la división crecer en estos segmentos (ver Anexo 7).

1.5.2.2. Estrategia. La propuesta de valor era la siguiente:

- Incrementar la transferencia de conocimiento en Seguridad, Salud ocupacional, Higiene y Gestión de emergencias para reducir riesgos y mejorar la excelencia operativa.
- Proporcionar dispositivos confiables con diseño robusto, herramientas innovadoras y consumibles, duraderas, con más capacidad y vida útil para optimizar las operaciones, logrando el mayor tiempo de actividad y ROI¹.
- Proporcionar soluciones integrales de servicio y entrenamiento de alto rendimiento para permitir que nuestros clientes se mantengan enfocados en su principal generación de valor.

1.5.2.3. Producto. Los productos de Draeger en el período 2018 – 2020 apuntaban a:

- Desarrollar portafolio completo de soluciones para Seguridad, Salud ocupacional, Gestión de Riesgos y Respuesta de emergencias con el mayor ROI para los clientes.
- Desarrollar estrategia para introducir portafolio completo de soluciones de consultoría y capacitación.
- Trabajar cartera de post venta (consumibles).
- Crear nuevos negocios utilizando el conocimiento de nuestra empresa y el portafolio disponible de servicios especializados.

1.5.2.4. Posicionamiento. Se menciona a continuación:

- Enfoque en las cuentas principales: 33 *target* en 106 sitios, 66 en minería y 40 en Oil & Gas / F & B.
- Posicionar a Draeger como el estándar de oro en el mercado ofreciendo soluciones de servicio innovadoras y rentables.
- Primero penetrar en los clientes principales, luego en los clientes no focalizados.
- Modelos financieros y logísticos diferenciados para la prestación de servicios y equipos.
- Fortalecer nuestro enfoque como proveedor de conocimiento previo y post venta.

1.5.2.5. Canal de ventas. En el período 2018 – 2020 la división Perú buscaba:

- Garantizar una cobertura directa adecuada en las cuentas definidas como cuentas clave.
- Desarrollar recursos de ventas altamente capacitados para aumentar la evaluación de aplicaciones y el soporte post venta.
- Desarrollar canales de venta o agentes para cubrir a los clientes no focalizados.
- Desarrollar segmentos de enfoque: Minería, Oil & Gas y ADM F&B.

¹ Retorno sobre la inversión.

- Enfoque de consultoría previa y post venta con consultores independientes para garantizar soluciones de valor agregado.

1.5.2.6. Promoción. Se dieron las siguientes actividades:

- Participar en congresos, seminarios y eventos para compartir conocimientos e innovar servicios.
- Utilizar las redes sociales para promover el conocimiento y el reconocimiento de la marca.
- Asegurar clientes satisfechos para ser casos autorizados en la industria e influir en otros clientes.
- Aumentar los estándares de calidad, la cultura y la conciencia a través del trabajo con líderes de opinión clave de ONG y del gobierno.
- Asegurar agregados bilaterales con universidades para promover el valor agregado de Draeger.

1.6. Desempeño del equipo de ventas

Durante el 2018, Yván realizó un trabajo de *mentoring*, uno a uno, con cada integrante de su equipo; reforzó la importancia del autoaprendizaje y los motivó con la prometedora línea de carrera que podrían desarrollar en Draeger. El sueldo promedio de los vendedores no era el más alto del mercado; sin embargo, si un vendedor alcanzaba su meta de venta podía obtener un sueldo variable bastante atractivo. La proporción era aproximadamente 40% fijo y 60% variable. Además, Yván incentivaba el trabajo colaborativo y un ambiente de trabajo de mucho respeto y compañerismo.

Este año fue de gran éxito para Yván y su equipo de ventas, alcanzado un crecimiento en ventas del 78% respecto al año anterior (ver Anexo 2). Este nuevo equipo se encontraba muy motivado y dispuesto a dar todo de ellos para continuar sobrepasando los objetivos del negocio el siguiente año. Yván fue premiado como el gerente de mejor desempeño en el 2018.

Sin embargo, el año terminó con algunos problemas sobre el escritorio de Yván. Por un lado, los representantes de Ventas no estaban a gusto con el trato que les daba Amalia, además notificaban que recibían poco apoyo técnico por parte de ella y hasta algunos decían que era un problema que Amalia los acompañara a las reuniones con clientes dado su poco conocimiento del portafolio y de la industria.

Por otro lado, antes de culminar el año había tenido una difícil conversación con Karla, quien le había notificado que no estaba conforme con el trabajo que el área de Servicio Técnico venía desempeñando y que estaba preocupada por su prestigio profesional, dado que no se estaba cumpliendo con lo que ella ofrecía a sus clientes. Además, Karla le transmitió que no se sentía cómoda con los estilos de liderazgo tanto de Amalia como de Edison, y que estos no estaban alineados con la cultura de Draeger, con la que ella se sentía identificada y por la que había decidido trabajar en la empresa. Sumado a estos problemas, Karla le manifestó su incomodidad dado que no tenía una línea de reporte clara, por un lado, trabajaba de la mano con él para desarrollar el portafolio de servicios y

conjuntamente lograr ventas en todas las líneas que se pudieran, y por otro lado, le reportaba a Edison por la facturación de servicio. Esto había traído numerosas fricciones en el trabajo, dado que Edison no estaba de acuerdo con que Karla vendieran otras líneas que no fueran servicio y, además, no compartía el enfoque de desarrollar el portafolio de servicios. Él consideraba que los esfuerzos de Karla debían centrarse en vender el portafolio tradicional de mantenimientos correctivos y preventivos. A Yván le preocupaba que Karla no se sintiera a gusto en la compañía y que pudiera decidir retirarse. Ella había logrado vender un millón de dólares en su primer año en la compañía y además había desarrollado el negocio de Academy y consultoría.

Finalmente, el segmento de Oil & Gas y Food & Beverage continuaba sin alcanzar los objetivos del negocio.

En el 2019 no se realizó mayores cambios en el equipo. Este año demandó mayor esfuerzo, de Yván y de su equipo, para alcanzar la meta trazada dado a los efectos de la crisis política que se vivía en el país. Este escenario de contracción en los segmentos objetivos del negocio provocó que se intensifique la competencia entre las empresas que lideraban el mercado. Por otro lado, Yván empezó a tener problemas con los distribuidores autorizados que mantenía. En el 2018, el porcentaje de ventas provenientes de distribuidores fue solo del 20%, siendo el otro 80% de ventas directas, y para el 2019 se proyectaba que este porcentaje continuara disminuyendo. Los distribuidores se quejaban de que Draeger les estaba quitando a sus clientes y que por esa razón habían disminuido su volumen de compra. Otro problema que había agudizado el conflicto con los distribuidores era el mal servicio post venta que brindaban a las cuentas, afectando el prestigio y posicionamiento de la marca. En consecuencia, Yván realizó una nueva reducción de distribuidores quedando solo tres empresas autorizadas. En cuanto a la autorización de brindar servicio post venta, les puso como condición renovar las certificaciones de sus ingenieros y centro de servicio, situación que no cumplieron los distribuidores ese año. Quedando Draeger como el único centro de servicio autorizado en el país.

Durante este año, Karla entrenó al equipo de Ventas para que pudieran ofrecer la línea de servicio a todas las cuentas que atendían, mientras ella se enfocaba en cerrar ventas en las cuentas clave de la división. A diferencia del 2018, a Karla solo se le consideraban las ventas de la línea que estaba a cargo, por lo que si ella desarrollaba negocios de otras líneas las tenía que transferir después al vendedor a cargo de la cuenta. En cuanto a las oportunidades que se daban en la línea de servicio a través de los vendedores, Karla los acompañaba a las reuniones con el cliente, desarrollaba la propuesta, y una vez cerrado el negocio se encargaba de hacer seguimiento a la ejecución del servicio y en muchas ocasiones se involucraba en el planeamiento para garantizar la calidad del servicio.

El cierre del año 2019 fue bueno para la división en conjunto, no lograron el crecimiento del año anterior, pero alcanzaron las metas trazadas del negocio. En tanto al desempeño de la línea de Servicio, había sido bastante buena, logrando un crecimiento del 18% en ventas respecto al año

anterior y un 69% de crecimiento en ventas respecto al 2017, antes del ingreso de Karla en la empresa. Yván fue nuevamente reconocido como el gerente de mejor desempeño en el 2019 y Karla recibió un reconocimiento por su desempeño y crear valor para el cliente y construcción de confianza.

A pesar de que los éxitos continuaban para la división también continuaban los mismos problemas del 2018 pero con un equipo menos motivado.

Finalmente, el 2020 la división empezó con aires renovados, Yván se comprometió con el equipo a solucionar los problemas que los aquejaban para que se pudieran enfocar en alcanzar sus objetivos sin interferencias. Además, complementó al equipo con algunos consultores externos de gran trayectoria y experiencia en el mercado para que acompañaran al equipo de Ventas y contribuyeran con su desarrollo profesional.

El 2020 se visualizaba como un año prometedor, había grandes negocios sobre la mesa que se venían trabajando desde años anteriores y esperaban cerrar este año. Además, Yván contaba con un equipo más consolidado, que había desarrollado conocimiento tanto del portafolio como del mercado, y que estaba dispuesto a continuar apoyándolo. Él sabía que era el momento de hacer los cambios necesarios para que el equipo pudiera desempeñarse bien. Algunas de las medidas que tomó fue ser más selectivo en el proceso de reclutamiento, buscó perfiles más técnicos y con experiencia previa; además hizo que su equipo de Business Manager participase en el proceso de selección. Finalmente, inicio el año con una reunión de integración del equipo de Ventas e involucró esta vez al equipo de Servicio Técnico y al equipo de Customer Support, áreas con la que se tenía constantes conflictos por su mal desempeño y los problemas que esto generaba con los clientes, viéndose finalmente afectada la venta. En esta reunión, Yván reforzó la estrategia del negocio y la importancia del rol de cada uno del equipo para alcanzar los objetivos.

Durante los dos primeros meses se realizaron reuniones en donde participaban todos los involucrados en el proceso de compra para identificar los problemas actuales y proponer soluciones. También se incorporaron reuniones en donde el equipo de ventas compartía si tenía alguna incomodidad respecto al trato que estaba recibiendo por parte de los gerentes o de sus compañeros; además, Yván inició sesiones de *mentoring* con Amalia para mejorar sus competencias de liderazgo y el trato que le daba al equipo de ventas.

Todo iba bien, hasta que a mediados de marzo el país entró en cuarentena a causa de la pandemia por el Covid-19 que se estaba propagando por todo el mundo. Esto afectó todas las iniciativas en las que venía trabajando Yván con su equipo, el resto del mes de marzo fue de silencio absoluto. Todas las actividades se paralizaron, el equipo de Ventas no podía salir a campo a vender, los clientes no respondían los teléfonos y quienes lo hacían solicitaban que los volvieran a llamar una vez se levantara la cuarentena.

El mes de abril continuaba paralizado, pero ahora con un equipo angustiado por el futuro de sus trabajos y por cómo lidiar con una pandemia que era una experiencia completamente nueva para muchos y que ponía en peligro su salud y la de su familia.

Para el mes de mayo se reportaron algunos casos de inasistencias por descansos médicos, todos los esfuerzos del gerente general y su equipo de gerentes se volcaron en implementar medidas para mitigar el riesgo de propagación del virus dentro de la empresa, y atender la creciente demanda de equipos médicos que atendía la división Medical.

Para Amalia fue difícil gestionar al equipo de ventas remotamente; muchas veces no lograba ubicarles, demoraban en responder los correos y en los reportes de venta se limitaban a notificar que el mercado estaba paralizado.

En cuanto a la línea de Servicio, era un gran reto para Karla lograr la continuidad del negocio bajo estas nuevas condiciones. La mayoría de los servicios que se vendían eran en el *site* del cliente y tanto los entrenamientos como consultorías eran presenciales. Si esperaba que la pandemia terminara quizás ya iba a ser muy tarde. Durante los meses de abril y mayo, Karla desarrolló junto a Yván nuevos servicios enfocados a cubrir las nuevas necesidades que había traído la pandemia. Desarrollaron servicios en temas de desinfección, integraron equipos de la división Medical y Safety para ofrecer soluciones completas que el cliente requería para garantizar operaciones con menor riesgo de contagio, más seguras y que pudieran atender de manera oportuna a los colaboradores que enfermasen durante su estadía en las operaciones. Y se inició una campaña de capacitación remota y *webinars* para trasladar el conocimiento suficiente a sus clientes con el objetivo de poder mantener la flota Draeger en buen estado y operativa.

En cuanto a los entrenamientos, Karla desarrolló una cartera de capacitaciones *online* y ajustó la metodología de ejecución, apoyándose en herramientas tecnológicas para no afectar la eficacia de los entrenamientos. Para ello, se apoyó en Andrea Flores (*planner* del área de Academy), quien era su mano derecha y a quien venía formando desde el año 2019 cuando empezaron a trabajar juntas. Adicionalmente, Karla trabajó junto al gerente general y al gerente de Ventas de la división de Medical una oferta de entrenamientos para dirigido a los médicos y enfermeras que se encontraban en la primera línea de batalla frente al Covid-19.

Por otro lado, continuó ofreciendo los servicios tradicionales de mantenimientos y reparaciones a sus cuentas principales, trabajando mucho en la concientización de sus clientes sobre la importancia de hacer los mantenimientos oportunos para mantener los equipos operativos y no incurrir en gastos más elevados por reparaciones que se pudieron evitar. Estas ventas eran desgastantes, no solo por el proceso largo de venta sino también, por las constantes quejas de los clientes respecto a la calidad del servicio ejecutado. Edison estaba a cargo del área de Servicio Técnico, la cual gestionaba con un enfoque opuesto a la gestión de Yván; Edison tenía un alto enfoque en los

costos, carecía de orientación al cliente y consideraba que los clientes debían adquirir un servicio por el simple hecho de ser ofrecido por Draeger, directamente. Cabe mencionar que las otras marcas no contaban con servicio post venta directo, en algunos casos este servicio lo brindaban los distribuidores y en otros casos no había servicio post venta.

Finalmente, también acompañaba al equipo de Ventas en el proceso de ventas en la mayoría de las oportunidades que representaban un volumen considerable de facturación, complementando la oferta con servicios y entrenamientos que otorguen valor agregado a la oferta de Draeger. Una parte de este trabajo sumaba a las otras líneas de productos, pero no se reflejaba en los resultados de la línea de servicio. Este hecho molestaba bastante a Edison, quien en más de una ocasión le reclamó a Karla porque no estaba enfocada en el negocio y apuntaba por todos lados. En contraposición, Yván se sentía satisfecho con el trabajo de Karla debido a que consideraba su alineación a la estrategia de la empresa.

Para el cierre del 2020, la división en conjunto alcanzó el 70% de la facturación proyectada, la línea de servicio alcanzó la meta de facturación ajustada durante la pandemia y obtuvo márgenes de dos cifras en todo su portafolio.

Yván y su equipo lograron afrontar los retos que trajo la pandemia. Sin embargo; durante este año pandémico los conflictos con el área de Servicio Técnico se habían agudizado, no solo por el mal desempeño de esta área, sino también porque las diferencias de gestión entre Edison e Yván eran cada vez más evidentes y en algunas ocasiones se daban reuniones en donde las discusiones entre ellos se daban en presencia de todo el equipo.

1.7. Área de Servicio Técnico

El área de Servicio Técnico es un área de soporte de la empresa, que gestiona la base instalada de equipos de los clientes tanto de la división Medical como la división Safety. Cuenta con un taller acondicionado bajo los estándares internacionales, y un equipo de ingenieros entrenados y especializados en las diferentes líneas de producto. Casi el 90% de los servicios se realizaban en las instalaciones de los clientes, por lo que era un requisito indispensable que los ingenieros tuvieran competencias de autogestión.

Desde el año 2018 Edison tomó el liderazgo del área, encontrando dos realidades en un mismo equipo de trabajo; por un lado, tenía ingenieros con muchos años de experiencia que venían realizando mantenimiento a la base instalada de equipos médicos desde hace un par de años y, por otro lado, tenía un equipo relativamente nuevo asignado a los servicios correspondientes a la base instalada de equipos de la división Safety.

Además, fue un reto para Edison tomar esta posición dado que él venía de la división Safety y debía empaparse del portafolio de la división Medical casi desde cero.

Esta área tenía el conocimiento más profundo y detallado de cada uno de los equipos que conformaban el portafolio de Medical y Safety. En más de una ocasión, este hecho generó conflictos entre los ingenieros a cargo de los equipos Safety y el equipo de Ventas de esta división, dado que los ingenieros no compartían el conocimiento con el área de ventas, ni colaboraban en el proceso de ventas cuando el cliente solicitaba mayor detalle técnico. Edison, promovía el accionar de los ingenieros de su área, alegando que cada uno debía prepararse por cuenta propia y que el área de Servicio Técnico era un área independiente que debía enfocarse en atender los servicios que se facturaban.

La mayoría de los colaboradores de esta área se sentía distinto a los otros colaboradores del resto de las áreas, dado que consideraban que ellos eran los que tenían mayor conocimiento y realizaban el trabajo más duro de la empresa.

En el 2019, la Gerencia de Edison fue el área con menor calificación en la encuesta de cultura y liderazgo de la empresa.

1.8. Una preocupante respuesta

Al responder Yván la llamada de Sergio, escuchó dos rápidas preguntas después de un apresurado saludo: ¿tú estás al tanto de la renuncia de Karla? ¿Aún estamos a tiempo para que se retracte? A ello, Yván respondió que Karla se había comunicado con él antes de enviar la carta de renuncia y le había notificado sobre las razones que le habían llevado a tomar esta decisión.

Principalmente, Yván las resumió en tres puntos: el primero, no se sentía satisfecha ni tranquila con el trabajo que venía realizando, consideraba que no se estaba cumpliendo con la promesa de valor ofrecida a sus clientes debido a que la calidad de los servicios ejecutados por el área de Servicio Técnico no era la suficiente y estaba por debajo de los estándares establecidos; el segundo, consideraba que todos los esfuerzos que ella hacía por la compañía no eran reconocidos en su mayoría, dado que al final del año, su evaluación de desempeño se limitaba al cumplimiento de la meta de facturación y beneficio de la línea de Servicio; finalmente, el tercer punto, no se sentía a gusto con el trato que recibía por parte de Edison, volviendo a hacer hincapié en que no estaba alineado con la cultura que le había atraído de Draeger.

Yván culminó la llamada diciéndole a Sergio que lamentablemente Karla ya no confiaba en él, dado que estos problemas fueron reportados por ella hace dos años atrás y él, a la fecha, no había logrado solucionarlos; por el contrario, en el último año se habían agudizado y hasta desbordado en algunos casos.

Una vez terminada la llamada con Yván, Sergio procedió a llamar a Karla. Cuando se abrió la llamada Sergio preguntó ¿te sientes identificada con la cultura de Draeger?, a lo que Karla respondió afirmativamente; entonces, sin dar tiempo a más palabras, Sergio prosiguió a preguntar ¿si yo me comprometo a solucionar los problemas por los que has decidido renunciar, reconsiderarías tu

decisión? Karla algo sorprendida y a la vez contrariada respondió que sí. Seguido a esto, Sergio procedió a decirle a Karla que convocaría una reunión con Edison e Yván para conversar al detalle de los problemas y que agradecía la confianza depositada en él. Con estas últimas palabras se cerró la llamada.

1.9. La reunión

Al día siguiente se llevó a cabo la reunión, en donde participaron Sergio Mottola, Yván Lovatón, Edison Cristóbal y Karla Cáceres.

La reunión empezó con saludos cortos y distantes. Al inicio se sentía la sesión bastante tensa, los primeros minutos fueron de silencio, hasta que Sergio tomó la palabra haciendo mención que había recibido quejas del desempeño del área de Servicio Técnico. Después de ello, le dio la palabra a Yván para que brindara mayor detalle al respecto.

Yván inició diciendo que la situación se había tornado insostenible, aludiendo que tenía quejas de todas las cuentas en donde se había vendido un servicio de mantenimiento correctivo o preventivo y que esto había ocasionado que su equipo de Ventas ya no quisiera vender este tipo de servicios. Seguido de eso, hizo énfasis de que no podía ser posible que el área que debía darles una ventaja competitiva en el mercado, según la estrategia planteada, terminara dando un mal prestigio a la marca.

Rápidamente, Edison interrumpió a Yván, diciendo que las cosas no eran del todo malas. Hizo un *mea culpa* y reconoció que el área tenía oportunidades de mejora al igual que las otras áreas. Entonces redireccionó la conversación a que el equipo de Ventas también tenía temas por mejorar y, que, si ellos hubieran vendido un mayor volumen de contratos, le hubiera permitido a él hacer una mejor gestión de los recursos.

A esto Yván respondió que no había sido posible concretar contratos de servicio debido a que la primera experiencia del cliente con el área de Servicio Técnico había sido mala y no confiaban en la empresa. Además, Yván añadió que a su equipo le era mucho más conveniente vender contratos, dado que comisionaban por la totalidad del mismo en el primer año, mientras que la venta de servicios *spot* representaba comisiones pequeñas y demandaban mayor esfuerzo. Así que, la falta de ventas de contratos no era porque su equipo no lo quisiera hacer, sino que no lo podía hacer dado al mal desempeño del área. Esto había ocasionado que los vendedores no quisieran ofrecer servicio.

Edison respondió que efectivamente el equipo de Ventas no vendía la línea de servicio y que toda la venta de esta línea recaía solo en Karla, quien, además, terminaba apoyando en otros proyectos que la desenfocaban de la venta del servicio tradicional.

Cuando la conversación empezó a subir de tono, intervino Sergio, para dar por terminada la reunión y proponer programar una segunda reunión a fin de revisar cada uno de los casos a detalle.

Una vez cerrada la reunión, Sergio se tomó un tiempo para reflexionar sobre ¿cómo podría solucionar esta discrepancia entre el área de Servicio y el área Comercial? ¿El impacto que han tenido

las deficiencias del área de Servicio en los clientes y en la marca Draeger? ¿Cuáles han sido las causas de estas fallas en la ejecución que representan incompatibilidades con la estrategia de esta división y la empresa? ¿Qué cambios debe realizar a nivel de políticas, procesos, estructura y sistemas de control para evitar que esto continúe sucediendo? Finalmente, ¿cuáles deberían ser los indicadores y el sistema de evaluación para medir el desempeño de la parte operativa y comercial de la división?



Anexos

Anexo 1. Ventas Draeger Corporación

GRUPO DRÄGER

		2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	€ millones	2,523.8	2,572.3	2,595.0	2,780.8	3,406.3
EBIT	€ millones	136.9	155.7	62.6	66.6	396.6
EBIT / Ventas netas	%	5.4	6.1	2.4	2.4	11.6

DIVISIÓN MEDICAL

		2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	€ millones	1,647.4	1,668.0	1,643.0	1,741.8	2,302.2
EBIT	€ millones	85.3	92.9	6.9	13.1	329.4
EBIT / Ventas netas	%	5.2	5.6	0.4	0.8	14.3

DIVISIÓN SAFETY

		2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	€ millones	876.5	904.3	952.0	1,039.1	1,104.1
EBIT	€ millones	51.6	62.8	55.8	53.5	67.2
EBIT / Ventas netas	%	5.9	6.9	5.9	5.1	6.1

Fuente: elaboración propia basado en Dräger (2016b); Dräger (2017); Dräger (2018); Dräger (2019); Dräger (2020)



Anexo 2. Ventas Draeger Perú

DRÄGER PERÚ

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas € miles		8,161.2	14,393.7	13,092.2	20,801.3
Margen de contribución € miles		3,671.6	7,387.0	4,176.3	7,496.2
%		45.0	51.3	31.9	36.0

DIVISIÓN MEDICAL

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas € miles		5,753.7	10,097.1	9,245.2	18,392.2
Margen de contribución € miles		2,390.1	4,762.9	2,443.4	6,580.6
%		41.5	47.2	26.4	35.8

DIVISIÓN SAFETY

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas € miles		2,407.5	4,296.6	3,847.0	2,409.1
Margen de contribución € miles		1,281.5	2,624.1	1,732.9	915.6
%		53.2	61.1	45.0	38.0

Fuente: elaboración propia basado en Dräger (2017); Dräger (2018); Dräger (2019); Dräger (2020)



Anexo 3. Draeger en el mundo

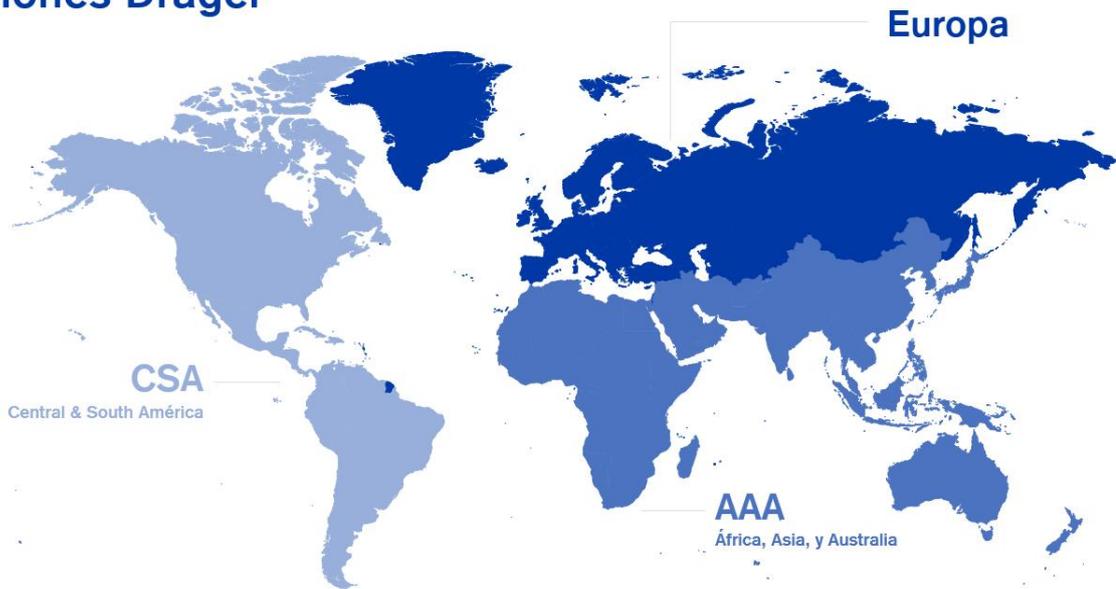
Dräger en todo el mundo



Fuente: elaboración propia



Regiones Dräger



Fuente: elaboración propia

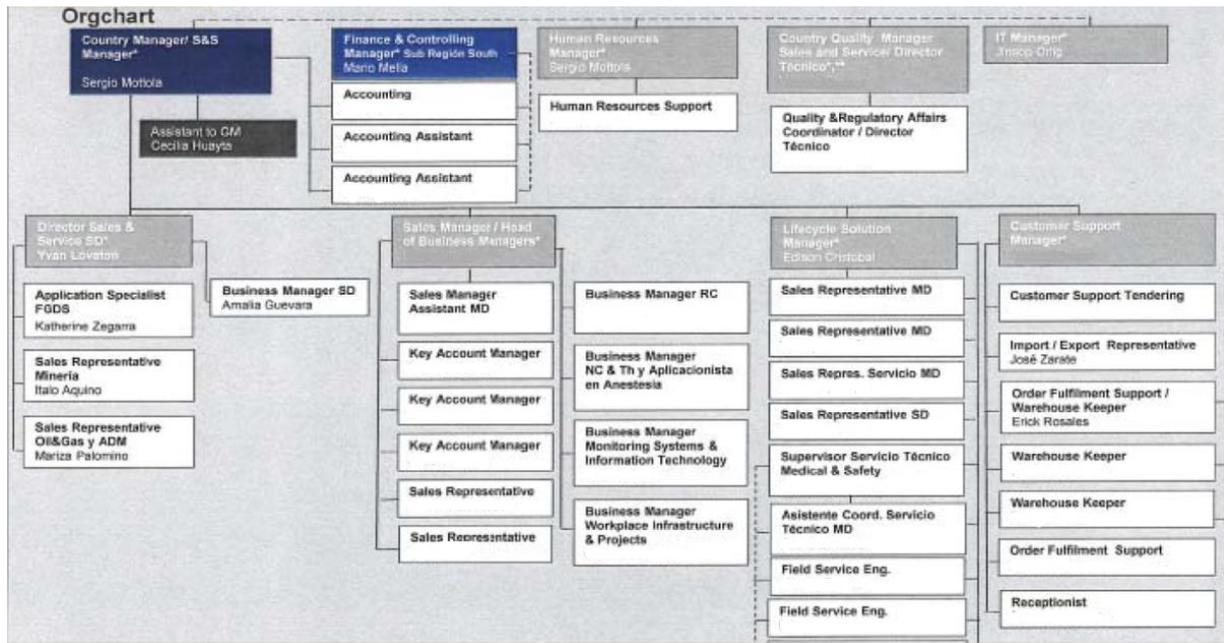
Anexo 4. Valores Draeger



Fuente: elaboración propia



Anexo 5. Organigrama Draeger Perú



Fuente: elaboración propia



Anexo 6. Segmento minero

El Perú es un país minero por naturaleza, de antigua tradición la cual trasciende en el tiempo y se mantiene en desarrollo conforme a su evolución en los últimos años, lo cual se debe principalmente al estándar logrado con empresas líderes a nivel nacional e internacional y también a la riqueza geológica de la Cordillera de los Andes que cruza todo el territorio nacional generando una invaluable fuente de recursos y oportunidades para el país y sus habitantes (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], s. f., párr. 2).

La producción minera en el Perú es reconocida a nivel mundial teniendo como principales metales al Cobre, Oro, Zinc, Plomo, Plata entre otros, los cuales son demandados principalmente por países como China, Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, Japón y Suiza (MINEM, s. f., párr. 3, 4).

A nivel internacional el Perú está posicionado en el top de los principales productores de metales conforme se muestra en la siguiente tabla, lo cual genera gran interés para los inversionistas locales y extranjeros.

Posición del Perú en producción minera



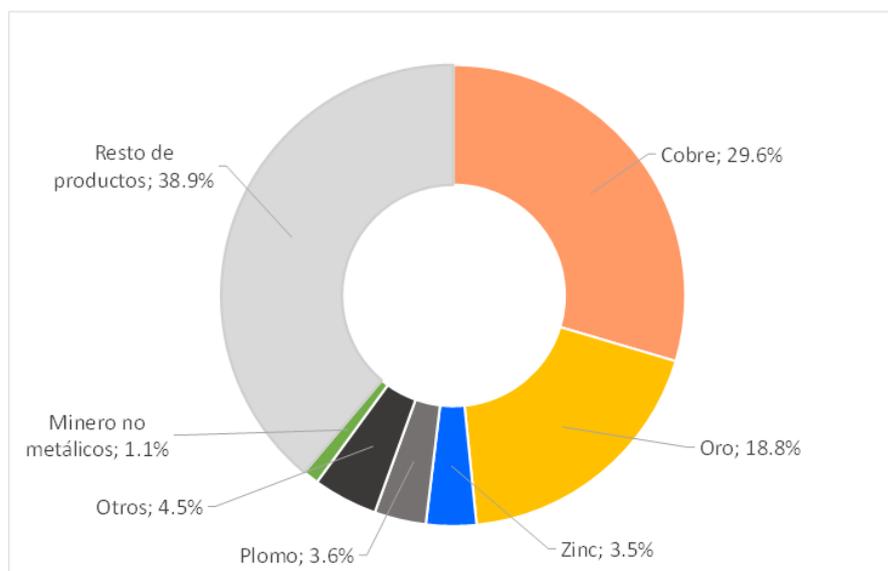
Producto	Latinoamérica	Mundo
Oro	1	8
Cobre	2	2
Plata	2	2
Zinc	1	2
Plomo	1	3
Estaño	1	4
Molibdeno	2	4
Cadmio	2	9
Roca Fosfórica	2	10
Diatomita	1	6
Indio	1	7
Andalucita / Kyanita y otros relacionados	1	4
Selenio	1	11

Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2020a), p. 1

El sector minero en el Perú es una piedra angular para el desarrollo del país, aporta con un 9% al PBI y representa un 13% de la inversión privada local y más de un 60% las exportaciones a nivel nacional (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2020b, p. 4).

Tal como se puede apreciar en la siguiente figura, de enero a octubre del 2020 la minería representa el 61.1% de las exportaciones, teniendo como principales minerales al cobre con 29.6%, oro con 18,8%, plomo con 3.6%, zinc con 3.5% y otros minerales, incluyendo a los no metálicos, con 5.6% (MINEM, 2020b, p. 10).

Estructura de valor de las exportaciones (enero - octubre 2020)



Fuente: elaboración propia basado en MINEM (2020b), p. 10

La minería en el Perú tiene por característica ser principalmente polimetálica, lo que significa que en una misma unidad productiva se puede producir más de un mineral. En junio 2019 se contabilizó que la presencia de mineral es de 374 una muestra de 141 unidades mineras analizadas es decir que, por cada unidad productiva se extraen de 2 a 3 minerales en promedio (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN], 2019, p. 4).

Impacto del Covid-19 en la minería peruana

Pese a que el Perú tiene un rol principal en la minería de la región y a nivel mundial, la minería en el Perú fue afectada significativamente tanto como en la producción como en la exportación producto de las políticas de confinamiento a nivel nacional como internacional que hicieron que se contraiga el sector en los meses de marzo, abril y mayo, principalmente.

Una forma práctica de medir el impacto del sector es analizando su variación respecto al PBI del año anterior frente al resto de sectores que totalizan el PBI nacional. En la siguiente tabla se puede apreciar que el sector minero fue uno de los sectores más impactados por el Covid-19, reflejándose con una variación acumulada de enero a octubre 2020 de -15.9%; no obstante, en el mes de octubre, la variación interanual del PBI del sector minero fue de solo -1.1%, la menor tasa negativa en los últimos 8 meses, lo que manifiesta una recuperación importante a dos meses del término del año (MINEM, 2020b, p. 10).

Producto Bruto Interno

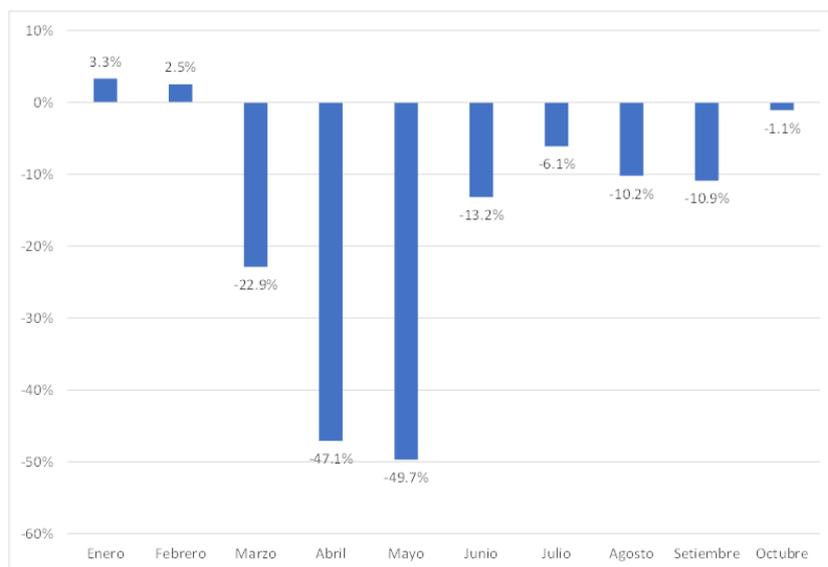
(Var. % respecto a similar periodo del año anterior)

Sector	2019	2020	
	Oct	Oct	Ene-Oct
1 Agropecuario	5.1	2.4	1.0
2 Pesca	-12.1	12.3	-7.4
3 Minería e hidrocarburos	0.7	-2.8	15.1
<i>Minería metálica</i>	<i>0.1</i>	<i>-1.1</i>	<i>-15.9</i>
4 Manufactura primaria	7.2	-3.6	-5.4
5 Manufactura no primaria	-1.1	-3.3	-20.6
6 Electricidad y agua	2.8	0.0	-7.3
7 Construcción	1.5	8.8	-24.0
8 Comercio	3.5	-3.8	-18.8
9 Total servicios	2.9	-6.3	-11.7
PBI GLOBAL	2.4	-3.8	-13.4

Fuente: MINEM (2020b), p. 10

Para mayor detalle, en la siguiente figura se logra apreciar la variación mes a mes del PBI minero donde se hace más notorio el severo impacto del Covid-19 y la pronta recuperación. Nótese que, de mayo a octubre, se muestra una notable recuperación de 48.6 p.p. y una importante mejora de 9.8 p.p. respecto a setiembre y octubre 2020.

PBI Minero - variación interanual 2019-2020 (%)



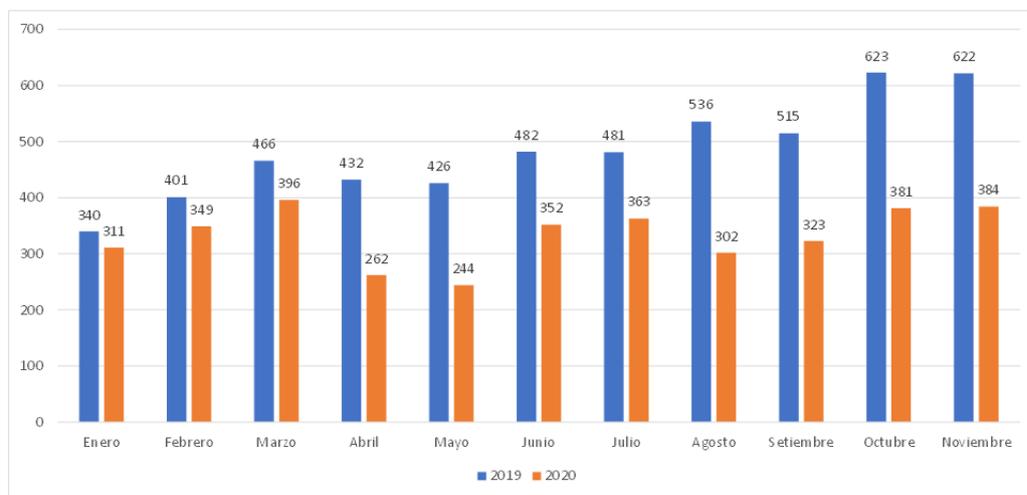
Fuente: MINEM (2020b), p. 10

Expectativa de la Minería en el Perú

Si bien, en el 2020 el sector minero se ha contraído, se tienen dos factores relevantes que permiten ver con optimismo la recuperación de la minería en el Perú. Existen expectativas favorables sobre los precios de los *commodities* mineros y, por otro lado, un prometedor plan de inversiones de los próximos años.

Respecto a la evolución de la inversión minera, se puede apreciar en la siguiente figura la comparación 2019 vs. 2020, de enero a noviembre. Siendo notable que la inversión en el 2020 cayó significativamente respecto al año anterior. No obstante, se espera ejecutar un plan de inversiones que hasta el 2026 totalizan MM\$ 20,846.

Evolución mensual de las inversiones mineras (MM\$)



Fuente: MINEM (2020b), p. 13

Anexo 7. Otros segmentos a los que apunta Draeger

A consecuencia de la pandemia podemos observar en la siguiente tabla, la recuperación del PBI por sector para el año 2021, siendo de interés para Draeger Perú la recuperación específica a los sectores donde está orientada su estrategia, como es el sector minero, hidrocarburos, manufactura y de otros servicios (sector salud) que es donde en el último año le ha generado mayores ingresos.

PBI por sector (variación%)

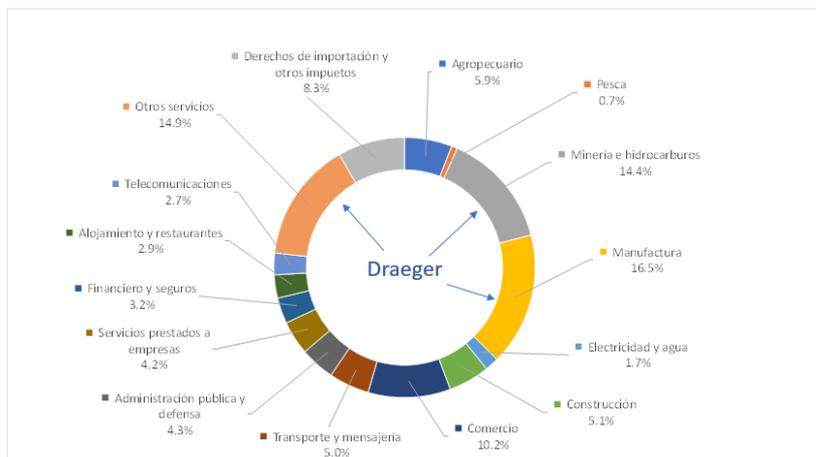
Sector	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (*)	2021 (*)
Agricultura y ganadería	4.1	5.9	2.7	1.6	3.5	2.7	2.8	7.8	3.4	0.7	2.7
Pesca	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1	4.7	47.7	-25.9	3.0	8.5
Minería	-2.1	2.5	4.3	-2.2	15.7	21.2	4.5	-1.7	-0.8	-14.1	14.4
Hidrocarburos	5.1	1.0	7.2	4.0	-11.5	-5.1	-2.4	0.0	4.6	-11.1	6.8
Manufactura	8.6	2.5	4.9	-3.6	-1.5	-1.4	-0.2	5.9	-1.7	-1.7	8.0
Electricidad y agua	7.6	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3	1.1	4.4	3.9	-6.1	7.9
Construcción	3.6	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.2	2.1	5.3	1.5	-15.6	17.4
Comercio	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8	1.0	2.6	3.0	-16.2	18.4
Otros servicios	7.0	7.0	6.1	5.1	4.1	4.1	3.3	4.4	3.8	-10.6	9.5
PBI	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5	4.0	2.2	-11.5	11.5

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE] y Ernst & Young Consultores [EY] (2020), p. 24

La estrategia de Draeger Perú está orientada también a los sectores económicos donde se concentra significativamente la mayor parte del PBI, tal como se puede apreciar en la siguiente figura. En resumen, los productos y servicios prestados por Draeger Perú están orientados a los 3 principales sectores económicos del Perú (Minería e hidrocarburos, Manufactura y otros servicios, Salud) donde se concentra el 45.8% del PBI.

Composición del PBI en el Perú

Pesos específicos por sector económico en % (año base de estimación 2007)



Fuente: RREE y EY (2020), p. 24

Anexo 8. Equipos Dräger



Dräger X-am^R 2500



Dräger X-am^R 8000



Dräger Pac 7000

Fuente: Dräger (2021d); Dräger (2021e); Dräger (2021b)

Dräger MRC 5000 Refugio Minero

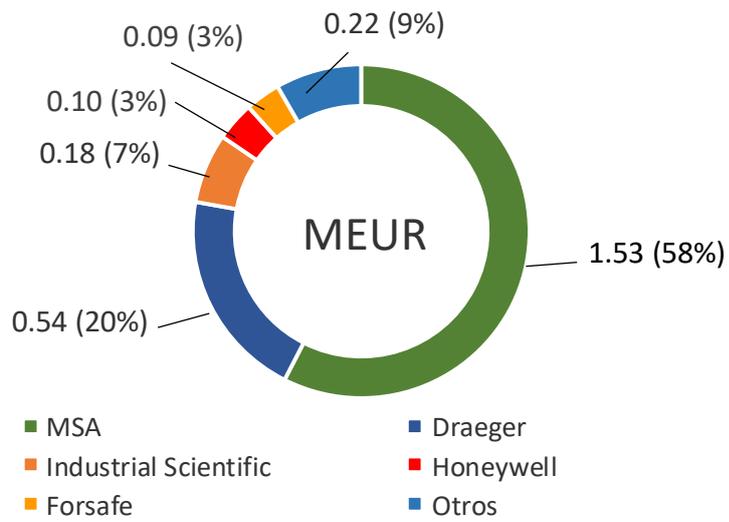


Fuente: Dräger (2016a), p. 6

Dräger PSS BG 4 plus

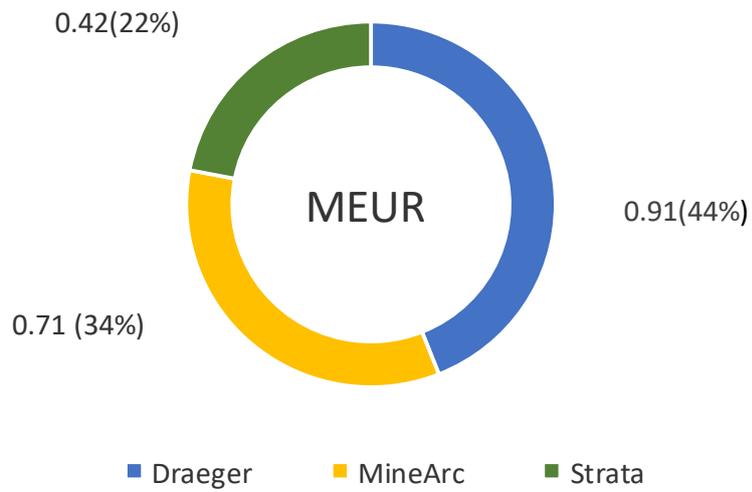


Fuente: Dräger (2021c)

Anexo 9. Market share: Línea de detección de gases

Fuente: elaboración propia



Anexo 10. Market share: Línea de refugios mineros

Fuente: elaboración propia



Capítulo 2. Teaching note

2.1. Sinopsis del caso (resumen)

El caso “Draeger Perú: unidad de negocio Safety” se enfoca en la subsidiaria de Draeger en el Perú, específicamente a los problemas y diferencias que se suscitan entre el área de Servicio Técnico y el área de Ventas de la división Safety en el año 2020. Este contexto se ve agravado por la coyuntura de pandemia de la Covid-19.

Los problemas se asocian a deficiencias en la atención de los servicios técnicos a clientes, quejas constantes, conflictos internos entre áreas y disparidad de criterios y estrategias entre el director de Ventas y Servicios Safety, Yván Lovatón y el gerente de Servicio Técnico, Edison Cristóbal.

Las discrepancias llegan al punto que la Business Manager de Servicios Safety, Karla Cáceres, presenta su carta de renuncia al gerente general, Sergio Mottola, quien se ve en la necesidad de intervenir en el problema para establecer alternativas de cómo solucionar estos inconvenientes.

Diversas interrogantes inquietan a Sergio Mottola, quien no solo se preocupa por cómo solucionar este conflicto y evitar que se vuelva a suscitar, sino también en porque esta situación ha llegado a este punto de inflexión donde todo lo que realicé de aquí en adelante deberá ser para mejorar.

2.2. Ubicación en el programa: año, nivel y cursos

Este caso puede ser utilizado en los programas de MBA, específicamente en los cursos de segundo año de Dirección Comercial, Dirección General y Análisis de situaciones de negocios.

2.3. Objetivos de aprendizaje del alumno

Los objetivos de aprendizaje del caso son:

- Conocimiento del sector minero en Perú desde la perspectiva de un proveedor.
- Comprender la estrategia y modelo de negocio de una empresa de tecnología y servicios.
- Entender el alineamiento entre la estrategia del negocio, las capacidades y soporte del equipo de Servicio Técnico.
- Comprender las dinámicas del equipo comercial, así como sus elementos clave: políticas, estructura, procesos, sistemas de control y de incentivos.

2.4. Metodología de investigación

Para la elaboración del caso se han usado, principalmente, fuentes primarias:

- Entrevistas a los personajes principales del caso.
- Experiencias de los autores del caso, uno de los alumnos es un personaje del caso.
- Análisis de información del sector a través de fuentes externas.
- Uso de lecturas complementarias tanto de HBS como de MIT Review sobre los conceptos y temas asociados a la tesis.

2.5. Preparación para usar el caso (material previo)

Los materiales recomendados para preparar el caso son las notas técnicas:

- Strategic Channel Design de Erin Anderson, V. Kasturi Rangan, George S. Day, MIT Review. (Anderson et al., 1997).
- Mismanagement of Customer Loyalty de Werner Reinartz, V Kumar, HBS Review. (Reinartz y Kumar, 2002).
- Rethinking Marketing de Roland T. Rust, Christine Moorman, Gaurav Bhalla, HBS Review. (Rust, 2010).
- Como romper el *trade-off* entre eficiencia y servicio de Frances X. Frei. (Frei, 2007).
- Putting the Service-Profit Chain to Work (HBS Review) de James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., Leonard A. Schlesinger. (Heskett et al., 2008).

2.6. Plan de enseñanza

El caso “Draeger Perú: unidad de negocio Safety” se puede dictar en una sesión de clase de una hora y quince minutos, en dos sesiones. En la Tabla 1 se plantea el desarrollo de la sesión.

Tabla 1

Desarrollo de la sesión

Tiempo	Preguntas y conceptos
5 min.	Explicar quiénes son los personajes principales del caso. - ¿A quién representamos en el caso? - ¿Quién tiene el problema? - ¿Qué problemas tiene?
15 min.	Entender la estrategia, modelos de negocio y unidades de negocio de Draeger. - ¿Cuál es la estrategia de Draeger en Perú? - ¿Cuál es la estrategia de la división de Safety?
15 min.	Se ahonda en la problemática entre el área de Ventas y de Servicios. - ¿Qué cambios se han presentado en la estrategia comercial de la división Safety? - ¿Cómo reestructura Yván su equipo? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué temas tienen por mejorar en el área de Ventas? - ¿Es Servicio Técnico un socio confiable y el factor diferencial o la raíz de los problemas en la división Safety de Draeger? - ¿Qué responsabilidad tiene el gerente de Servicio Técnico con estos temas?
15 min.	- Establecer alternativas y definir los criterios relevantes. - Realizar la evaluación de las alternativas. - Seleccionar la alternativa y sustentarla. - Comentar qué hicieron y por qué lo hicieron.
10 min.	Conclusiones: revisar los conceptos clave y aprendizajes principales del caso.

Fuente: elaboración propia

2.7. Preguntas de debate y respuestas

2.7.1. ¿A quién representamos en el caso?

En este caso representaremos a Sergio Mottola, CEO de Draeger Perú. Otras personas relevantes del caso son:

- Yván Lovatón, director de Ventas y Servicio división de Safety.
- Edison Cristóbal, gerente de Servicio Técnico.
- Karla Cáceres, Business Manager de Servicios Safety.
- Amalia Guevara, Business Manager de Productos Safety.

2.7.2. ¿Quién tiene el problema? ¿Qué problemas tienen?

El caso se puede analizar desde distintas perspectivas. En la Tabla 2 se resaltan las principales perspectivas según actor.

Tabla 2

Perspectivas según actor

<p>Sergio Mottola <i>CEO de Draeger Perú</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se han generado conflictos entre la parte operativa de Servicios y Comercial de la división de Safety. - Desconoce la severidad del problema. - Las ventas de la división Safety han caído (37%). - Ha sido antes gerente de Servicio Técnico y una de sus principales responsabilidades al diseñar la subsidiaria en Perú fue la formación del equipo operativo, administrativo y de ventas para las dos divisiones.
<p>Yván Lovatón <i>Director de Ventas y Servicio división de Safety</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Karla Cáceres, Business Manager de Servicios Safety acaba de renunciar. - Las ventas de la división Safety han caído (37%). - No estableció con claridad las actividades y funciones de Karla Cáceres. - Asimismo, fue incapaz de solucionar los conflictos con el gerente de Servicio Técnico, a pesar de tener mayor poder (tiene cargo de director) y experiencia (ha sido Country Manager en otras transnacionales).
<p>Edison Cristóbal <i>Gerente de Servicios Técnicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Karla Cáceres, Business Manager de Servicios Safety acaba de renunciar, le reporta matricialmente a Edison. - Los reclamos de los clientes atañen a su área y su gestión. - Su área y su equipo de técnicos no se encuentra afianzada ni desarrollado. - Establece políticas y manejos de feudo, generando una ruptura entre el área de Servicios y la organización.

Fuente: elaboración propia

2.7.3. Principales cuestionamientos o interrogantes en el caso

- ¿Qué ha causado la renuncia de Karla Cáceres?
- ¿Qué problemas operativos o en el mercado se pueden haber generado debido al deficiente servicio?
- ¿Cómo podría solucionar esta discrepancia entre el área de Servicio y el área Comercial?
- ¿Cómo estas desavenencias podrían haber impactado a los clientes y a la marca Draeger?
- ¿Cuáles han sido las causas de las fallas en la ejecución de Servicio Técnico que representan incompatibilidades con la estrategia de negocio de esta división y de la empresa?
- ¿Qué cambios debía realizar Sergio Mottola a nivel de políticas, procesos, estructura y sistemas de control, para evitar que esto continúe sucediendo?
- ¿Debía hacerlas él o dejar que Yván y Edison las solucionen?
- Finalmente, ¿cuáles deberían ser los indicadores y sistemas de control que midan el desempeño de la parte operativa y comercial de la división para prevenir estos temas? ¿Por qué esto no escaló oportunamente?

2.7.4. ¿Cuál es la estrategia de Draeger en Perú? ¿Cuál es la estrategia de sus principales divisiones?

Tabla 3

Estrategia de Draeger en Perú

Propuesta de valor	Clientes	Competidores
<ul style="list-style-type: none"> - Precio por encima del promedio del mercado. - Compañía internacional (sede central en Alemania). - Marca: líder en tecnología médica y de seguridad (“Tecnología para la vida”). - Venta de productos y servicios (taller de servicio autorizado, sala de exhibición y entrenamiento para clientes y empleados). - Dos divisiones: Medical y Safety. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en más de 50 países del mundo. - Medical (140): hospitales y clínicas (tratamientos complejos). - Safety (100): minería, Oil & Gas, industria química, bomberos, gobierno y autoridades de defensa e industria alimenticia. - <i>Market share</i> promedio de 35% en los segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Medical: - General Electric - Philips - Mindray - Fanen Safety: - Minearc - Strata - MSA - Honeywell - 3M

Fuente: elaboración propia

Se debe considerar que, en estos años, Draeger se ha enfocado en el crecimiento de la división de Medical, y en segunda prioridad la de Safety, empezando por introducir el portafolio de productos para Minería e Industria.

Tabla 4*Estrategia de la división de Safety*

Sectores (clientes)	Propuesta de valor	Requerimientos	Competidores
Minería	<ul style="list-style-type: none"> - Soluciones integrales para la gestión de riesgos. - Enfoque en seguridad personal y la protección de las instalaciones de producción. - La cartera actual de productos incluye sistemas de detección de gases fijos y móviles, protección respiratoria, equipos para respuesta de emergencias, equipos de buceo profesional, equipos de medición para la realización de pruebas de alcohol y drogas. - Portafolio amplio de servicios que complementan la cartera de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con normas, estándares y es consciente del impacto de los riesgos operativos, reputacionales y financieros. - Equipos de detección de gases móviles, y equipos de respuesta de emergencia. - Presión por las eficiencias. - Compras inteligentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Minearc - Strata - MSA - Honeywell - Industrial Scientific
Oil & Gas / Food & Beverage	<ul style="list-style-type: none"> - Precios bajos. - Falta de concientización en materia de respuesta de Emergencias, Higiene y salud ocupacional. - Falta de normas regulatorias. - Buscan las licencias para operar, ser una empresa <i>world class</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - MSA - Honeywell 	

Fuente: elaboración propia

2.7.5. ¿Qué cambios se han presentado en la estrategia comercial de la división Safety? ¿Cómo reestructura Yván su equipo? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué temas tienen por mejorar?

En la Tabla 5 se presentan las acciones y resultados de la división Safety en los últimos ocho años.

Tabla 5*Acciones y resultados de la división Safety*

Tiempo	Acciones	Resultados
Francisco Carmona (desde 2014 hasta 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de alianzas con distribuidores de mayor presencia y prestigio (servicio tercerizado) para Minería e Industria. - Gerentes de cuentas clave para Industria y Minería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construye relaciones con distribuidores. - Menor control del servicio post venta. - Genera cobertura.
Yván Lovatón (mediados del 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de distribuidores con contratos marco y términos Draeger (renovación). - Contratación de ingeniero técnico para servicio post venta. - Contratación de Amalia Guevara para desarrollar la línea de Servicio Técnico con reparaciones y contratos de mantenimiento. En el 2018, asume el cargo de Business Manager del portafolio completo de productos. - Despido del gerente de cuentas de Industria. - Contratación de Karla Cáceres, Business Manager de Servicio y Academy para desarrollar el portafolio de Servicios. - Contratación de representantes de ventas: Sergio Aquino para Minería y Mariza para Industria (ex-3M), apostando por la cercanía y conocimiento de las cuentas. - Contratación y formación de practicantes para soporte administrativo. - Servicio Técnico <i>in-house</i>, designación de gerente de Servicio Técnico a Edison Cristóbal (decisión de Sergio Mottola, CEO). 	<ul style="list-style-type: none"> - 2016: crecen las ventas en 23%. - 2017: crecen las ventas en Minería, pero Industria no logra alcanzar el objetivo de ventas.

Fuente: elaboración propia

Durante la gestión de Yván Lovatón, se aprecian cambios constantes en las posiciones, generando que el equipo no termine de manejar un cargo, lo que lleva a que un equipo poco cohesionado y amalgamado, no termine de compenetrar en su forma de trabajo (Edison, Amalia, Italo, Mariza y Karla). Por otro lado, el desarrollo de estos directivos de mando medio requiere tiempo y esfuerzo de la cabeza del área, tiempo que termina siendo escaso debido al crecimiento de Minería, los pobres resultados de Industria, las exigencias de las metas y la dinámica del negocio.

Por otro lado, debido a que el equipo es joven en relación con su trabajo conjunto, genera dos temas: primero, que se formen subgrupos y feudos sobre los cuales se tomarán decisiones con relación

a sus propios objetivos y conveniencia; y, por otro lado, impactos negativos de cara a los clientes, con niveles de servicios y resultados dispares.

Asimismo, si bien el apoyo en practicantes resulta una idea alineada a los estándares de la empresa, su desarrollo requiere tiempo e involucramiento, de los mandos medios. Así como tener capacidades y competencias de formación de directivos. En su defecto, si estos mandos medios tienen “malas prácticas” de *Management*, terminarán trasladándose a sus practicantes. Además, debido a la diferencia en experiencia entre los mandos medios y los practicantes que brindan soporte, si no se tienen procesos y herramientas de gestión precisas, genera más desorden en las formas de trabajo.

Estas formas de trabajo y articulación no son sostenibles en el tiempo, generan fricción y desgaste, esto es sostenible por plazos cortos y mientras los resultados acompañen. El crecimiento del mercado minero ayudó; sin embargo, ¿qué sucederá cuando el mercado y los resultados no acompañen?

Sobre el desempeño posterior del equipo de ventas, a partir de fines del 2018, Yván empieza un proceso de *mentoring* con los mandos medios del área de Safety, a raíz de los problemas que se generaron en el área. Además, Yván complementa con otras acciones como promover el trabajo colaborativo y el ambiente de respeto.

Todas estas acciones generaron un equipo altamente motivado y comprometido de cara al resultado, logrando un 78% de crecimiento de ventas, lo que permite establecer que existe una relación directa entre el valor generado para el cliente y para el colaborador interno, redundando en mejores resultados para la empresa y el colaborador, identificación, productividad y actitud propositiva.

Sin embargo, se aprecian diversos temas por mejorar hacia el cierre del 2019:

- Se empiezan a notar las diferencias en los estilos de dirección de mando medio. Amalia no tiene un trato adecuado y además brinda un bajo o nulo apoyo técnico. ¿Sabe? ¿puede? ¿quiere? Pareciera que su problema es la falta de conocimiento del portafolio y el sector, ella no es de formación ingeniera.
- Karla anuncia su disconformidad de cara al servicio brindado por Draeger, los estilos de dirección de Edison y Amalia, así como el impacto en su prestigio profesional de cara a los clientes. Karla sostiene que hay una disparidad de estos temas con la cultura Draeger. Lo que incluso podría afectar una potencial recolocación en caso decida retirarse de la empresa.
- Por otro lado, Karla manifiesta la poca claridad de la línea de carrera y *reporting* matricial. Esto genera fricciones por el enfoque y dedicación del trabajo de Karla a la línea de servicios, por lo que se entendería que Edison desconoce del valor e impacto de desarrollar este mercado; es decir, si no entiende su relevancia desde el punto de vista comercial y estratégica (largo plazo), no pondrá los recursos, ni los medios, ni su dedicación al correcto desarrollo.

- Se intensifican los problemas con los distribuidores, que representaban el 20% de la venta, incumplimiento en la gestión de contratos. Poca claridad en las políticas de manejo de clientes y el deficiente servicio post venta. La situación llegó a un punto extremo, en el que solo se tuvieron tres distribuidores, a quienes se les propuso la renovación de la autorización para realizar el servicio de reparación y mantenimiento si es que sus ingenieros de servicios se certificaban, condición que ninguno aceptó, quedando Draeger como el único centro de servicio autorizado del Perú.

Todos estos temas, redundaban en una menor motivación del equipo de Ventas de cara al 2020.

El 2020 trae una serie de decisiones que complementan a las decisiones previamente tomadas:

- Compromiso de Yván por atender los problemas mencionados.
- Contrata a dos consultores externos con trayectoria y experiencia en el mercado, para acompañar al equipo de Ventas y contribuir en su desarrollo.
- Equipo comercial más maduro de cara al producto y el mercado.
- El reclutamiento del nuevo equipo de practicantes incorpora la búsqueda de perfiles más técnicos y con experiencia previa; los Business Manager participan del proceso de selección.
- Realiza reunión de integración del equipo de Ventas e involucró al equipo de Servicio Técnico y al equipo de Customer Support.
- Se crearon reuniones de clima y trato de personal, en las que el equipo de Ventas compartía si tenía alguna incomodidad respecto al trato recibido de los gerentes o de sus compañeros. Además, realiza sesiones de *mentoring* con Amalia.

La pandemia del Covid-19, tuvo impactos de cara a los clientes y al equipo de Ventas de Draeger, como se detalla en la Tabla 6.

Tabla 6*Impactos del Covid-19 en clientes y equipo de ventas*

	Clientes Safety	Equipo de Ventas y Servicios
Safety	<ul style="list-style-type: none"> - No atienden a vendedores y, por otro lado, esperan reactivar actividades luego de terminada la cuarentena. - Clientes demandan servicios en sus <i>sites</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imposibilidad de realizar visitas o reuniones presenciales de ventas. - Angustiadados y preocupados por la incertidumbre. - Se reportan casos de contagios de trabajadores y sus familiares. - Dificultades para asegurar el seguimiento del equipo de forma remota, por parte de Amalia.
Medical	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera una sobre demanda por equipos y servicios producto de la emergencia sanitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los gerentes y además el equipo de Servicios se enfocan en atender estos requerimientos.

Fuente: elaboración propia

En esta coyuntura, Yván y Karla desarrollaron esfuerzos conjuntos entre la unidad de Medical y Safety a fin de ofrecer soluciones integrales para evitar los contagios y operar en entornos con menores riesgos de contagios. Además, para ofrecer servicios de aislamiento y contención si se presentan casos de supuestos contagios, desarrollaron una campaña de capacitaciones y *webinars* generando conocimiento en el mercado, con el objetivo de dar a entender las bondades de sus servicios y sensibilizar a sus clientes, aprovechando herramientas *online*.

Se desarrolla la línea de servicios de *Academy* a partir de entrenamientos dirigidos a los médicos y enfermeras que se encontraban en la primera línea de batalla frente al Covid-19. A partir de todas estas medidas, para el cierre del 2020, la división en conjunto alcanzó el 70% de la facturación proyectada, la línea de Servicio alcanzó la meta de facturación ajustada.

2.7.6. ¿Es Servicio Técnico un socio confiable y el factor diferencial o la raíz de los problemas en Draeger? ¿Qué responsabilidad tiene el gerente de Servicio Técnico con estos temas?

Luego de analizar el área de Servicios de Draeger, se encuentran aspectos que se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7

Aspectos positivos y por mejorar del área de Servicios

Por mejorar	Positivos
<ul style="list-style-type: none"> - Se le considera un área de soporte y no un área <i>core</i> del negocio. - 90% de los servicios se realizan en los <i>sites</i> de los clientes, lo que demanda mayor coordinación y anticipación para los requerimientos de personal, herramientas y equipos. Se necesitan capacidades de autogestión y adaptabilidad. - Los técnicos de Servicios Safety no comparten información y conocimientos de los productos y mantenimiento con el equipo de ventas. - Tampoco colaboran con los clientes cuando estos solicitan mayor información sobre el detalle técnico. - Da mayor prioridad a los servicios facturados (reparaciones) y no a los contratos de mantenimiento preventivo. - Privilegiar la autocapacitación con relación al desarrollo conjunto o <i>mentoring</i> de los técnicos. - Se genera agravio comparativo, debido al conocimiento de los equipos y sobre la exposición al trabajo de campo. Reflejo de esto es el resultado de su evaluación sobre la cultura y liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda servicios a ambas divisiones: Safety y Medical, con técnicos especializados y entrenados para cada división. - Cuenta con un taller con estándares internacionales. - Cuenta con técnicos con muchos años de experiencia, sobre todo para Medical.

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 7, los problemas eran diversos y recurrentes; por ende, la renuncia de Karla, Business Manager de Servicio, resulta el evento que expone esta situación insostenible al gerente general, ¿por qué se genera esto? ¿Cuáles son las causas raíz?

- Edison no cuenta con las competencias ni las capacidades de gestión para asumir una gerencia de Servicio Técnico que atiende dos divisiones de negocio con estrategias similares, pero con tecnologías disímiles. El CEO termina siendo corresponsable, pues fue él quien le ofreció la posición, pero no se responsabilizó de su desarrollo.
- El enfoque estratégico de Edison es generar rentabilidad de corto plazo y darle preferencia en la atención a la división Medical. Su preferencia por atender contratos de largo plazo es debido

a que le permitiría planificar mejor el trabajo de su equipo, gestión de repuestos y herramientas. Sin embargo, no es consciente que la venta del servicio depende de la calidad integral de la atención del cliente, sobre todo los de los segmentos a los que se dirige, que demandan un servicio especializado y altamente profesional (Minería) o que buscan el cumplimiento de estándares y regulaciones (Oil&Gas y Food&Beberage).

- Su equipo de técnicos no necesariamente ha tenido un entrenamiento, capacitación o evaluaciones que permitan mejorar sus actividades.
- Karla no tiene definidas claramente sus funciones ni su línea de desarrollo. Tiene un reporte matricial, lo que le lleva a involucrarse en distintas actividades, condicionando su disponibilidad para la venta y seguimiento de las cuentas para Servicios Safety. En este punto, Yván es claramente corresponsable de no haber aclarado esta situación, sobre todo porque Karla expuso estos problemas hace 2 años.
- Yván no cuenta o no ha desarrollado las herramientas de gestión para realizar un seguimiento adecuado y evaluar el desempeño del área de servicios Safety. Así como de obtener un *feedback* cuantificado de la atención del área de Servicio Técnico.
- Yván ha sido incapaz de lograr un planeamiento conjunto entre Comercial y Servicios. Según lo que se expone en la reunión final, se aprecia que las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas, al ser incapaces de solucionar estos temas sin necesidad de recurrir al gerente general.

2.7.7. ¿Cuáles son las alternativas?

Desde la perspectiva del gerente general, Sergio Mottola, las alternativas se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8

Alternativas según el gerente general

Alt.	Descripción de la alternativa
1	<p>Reestructuración del área de Servicios, con Edison Cristóbal a la cabeza del área, en coordinación con el gerente general como apoyo.</p> <p>La reestructuración implica hacer una evaluación de competencias y desempeño del equipo de ingenieros del área de Servicio Técnico, para definir quienes continuarán laborando en la compañía, el plan de capacitación y desarrollo de cada uno de ellos, así como el perfil y la cantidad de personas adicionales que se deben contratar. Además, dado que es clave el puesto de coordinador del área, quien atiende los requerimientos de las dos unidades de negocio (Medical y Safety), se deberá evaluar la contratación de un segundo coordinador para dividir la carga de trabajo por unidad de negocio.</p> <p>Para potenciar el trabajo de Edison, se deberá realizar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer una reunión semanal en donde se reportarán las principales quejas y reclamos de los clientes, y se definirán las medidas correctivas correspondientes. En estas reuniones participará la gerencia comercial, el gerente y el coordinador de Servicio Técnico, y gerente general. - Brindar <i>mentoring</i> a Edison, a cargo del gerente general. - Realizar la evaluación de competencias y desempeño de Edison, con el objetivo de definir sus fortalezas y debilidades. De requerirse capacitaciones y charlas <i>ad-hoc</i>, deberán encaminarse, siendo financiadas en un 50% por la empresa y un 50% por Edison. - Definir objetivos de mejora para Edison, tanto a nivel profesional (control, coordinación, empoderamiento y ambiente laboral) como del área de Servicio Técnico, a cargo del gerente general. <p>Finalmente, Karla Cáceres pasaría al área de Ventas de Safety, dejando de reportar a Edison y pasando a reportar a Yván Lovatón (director de Ventas y Servicio de Safety), con lo cual, la relación con Edison pasaría a ser de cliente a proveedor interno.</p> <p>Karla quedaría a cargo de la estrategia y plan comercial del área de Servicio y Edison se enfocaría de las operaciones de esta área.</p>
2	<p>Edison queda a cargo de Servicio Medical y se contrata a una persona responsable de Servicio Safety.</p> <p>A diferencia de la alternativa anterior, en esta se limitará el alcance de las actividades y tareas de Edison a la atención de la unidad de negocio de Medical.</p> <p>Esta alternativa implicaría dividir parte del equipo de Edison para la atención de Medical y armar la estructura para el nuevo gerente de Servicio de Safety, contratando a un coordinador adicional para Safety. Un aspecto importante que facilitaría esta división es que el equipo de técnicos (nivel operativo) es especializado por unidad de negocio.</p> <p>Para el proceso de reclutamiento y contratación se deberá buscar perfiles alineados a la cultura de la compañía, en caso se contrate a una persona externa a Draeger, y con experiencia en procesos de reestructuración.</p> <p>Karla Cáceres se mantendría dentro del área de Servicio Técnico, reportando al nuevo gerente de Servicio Safety.</p>

Alt.	Descripción de la alternativa
3	<p>Desvinculación de Edison y contratación de un gerente de Servicios con más experiencia para encargarse de Medical como Safety, manteniendo la línea de reporte al gerente general.</p> <p>Esta alternativa implicaría buscar y seleccionar a un candidato del mercado local o de las otras sedes de la región de Draeger para que asuma la Gerencia de Servicios de ambas unidades de negocio. Si es una persona que no ha trabajado en Draeger, previamente se tendría que elaborar un plan de capacitaciones y buscar un perfil que se adecúe a la cultura de la compañía. Mientras esta persona asume funciones, los directores comerciales y el gerente general tendrían que involucrarse más en apoyar al coordinador del área de servicios para que puedan gestionar y resolver los problemas actuales, soportados en el equipo operativo mientras se encuentra a la persona idónea. Este proceso podría permitir que los directores comerciales se sensibilicen sobre las implicancias de las definiciones comerciales en el área de Servicios.</p> <p>En paralelo, se tendría que encaminar el proceso de desvinculación de Edison, con las implicancias económicas, de unidad en su equipo y operativas. Para esta alternativa se tendrá que documentar el incumplimiento de las funciones y objetivos definidos en la descripción de puesto del cargo de gerente de Servicios, cumpliendo las políticas y normativas respectivas.</p> <p>En el caso de Karla Cáceres, podría mantenerse dentro del área de Servicio Técnico, reportando al nuevo gerente de Servicio.</p>
4	<p>Dejar a Yván como responsable del área de Servicios Safety y acotar las tareas de Edison, reportando directamente a Yván, siendo este último el responsable de los cambios en el área.</p> <p>Edison pasaría de reportar a Yván Lovatón, director de Ventas y Servicio de Safety, quien deberá encaminar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer los nuevos objetivos del área de servicios y el plan de trabajo para resolver los problemas con los clientes (corto plazo). - Evaluación del coordinador de servicios y validar su continuidad. - Evaluación del equipo de técnicos (nivel operativo). - Establecer el plan de contrataciones en caso se requiera reestructuración. - Encaminar las contrataciones respectivas dependiendo de la evaluación (personal faltante). <p>Karla dejaría de reportar a Edison y pasaría a reportar a Yván Lovatón.</p>
5	<p>Edison solamente se encargaría de Servicios Medical y se buscaría a una persona dentro de la organización de Draeger Perú: Karla (Business Manager de Servicios) o Amalia (Business Manager de líneas de productos) para que tomen el puesto de gerente de Servicios de Safety, reportando directamente al gerente general.</p> <p>Esta alternativa requeriría evaluar las capacidades de Karla y Amalia, estableciendo un plan de desarrollo para la candidata seleccionada. Además, la persona elegida deberá estar de acuerdo con el nuevo cargo y las nuevas funciones. Es importante considerar que esta persona estará a cargo de un coordinador, del equipo de técnicos especializados, del taller de equipos y de la gestión de inventario de repuestos de esta unidad.</p> <p>Además, se deberá evaluar la conveniencia de contar con un coordinador y de contratar o ascender a una persona que tome las funciones de Business Manager que actualmente asumen Karla o Amalia.</p>

Fuente: elaboración propia

2.7.8. *Definición de criterios y evaluación de las alternativas*

Para la evaluación de las alternativas, Sergio Mottola deberá tomar en consideración los siguientes criterios:

- **Nivel de servicio.** Este criterio es primordial, dado que el enfoque al cliente es parte de la estrategia corporativa y la propuesta de valor de la división de Safety es proporcionar servicios de alto rendimiento que permitan obtener el máximo aprovechamiento de la tecnología proporcionada por Draeger.

Dos indicadores básicos para evaluar este criterio son la disponibilidad de la base instalada de Draeger y la cobertura a clientes.

- **Impacto en los resultados económicos.** Este es un criterio que no se puede dejar de lado, considerando que la visión de la corporación es que la división de Safety acelere su crecimiento tanto en venta como en rentabilidad en los próximos años y que este crecimiento sea sostenible, soportado en la excelencia operativa.

Para la evaluación de este criterio se debe hacer un balance entre el costo de estructura, ahorro de reprocesos y aumento de ventas.

- **Unidad del equipo.** Al evaluar cada alternativa se debe asegurar que este alineada con la cultura colaborativa y valores de Draeger. Para la corporación es primordial garantizar condiciones laborales que protejan a sus colaboradores y que promuevan un clima laboral saludable, libre de conflictos.

- **Balance de poder.** Considerando que en todas las alternativas implican decisiones de estructura es importante garantizar que las modificaciones garanticen un uso proporcionado y equilibrado de poder por parte del equipo gerencial.

- **Visión de la alta dirección sobre el negocio Safety.** Finalmente, cada alternativa deberá ser evaluada en función a la coherencia con la visión de la alta dirección.

2.7.9. *Alternativa seleccionada y sustento*

La alternativa seleccionada es el número 2. Edison solamente quedará a cargo de Servicios Medical y se contratará a una persona responsable de Servicios Safety, reportando directamente al director comercial de esta unidad y ya no al gerente general. Esta alternativa implicaría dividir parte del equipo de Edison para la atención de Medical y armar la estructura para el nuevo gerente de Servicios de Safety, contratando a un coordinador adicional para Safety. Esto se facilita debido a que el equipo de técnicos (nivel operativo) es especializado por unidad de negocio.

De cara a los criterios:

- **Nivel de servicio.** Edison podrá enfocarse en mejorar la atención de los clientes de la unidad de Medical y, en el caso de los clientes de Safety, se podrá renovar la relación con un nuevo

gerente de Servicios, a fin de corregir los errores antes cometidos, asegurando la disponibilidad de la base instalada y la oportuna cobertura a los clientes.

- **Impacto en los resultados económicos.** Si bien, esto implica invertir en un nuevo gerente de Servicios (S/. 12,000 mensuales, sin beneficios) y un coordinador (S/. 6,000 mensuales, sin beneficios), esta inversión adicional puede verse compensada encaminando un contrato anual de servicios adicional (80,000 USD/año). Por otro lado, impactaría en la reducción de reprocesos y costos por las descoordinaciones internas y con los clientes.
- **Unidad del equipo.** Edison y su equipo actual podrán enfocarse en atender a la unidad de servicios Medical y el nuevo gerente podrá enfocarse en la atención de la unidad de Safety, renovando lazos de trabajo con el área comercial liderada por Yván Lovatón y apoyada en Karla Cáceres. Se abre la puerta a la planificación conjunta entre Ventas y Servicios, que se había afectado por el deterioro de la relación de trabajo entre Edison e Yván.
- **Balance de poder.** Esta alternativa mantiene un equilibrio de poderes entre las áreas de Ventas y Servicio.
- **Visión de la alta dirección sobre el negocio Safety.** Se refuerza la visión de darle la relevancia respectiva al área de Servicios de Safety con el objetivo de mejorar la atención de sus clientes, promover su crecimiento y profesionalización.

2.7.10. Plan de acción

Corto plazo

- Reclutar y contratar al nuevo gerente de Servicios Safety, considerando como prioritario que su perfil este alineado a la cultura corporativa. Además, se deberá garantizar que cumpla con las capacidades de liderazgo requeridas, y experiencia en procesos de reestructuración y gestión de un área de servicios.
- Reclutar y contratar al nuevo coordinador, estando a cargo del nuevo gerente de Servicios Safety
- Comunicarle a Edison la reestructuración y explicarle el alcance de sus nuevas funciones enfocadas en Medical.
- Establecer con Edison un plan de desarrollo, y objetivos profesionales y de gestión del área de Medical.
- El nuevo gerente de Servicios deberá establecer un plan de trabajo y de reestructuración (evaluación, capacitaciones y contrataciones) de su equipo operativo de técnicos especializados.

Mediano plazo

- El director comercial de Safety y el gerente general deberán evaluar el cumplimiento del plan de trabajo del nuevo gerente de Servicios.
- El gerente general deberá evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos para Edison.

2.8. Epílogo (¿qué pasó?)

Sergio Mottola tomó las siguientes decisiones:

- Mantuvo a Edison en el cargo de gerente de Servicios de ambas divisiones.
- Karla dejó de reportar a Edison Cristóbal y pasó a reportar directamente al director de Ventas y Servicio Safety.
- Se estableció un comité de emergencia liderado por el gerente general, Yván, Edison, Amalia y Karla, para revisar semana a semana los problemas y quejas de los clientes de Safety.
- Karla asumió toda la responsabilidad de la parte comercial del área de Servicio Safety, redefiniendo precios, estrategia, plan y estructura su equipo de gestión, bajo el liderazgo de Yván. Quedando bajo la responsabilidad de Edison únicamente la parte de operaciones del área.
- Se contrató un *planner* para el área Comercial de Servicio y un vendedor especializado, para acelerar el crecimiento en ventas de la línea de servicio. Además, se contrata un Business Developer, para desarrollar nuevas cuentas.
- En el área de Servicio Técnico, se contrataron dos ingenieros con experiencia profesional comprobada en otras empresas, para brindar los servicios de mantenimiento y reparaciones solamente en Safety. La estructura pasó de tener dos ingenieros a tener cuatro ingenieros especializados en servicios Safety.
- Se contrató un gerente de Recursos Humanos, quien revisó el perfil de cada posición de la estructura de Draeger Perú y elaboró el plan de entrenamiento y desarrollo de cada puesto.
- Se implementó en el sistema de gestión, la medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas enviadas a los clientes después de la ejecución de cada servicio y entrega de un producto.
- Se implementaron medidas correctivas en el área de Servicio Técnico, como: revisión y ajustes de procesos, implementación de herramientas de trabajo para facilitar el trabajo de los ingenieros, etc.
- Se implementó un software para la gestión de la base instalada de los clientes Draeger, cuyas principales funciones eran brindar información en tiempo real a los clientes sobre el estado de sus equipos y programar de manera eficiente y oportuna los recursos para realizar los servicios. Además, permitió brindar servicio remoto a los clientes esencialmente del sector minero, alcanzando tiempos de respuesta dentro de las 24 horas.

Como resultado, el año 2021 fue el mejor año en la historia de la división de Safety en Draeger Perú a nivel de volumen de ventas y rentabilidad. La filial fue reconocida a nivel regional por su alto desempeño y sobre todo por haber logrado el crecimiento de la división Safety en una coyuntura de pandemia.

Karla, junto al equipo de ventas, alcanzó el objetivo de crecimiento en volumen de ventas y sobrepasó el objetivo de rentabilidad. Además, se cerraron contratos nuevos valorizados en un millón de euros, para los próximos años.



Conclusiones

El estudio y desarrollo del caso pueden dejar los siguientes aprendizajes:

Para un directivo, resulta relevante el conocer la misión, visión y estrategia de la organización con el objetivo que sus decisiones estén alineadas debido a que, de lo contrario, se puede cometer errores privilegiando temas coyunturales o de corto plazo que comprometan el largo plazo.

Es responsabilidad de la alta dirección, comunicar y reforzar periódicamente los objetivos estratégicos comerciales de las unidades de negocio, no solo en términos de crecimiento de mercado y volumen económico, sino también de cara al servicio y la atención postventa.

Resulta relevante que los colaboradores de la organización entiendan las diferencias y particularidades de ofrecer servicios versus vender solo productos. En ese sentido, la venta de servicios requiere una atención ad-hoc a través de personal con mayor conocimiento y capacidades para entender las necesidades reales de los clientes. Además, de un equipo operativo (técnicos) que puedan ser flexibles y con mayor criterio para la resolución de problemas en campo.

Los directores de las unidades de negocio deben facilitar espacios de planificación y coordinación entre las áreas de Servicios y Comercial, ello requiere se definan políticas, procesos y herramientas de seguimiento como reportes. Estos sistemas formales permitirán generar un mejor balance entre lo que solicita el cliente versus lo ofrecido por el área de servicios.

Además, el contar con información oportuna sobre la atención de servicios permite al área comercial reforzar sus acciones para futuras ventas y en el caso del área de servicios permite generar aprendizajes y trazabilidad sobre las actividades realizadas en campo. Para que la diferenciación de Draeger se enfoque en una atención personalizada y oportuna, claramente sin información esto no es necesariamente factible.

A nivel directivo es relevante que las personas con mando reconozcan sus ámbitos de mejora, un profesional que no lo hace, pues pierde la oportunidad de mejorar en su gestión de recursos y en la dirección de personas. De darse estas situaciones son los directivos de mayor jerarquía y poder los responsables de transmitir estas oportunidades de mejorar para reforzar las competencias que se adolecen, sobre todo validando si se debe a un tema de conocimiento (saber), capacidades (poder) o voluntad (querer).

El crecimiento y desarrollo de una unidad de negocio depende del trabajo conjunto de las distintas áreas, tanto de la cadena de valor como soporte. Si bien una compañía puede apalancarse en el valor de la marca y la tecnología, para hacer sostenible la relación de trabajo con una empresa pues se requiere la búsqueda de la excelencia operativa. Esto implica que tanto los procesos internos, como los procesos con terceros (proveedores y distribuidores), más aún que los procesos con los clientes funcionen, honren y cuiden la propuesta de valor.

De la misma forma, un equipo capacitado, con autoconfianza y con herramientas ad-hoc de servicios procura detectar las fallas propias o de terceros para poder atenderlas rápidamente con el objetivo de cuidar la relación con el cliente. Esto se produce en un ambiente de confianza promovido por un líder con poder y autoridad, estos líderes privilegian la búsqueda de soluciones más que solo castigar el error. Promueven el aprendizaje y enseñan con el ejemplo generando una cultura de propiedad sobre los colaboradores (“somos los responsables de la empresa y debemos actuar”).

De lo contrario, se genera un ambiente en el que se busca el error para encontrar un culpable, se esconden los problemas y se desincentiva el trabajo conjunto entre áreas, esto genera mayor rotación o salida de talento, destruye la cultura en el equipo de trabajo y genera inconsistencias de cara a la misión, visión y estrategia de la empresa.

Finalmente, el consolidar un proceso, equipo, área o unidad de negocio, requiere de consolidar y desarrollar los conocimientos y capacidades de los nuevos líderes. Esto implica un proceso continuo que demanda tiempo y requiere empoderamiento, pero bien llevado puede generar no solamente impactos en el nivel de la Eficacia, sino sobre todo en el de la Atractividad y la Unidad empresarial.



Listado de referencias bibliográficas

- Anderson, E., Day, G. S. y Rangan, V. K. (1997, 15 de julio). Strategic channel design. *MITSloan Management Review* 38(4). <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-channel-design/>
- Dräger. (2016a). *Dräger MRC 5000 Refugio Minero*. <https://www.draeger.com/Library/Content/simsa-mtb-pi-9071830-es.pdf>
- Dräger. (2016b). *Informe Anual de ventas* [archivo Excel].
- Dräger. (2017). *Informe Anual de ventas en Draeger Corporación* [archivo Excel].
- Dräger. (2018). *Informe Anual de ventas en Draeger Corporación* [archivo Excel].
- Dräger. (2019). *Informe Anual de ventas en Draeger Corporación* [archivo Excel].
- Dräger. (2020). *Informe Anual de ventas en Draeger Corporación* [archivo Excel].
- Dräger. (2021a). *Dräger de un vistazo* [Documento en pdf]. https://www.draeger.com/Corporate/Content/210315_Draeger_Fact-Sheet_es.pdf
- Dräger. (2021b). *Dräger Pac 7000*. https://www.draeger.com/es_csa/Products/Pac-7000
- Dräger. (2021c). *Dräger PSS BG 4 plus*. https://www.draeger.com/es_csa/Products/PSS-BG-4-plus
- Dräger. (2021d). *Dräger X-am 2500*. https://www.draeger.com/es_csa/Products/X-am-2500
- Dräger. (2021e). *Dräger X-am 8000*. https://www.draeger.com/es_csa/Products/X-am-8000
- Dräger. AG & Co. KGaA. (2022). *Safety – Su seguridad es nuestra prioridad*. https://www.draeger.com/es_csa/Safety
- Frei, F. X. (2007). Cómo romper el trade-off entre eficiencia y servicio. *Harvard Business Review* 85(8), 101-111.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Schlesinger, L. (2008, julio-agosto). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (s. f.). *Perú: País Minero*. http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=159&idMenu=sub149&idCategoría=159
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2020a). *Mapa de principales unidades mineras en producción – Ed. 2020*. http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=623
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2020b, noviembre). *Panorama y tendencias del empleo minero en el Perú. Informe de Empleo Minero 2020, Boletín Estadístico Minero Edición 11-2020*. <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2020/BEMnov2020.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores [RREE] y Ernst & Young Consultores [EY]. (2020, setiembre). *Guía para invertir en proyectos de infraestructura en el Perú 2020/2021*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/infrastructure/ey-peru-guide-to-investing-in-infrastructure-projects-in-peru.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2019, diciembre). *Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería*. (año 8, n° 12). https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-diciembre-2019-GPAE-OS.pdf

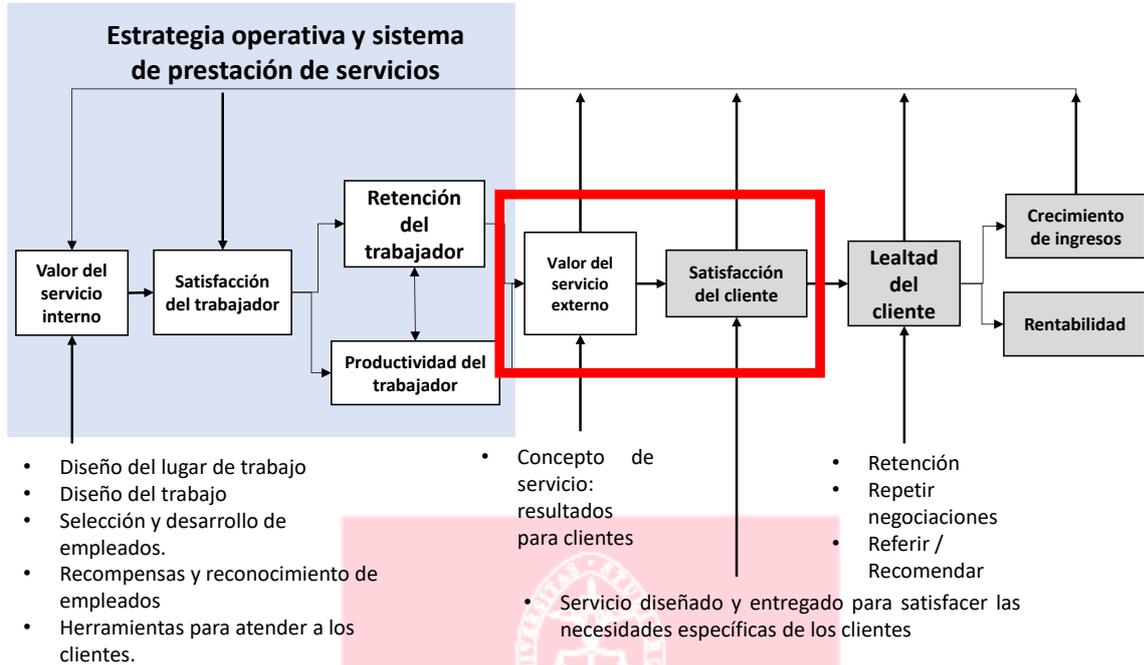
Reinartz, W. y Kumar, V. (2002, 1 de julio). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review* 80(7), 86-94, 125.

Rust, R. T., Moorman, C. y Bhalla, G. (2010, enero-febrero). *Rethinking Marketing*. Harvard Business Review.



Anexos del Teaching note

Anexo TN 1. La cadena de beneficios del servicio



Fuente: Heskett et al. (2008), figura 2

Anexo TN 2. Matriz de evaluación de las alternativas

	OPCION 1: Reestructuración del área de Servicios, con Edison Cristóbal a la cabeza del área en coordinación con el Gerente General como apoyo.	OPCION 2: Edison queda a cargo de Servicio Medical y se contrata a una persona responsable de Servicio Safety.	OPCION 3: Desvinculación de Edison y contratación de un Gerente de Servicios con más experiencia para que vea tanto Medical como Safety, manteniendo la línea de reporte al Gerente General.	OPCION 4: Dejar a Yván como responsable del área de Servicios Safety y acotar las tareas de Edison reportando directamente a Yván, siendo este último el responsable de los cambios en el área.	OPCION 5: Edison solamente se encargaría de Servicios Medical y buscaríamos una persona dentro de la organización de Draeger Perú para que tomen el puesto de Gerente de Servicios de Safety, reportando directamente al Gerente General.
Nivel de servicio	(+/-)	+	+	(+/-)	(+/-)
Impacto en los resultados económicos	+	+	(-) (-)	+	+
Unidad del equipo	(-)	+	(-) (-)	(+/-)	(+/-)
Balance de Poder	+	++	+	(-)	+
Visión de la alta dirección sobre el negocio Safety	+	++	(+/-)	(+/-)	(+/-)

Fuente: elaboración propia