

REDES

Revista de Ejecutivos



Revista del Colegio de Licenciados en Administración de Arequipa -CORLAD Arequipa Revista N°6 - Marzo 2022



**REVISTA DE CORTE
EJECUTIVO EMPRESARIAL**



► Presentación

Iniciamos una nueva gestión en nuestro colegio regional de licenciados en administración de Arequipa, el actual consejo directivo saluda a todos los miembros de nuestra institución y reafirma el compromiso de trabajar por el desarrollo profesional de nuestros agremiados con responsabilidad, transparencia y justicia; bajo nuestro código de ética y las normas que rigen nuestro colegio profesional.

Nuestros colegas, tienen la necesidad de manifestar sus opiniones, dar a conocer sus investigaciones, realizar análisis y evaluación de los acontecimientos desarrollados en el entorno nacional e internacional, dentro de los diferentes sectores productivos, fundamentalmente aquellos que se encuentran

ligados directamente con el sector empresarial. ser críticos y autocríticos, proponer alternativas, ser agentes de cambio, y finalmente; contribuir con el desarrollo social y económico de nuestro país, a partir de sus publicaciones.

Nuestra revista institucional, es una ventana hacia la comunidad profesional, académica y la sociedad en general, que nos da la oportunidad de llegar con los trabajos académicos y de opinión que podamos realizar y nos invita a estar actualizados, respecto a los cambios que se presentan en este entorno globalizado que nos trae nuevas sorpresas cada día, por lo que tenemos que buscar la forma de adaptarnos rápidamente a ellos, ya que, los cambios se dan a una velocidad vertiginosa fundamentalmente los cambios tecnológicos. lo que significa que, si no nos adecuamos podríamos quedar desfasados y salir del sistema.

En esta edición tenemos la participación de colegas que se encuentran laborando en instituciones de diferente naturaleza y en diferentes sectores, tanto públicos como privados; nos han hecho llegar sus artículos a fin de que nosotros tengamos la oportunidad de informarnos sobre diferentes temas, todos ellos de mucha importancia y trascendencia, por lo que les estamos muy agradecidos, los invitamos a todos ustedes a leer estas publicaciones y también, a que, puedan participar en las próximas ediciones con sus artículos, para que puedan ser publicados en nuestra revista institucional y hacer más frecuente de su publicación.

Asimismo, queremos invitar a todos los colegas que aún no se han colegiado para que puedan hacerlo y así puedan formar parte de esta gran institución como es nuestro colegio profesional. de otro lado, invitar también, a los colegas que se encuentran colegiados a participar activamente en todas las actividades que realiza nuestro colegio, no solo las actividades deportivas sino también, las actividades académicas culturales y recreacionales, para lo cual se les hará llegar la invitación por medio de nuestra página en facebook.

Finalmente, queremos reafirmar nuestro compromiso con nuestros colegas y con nuestra institución, pondremos en evidencia nuestra vocación de servicio.

Muchas Gracias

Arequipa, febrero del 2022



Dr. Tomás Teodoro García Vargas
Decano Regional





DR. TOMÁS TEODORO GARCÍA VARGAS
Decano Regional



MG. MILUZCA MALBINA RIVAS ARESTEGUI
Vice Decana Regional



LIC. ADM. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ
Director Regional de Desarrollo y
Habilitación Profesional



DRA. ELSA EMMA NEIRA PONCE
Directora Regional de Información
Científica y Tecnológica



LIC. ADM. ALEXANDER MOSCOSO HUACO
Director Regional de Seguridad y
Bienestar Social



MG. KRISTHIAN PATTRIK MEDINA GAMEZ
Director Regional Secretario



LIC. ADM. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE
Director Regional de Economía y
Finanzas



LIC. EN GESTIÓN LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO
Director Regional de Imagen
Institucional



DR. JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO
Delegado ante el CDN

REDES Revista de Ejecutivo
Revista del Colegio Regional de
Licenciados en Administración
CORLAD - Arequipa
Revista N°7 Febrero: 2022

Hecho el Depósito Legal en la
Biblioteca Nacional del Perú
N°2018-03165

Tiraje: 1000

Urb. Las Orquídeas ASVEA E-20B
Cercado, Arequipa
Teléfono (054) 324068
Cel.936444112
www.corladarequipa.pe
info@corladarequipa.pe
www.facebook.com/corlad.arequipa.oficial

COMITÉ EDITORIAL

Tomás Teodoro García Vargas
Elsa Emma Neira Ponce
Alejandra Joselyn Valderrama Pérez

AUSPICIADO POR:



Cerro Verde

IMPRESIÓN

Imprenta Panamericana Industria
Gráfica
Calle El Filtro N°411-A, Cercado
Cel. 979712609
panamericanaaq@gmail.com

► Contenido

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 04 | De la Universidad al Colegio | 24 | Suministro doméstico o interno: Las obras públicas por administración directa (ad) ¿se deberían de restringir o regular? |
| 05 | Las Empresas Solidarias
Una mirada al pasado presente y las oportunidades de emprendimientos agroindustriales en la región Arequipa | 27 | Éxito post pandémico: La cultura organizacional |
| 07 | Óptica del Administrador en el manejo del Poder Ejecutivo | 28 | Inteligencia artificial y contrataciones del estado ¿Cómo retirar las manos de la corrupción en las contrataciones del estado? |
| 08 | Movilidad laboral y compensación | 30 | Ascenso al Everest como competencia directiva |
| 11 | Toma de decisiones de marketing en la nueva normalidad | 31 | ¡Aún hay esperanza! Las SACS una nueva forma de hacer empresa |
| 13 | La Gerencia en la nueva sociedad | 32 | Un servicio gratuito acorde a nuestra nueva realidad... |
| 16 | Emprendedor y Emprendedurismo es cuestión de edad | 33 | El compromiso de los servidores públicos de la SUNARP en desarrollar una cultura de ecoeficiencia |
| 20 | El Administrador y las megatendencias | | |
| 22 | La salud mental - Covid-19 | | |
| 23 | La innovación como principio fundamental de la calidad en el servicio | | |



Lic. Adm. JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO

- Doctor en Ciencias: Educación
- Magister en Gerencia de Recursos Humanos
- Docente de Pregrado y Postgrado - UNSA
- Director del Consejo Directivo de Recursos Hídricos de la ANA
- Director del Consejo de Usuarios OSITRAN
- Past Decano del CORLAD Arequipa

► De la Universidad al Colegio

La Constitución peruana de 1979, señala que los Colegios profesionales son instituciones autónomas con personalidad de derecho público; sin embargo, el nacimiento de los Colegios ha tenido un camino sinuoso durante la historia.

Así, en el siglo XI nacen los "guilds" o gremios que eran generalmente agrupaciones de personas de determinado rubro de trabajo, para conseguir algunos beneficios sociales; en el ámbito de Europa, también eran conocidos como "collegia", "fraternidades" o "másters", éstos últimos tenían un período de formación y cierta experiencia; con el devenir de los años, estos másters, adquirirían un "officium" y pasaron a conformar un grupo de élite quienes ostentaban luego un título profesional; los títulos profesionales eran definidos por el Estado y otorgado por las Universidades.

Mientras que las universidades, iban apareciendo embrionariamente desde antes del siglo V, para crearse luego en el Siglo XI la Universidad de Bolonia, como la primera universidad tal como la conocemos hoy y 500 años después nace la Universidad de San Marcos de Lima, éstas formaban y forman profesionales en diferentes ramas del saber quienes luego debían pertenecer a su correspondiente Colegio.

En nuestro país, los colegios profesionales iban creándose paulatinamente desde el siglo XIX, pero antes de ello se agrupaban para exigir en constituirse como tales, así, por citar dos Colegios: los abogados se agruparon en "la hermandad de los abogados" y luego se crea el Colegio de abogados de Lima en 1,804; lo administradores se agruparon en la "Asociación Peruana de administradores profesionales Universitarios Liberales" APAPUL y luego en 1978 nace el Colegio de Licenciados en Administración.



Los Colegios nacen por ley y cuentan con sus propios estatutos los que fijan sus objetivos, pero en esencia y por tradición lo relevante es cautelar el cumplimiento de las normas deontológicas de los miembros de la orden; los Colegios se agrupan a través de sus Decanos, así lo establece la Ley N° 28948, que crea el Consejo Nacional de Decanos de los Colegios Profesionales del Perú y crea también los Consejos Regionales de Decanos - CONREDE, dicha ley entre otros objetivos permite que los profesionales de las diferentes disciplinas puedan constituir los Consejos Consultivos de las entidades del Estado de su respectivo ámbito.

En todos los Colegios, no es obligatoria la colegiación; sin embargo en algunos colegios sí lo es, tal como en el Colegio de Administradores ya que según la Ley N° 31060, ley del ejercicio profesional, establece la obligatoriedad de colegiarse a los profesionales en administración y profesiones afines; ello no debe tomarse como un aspecto coercitivo, sino más bien como la vía para que todos los miembros de la orden estén agrupados y puedan beneficiarse de todo lo que concierne pertenecer a su propio Colegio, tal como la permanente capacitación a fin de constituir una poderosa organización de la sociedad civil y coadyuvar por tanto con el desarrollo de nuestro país.



Lic. Adm. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ

- Gerente General de BRYFMIN S.A.C.
- Estudios de Postgrado Maestría y Doctorado - UNSA
- Docente de SENATI
- Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional del CORLAD Arequipa

► Las Empresas Solidarias Una mirada al pasado presente y las oportunidades de emprendimientos agroindustriales en la región Arequipa

La Región Arequipa, con sus 8 provincias, 109 distritos y con sus 63 mil kilómetros cuadrados de territorio, con extensa franja costanera de 528 kilómetros, inmensa riqueza turística, cultural, la segunda ciudad más importante económicamente del Perú después de Lima. Existe Grandes Ventajas comparativas que deben aprovecharse para generar riqueza para las futuras generaciones, conformadas hoy por más de 64,550 estudiantes hasta el 31 diciembre del 2021 en más de 6 universidades, datos que nos hacen pensar sobre el gran potencial humano que cada año egresan al mercado laboral, nos preguntamos donde trabajarán los futuros profesionales, Arequipa es la segunda ciudad en generar empresas que al 31 diciembre 2019 había más de 129,399 empresas de todos los rubros, de estas el 95.38% son micro empresas un 4.06% son pequeña empresa y 0.37% son mediana o gran empresa y el 0.19% empresas públicas, datos según la CCIA. Las microempresas que corresponde al comercio, turismo servicios conexos, en este gran número de emprendimientos, cabe notar a personas naturales en un 60.3% y como personas jurídicas SA 18.8%, SRL 2.5% y EIRL el 13.8%. Los datos que analizaremos están comprendidas a aquellas emprendimientos individuales el 74.20% de los emprendimientos de personas naturales o jurídicas (EIRL), nos permite ver que el concepto de la asociatividad, es casi nula, las personas realizan emprendimientos en forma individual, no tiene prácticas de conformar asociatividades, es decir trabajar unidos con otras personas, por ello con la pandemia ha quedado totalmente visible el 75% de comerciantes micro empresarios que trabajaban en la informalidad daba empleo a millones de compatriotas y en Arequipa no es la excepción, las micro empresas fueron afectados totalmente, sin embargo por tratarse de empresas unipersonales rápidamente se han innovado, unos buscando nuevamente en desplazarse a sus zonas de origen para reactivar sus tierras de cultivo dejados por la migración, otros innovándose en cambiar en un nuevo giro del Negocio según las necesidades del momento, la situación ha sido adaptarse a nuevas tendencias, desde el 5 marzo del 2020, el colapso de muchos emprendimientos ha sido inevitable.

En Arequipa se ha visto directamente el desplazamiento de la ciudad al Campo, por ejemplo muchos comerciantes, microempresarios, ambulantes migrantes de la zona alto andina como es Caylloma, Cotahuasi, regresaron a sus zonas de origen para retomar las labores de campo que se había olvidado, realizamos un viaje de capacitación en las zona y se ha visto como los campos en la zonas empezaron a reactivar cultivos de la papa, habas, cebada, maíz y también realizar crianza de su animales de corral, así como sus primeros ganado vacuno, obteniéndose directamente los beneficios de leche y sus derivados.

El potencial de desarrollar emprendimientos se encuentra en la producción agro industrial, para ello es necesario encontrar el compromiso de los pequeños parceleros desarrollar producción planificada que permita el acopio de los productos, para contar con calidad y cantidad adecuada tanto para el mercado nacional como internacional, el papel del gobierno será articular de manera más operativas las acciones que permita acompañamiento productivo y de comercialización, es necesario romper el monopolio de los intermediarios, el agricultor debe empoderarse no solo de la producción, cuidado de sus parcelas si no debe empoderarse de mercados emergentes, tanto nacional como internacional, la única forma de lograr este objetivo será creando empresas solidarias este es el modelo empresarial en base a las cooperativas, sabemos en la región sur de nuestro país existe un factor emotivo llamado desconfianza que no permite lograr esa asociatividad, por ello también existe terrenos inmensamente atomizados, sin embargo todos desearían exportar tener buenos mercados y por su puesto obtener magnificas ganancias.

Mi experiencia directa el haber visto por ejemplo los productores cafetaleros del norte y de cacao, algarrobina entre otros asociados bajo una empresa solidaria como cooperativa ha logrado desarrollarse con mucho éxito en el norte del país, buscando solidariamente favorecer con mejores precios para sus productos comprar insumos en forma corporativa o exportando productos estandarizados. Las cooperativas del



norte como son; la cooperativa Selva Andina en Cajamarca, Cenfrocafe en Jaén, Cecafo en el norte en Utcubamba, en el Sur de nuestro país el único Cecovasa, productora del café emblemático de la selva Puneña. Grandes ventajas al unir esfuerzos humanos por convicción, mientras que en Arequipa podemos ver que hace más de 40 años desaparecieron las cooperativas agrarias sobre todo en Majes, donde cada familia contaba al menos con 5 hectáreas cuyo objetivo era producir variedad de producto agrícolas en forma planificados; sin embargo, por el egoísmo y el tiranismo del parcelero, hoy estos terrenos han quedado totalmente atomizados, convertidos en topos, cuartillas y/o entregados como herencia a los hijos y nietos, inclusive vendidos.

Este es el problema del estado que no ha cumplido su rol de educar bajo objetivos de trabajo en equipo, manejo de las finanzas solidarias, cursos empresariales que motive a un trabajo articulado en la producción planificada factores de mucha importancia y tenemos que decirlo, la asociatividad es solo para personas que tengan convicción de progreso en equipo y logren beneficios corporativos y no para aquellos individualistas que solo esperan beneficiarse con los programas agrarios cada año, actitudes que han logrado llevar a la quiebra las parcelas familiares.

No podremos realizar emprendimientos individuales con pequeñas parcelas, el gran conglomerado de mercados nacionales y/o extranjeros no compra pequeñas cantidades, es necesario determinados volúmenes en toneladas y que esta sean sostenibles en la provisión mensual y anual de los diversos productos, por ello comprometerse con un mercado con una producción continua es tener poder de negociación

y es trabajar planificadamente y ser constante; por ejemplo, crianza de cuyes, la producción de uva y su derivado de piscos, ¿Cuál es el mercado? ¿quiénes lo compran y a cuánto?

El emprendimiento no solo es pensar abrir un restaurante, o servicio de taxi, delivery, panadería, o tienda comercial bodeguita, el verdadero emprendimiento está en el campo agrícola para realizar emprendimientos sostenibles y de alta rentabilidad, hoy los emprendimientos en el campo, dan lugar al sembrío de alfalfa, cebolla, arroz, frijol, choclo y ajos; sin embargo, todos piensan sembrar según su criterio lo que creen que tendrá resultados rentables, al final del año se dan con la sorpresa que todos pensaron lo mismo haciendo caer los precios en el mercado por la cantidad de oferta de un mismo producto.

La realidad es muy lamentable, y seguimos creando un círculo vicioso que ha pasado de generación en generación. Es hora de pensar en la asociatividad por convicción y esto implica hipotecar valores de solidaridad, de trabajo en equipo, de honestidad, de integridad en reunir parceleros dispuestos a desafiar a las próximas generaciones, que trasciendan en generar riqueza a través de la asociativa, y para ello será necesario democratizar la administración desde la escuela, las universidades unidos a los parceleros haciendo acompañamiento en sus emprendimientos, es ahora o nunca los próximos gobernantes deberán tener un reto para alcanzar la visión de desarrollo en la región sur de Arequipa, educar a la gente mediante programas de capacitadores itinerantes de crear nuevos escenarios que permitan la sostenibilidad productiva y con ello elevar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.



Lic. Adm. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE

- Administrador en el Sector Privado (27 años de experiencia)
- Administrador de Proyectos - FONCODES
- Ex gerente de CONREDE
- Director Regional de Economía y Finanzas del CORLAD Arequipa

► Óptica del Administrador en el manejo del Poder Ejecutivo

Las elecciones para tener nuevas autoridades en cualquier ámbito, traen expectativas y esperanzas, por lo que periódicamente se pone en manifiesto la ilusión del cambio para transformar o mejorar el status quo de la población. En la última elección como en todas, el despliegue del marketing partidario y personal posesionó a cuál mejor postor como el abanderado para el cambio, y en las siguientes elecciones regionales, municipales y presidenciales no será la excepción; ante los resultados previsibles que es la constante de las anteriores, diremos que los electores son los culpables.

Pero si analizamos con objetividad tendríamos que rectificar por qué la población electora sí es responsable, pero la culpa es del sistema, que da un arma poderosa pero no enseña a manejarla por conveniencia de la clase política y esa arma es sin duda la educación. Los postulantes hasta ahora no dieron visos de conocimiento técnico en materia de cultura política, sino que ofrecen descaradamente lo que no podrán cumplir, nos hace recordar la canción de Los Troveros Criollos (El Carreta Jorge Pérez) cuando interpreta la canción de larga vigencia "Parlamanías" que a la letra dice (...) "Haremos casas de ochenta pisos, ... vendrán expertos en el cultivo del perejil ... y las corvinas sobre las olas nadarán fritas con su limón..." (...)

El Mg. Renzo Canevaro Chávez en una disertación de Maestría en Ciencias Administrativas afirma que los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y empresas son la cantidad y calidad de sus líderes. Cuando tengamos en el escenario un candidato que ostente cualidades académicas y experiencia en gestión comprobadas pero empoderados por habilidades blandas prestémosle atención; porque necesitamos de un líder estadista que sepa administrar y escoger los recursos humanos por meritocracia y no por pagos de favores electoreros.

Son tiempos que para lograr mejores performances se requiere cambiar a los actores de siempre, los cuadros tienen que ser competentes para lograr eficiencia, Albert Eistein afirmaba "Locura es hacer lo mismo y esperar resultados diferentes". La tendencia de cara a las siguientes elecciones será ofrecer la pericia de los Colegios Profesionales y el Colegio de Licenciados en Administración tiene la obligación de estar presto para brindarse a la sociedad que se debe, pero en alerta como todos los colegios profesionales para no dejarse manosear por aventureros que no tienen escrúpulos en manchar honras y prestigios ganados a pulso por colegas que se brindaron íntegros para forjar instituciones sólidas y competentes.





Lic. en Gestión LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO

- MBA Master en Administración y Dirección de empresas (España)
- Post Grado en Ingeniería de Sistemas
- Coordinador Administrativo en I.E. Sector Educación
- Director Regional de Imagen Institucional CORLAD Arequipa

Movilidad laboral y compensación

A lo largo de la historia productiva, el movimiento ocupacional geográfico de los trabajadores se ha constituido en parte del proceso de gestión de los recursos humanos, en tal sentido la gestión de movilidad depende de la dirección de recursos humanos y del trabajador. La cultura de la empresa el contexto económico, el sector de actividad, la estrategia de desarrollo, las características de los empleados y de los directivos son factores que influyen para potenciar o no la movilidad. La movilidad laboral se puede dar más fácil cuando no hay impedimentos para ello. Para realizarla existen impedimentos personales o sistémicos: **Personales.-** localización física, habilidades individuales y situación personal del trabajador. **Sistémicos.-** Oportunidades educativas, leyes y restricciones políticas y barreras historias. En el proceso de desarrollo de actividades del personal en una organización, no se ha dado mucha importancia a este concepto de movilidad y sobre todo en la administración pública, para ello es importante distinguir dos tipos de movilidad:

Movilidad funcional.- Es el cambio de un trabajador de su puesto de trabajo habitual a otro distinto, asignándole funciones superiores o inferiores no correspondientes al

grupo profesional al que está adscrito, este cambio permite a la organización asignar a los empleados tareas diferentes para las que se les contrato o estén desempeñando, este tipo de movilidad en su aplicación tiene los siguientes requisitos: a) *No perjudicar la dignidad del trabajador, formación y promoción profesional,* b) *No puede ser causa de despido objeto por la falta de adaptación al nuevo puesto,* c) *Respetar las titulaciones académicas o profesionales,* d) *La retribución en el caso que realice un trabajo de menor categoría será correspondiente al puesto de origen y si es de categoría superior al puesto a desempeñar.* En la movilidad funcional se tiene que tener en especial consideración a las trabajadoras embarazadas o lactantes, deben desempeñar un puesto de trabajo o función diferente y compatible con su estado, si no existe un puesto de trabajo o función compatible con la trabajadora podrá ser destinada a un puesto no correspondiente a su grupo profesional conservando el derecho al conjunto de retribuciones de su puesto de origen. Existen dos tipos de movilidad funcional: horizontal (ordinaria) y vertical(extraordinaria).

Movilidad horizontal.- Es el movimiento del empleado dentro del mismo grupo profesional manteniendo su categoría profesional y su estatus salarial al pasar a otro departamento para desempeñar otras funciones, **Movilidad vertical.-** es el cambio de funciones que no corresponde al grupo profesional del trabajador por razones técnicas u organizativas, dentro de estas acciones de movilidad vertical existen dos tipos: ascendente y descendente., trabajos de mayor y menor categoría. **Movilidad geográfica.-** Se constituye en el cambio del trabajador de un lugar de trabajo distinto a lo habitual con cambio de residencia, debe existir razones económicas, técnicas, organizativas o de producción que lo justifiquen, para que exista movilidad geográfica debe dar los factores siguientes: *que la distancia entre el nuevo centro de trabajo y el antiguo supere los 30 km, que el tiempo de desplazamiento al centro de*





trabajo sea superior al 25% de la jornada laboral y que los costos de desplazamiento sean superiores al 30% del salario. Existen dos tipos de movilidad geográfica: a) Traslados. - Cambio permanente del lugar de trabajo con cambio de residencia, deben darse requisitos organizativos, técnicos y económicos. La decisión debe ser notificada 30 días antes y la organización deberá hacerse cargo de los gastos de traslado del empleado y su familia.

Una vez notificado el empleado tiene tres opciones: aceptarlo, extinguir el contrato del trabajador si no está conforme con el traslado, e impugnar el traslado si no está conforme y entiende que los motivos aducidos por la empresa no son correctos. b) Desplazamiento. - Cambios temporales de centro de trabajo, exigiendo a los trabajadores cambio residencia, no puede exceder de 12 meses en un periodo de tres años, en caso supere dicho plazo se entenderá como desplazamiento y no traslado.

Ventajas y desventajas de la movilidad local.- Ventajas: multiculturalidad, contribuye al cambio y la progresión de los empleados potenciando que no estén toda la vida en el mismo puesto evitando la monotonía y aumentando la motivación personal, oportunidad de crecimiento salarial, desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, la empresa ajusta mejor sus recursos disponibles, mejora la comunicación entre los servicios gracias a una conexión nueva y un mejor conocimiento de los diferentes servicios, ahorro de costos de formación al mover a una persona que ya conoce como funciona la empresa. **Desventajas:** no todos los trabajadores están dispuestos a la movilidad, interpretar la movilidad como una medida de deshacerse de un empleado, pueden existir frenos estructurales (cultura de empresa, tendencia a recompensar el peritaje y la

antigüedad), miedo al cambio porque ya existe un equipo que funciona, costos de la movilidad, costos de aprendizaje de las nuevas tareas

Asignación internacional.- Comprende las asignaciones por traslados de empleados a otro país por un periodo de tiempo determinado para la realización de funciones específicas o de una misión concreta. El carácter de temporal es discutible ya que se producen asignaciones muy largas e incluso localizaciones de asignados en el país de destino. Los procesos de internacionalización de las empresas exigen gestionar de forma profesional la movilidad de sus empleados; la evolución de las asignaciones internacionales y su complejidad hacen necesario establecer políticas de movilidad internacional capaces de tener a los empleados con perfil internacional. Las asignaciones internacionales pueden ser muchas veces una solución de las empresas para afrontar las necesidades de negocio; es preciso que se adapten a dichas necesidades en cada caso concreto, los objetivos de una asignación internacional más frecuentes son: a) *apertura de un negocio diferente* b) *La adquisición de nuevos activos en otro país* c) *Perspectiva global*. En este último objetivo la organización se involucra en una doble dimensión: a) **Para el expatriado:** adquiere una mayor experiencia internacional y aprende de las diferentes culturas locales en cada asignación b) **Para la empresa:** el hecho de contar con empleados internacionales a nivel local refuerza también la perspectiva internacional para el resto de los empleados que son más conscientes de la dimensión global del negocio d) *suplir la falta de experiencia local* e) *desarrollo de personal con potencial dentro de la organización* f) puesta en marcha de proyectos globales.

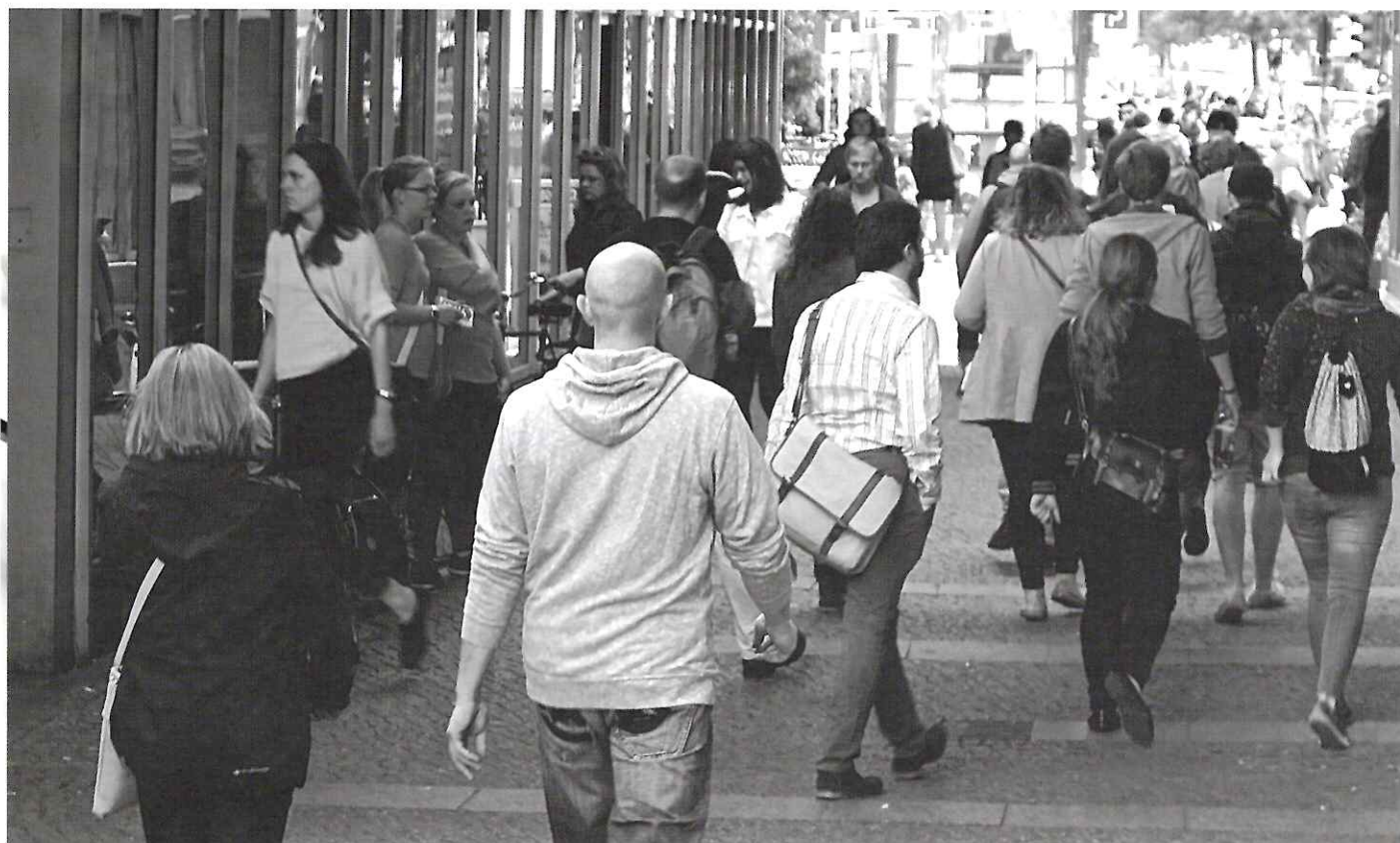
Gestión de la movilidad internacional.- La gestión de la movilidad internacional necesita una serie de criterios definidos para garantizar su eficiencia: 1) directrices claras y transparentes para todos los profesionales con cierta estabilidad de tiempo 2) alta dirección comprendida con la movilidad internacional 3) equilibrio entre reglas globales establecidas en los centros corporativos y su aplicación local 4) capacidad de conocimientos para atraer el talento local, desarrollarlo y retenerlo. El departamento de recursos humanos que gestione la movilidad internacional debe: poseer políticas de movilidad internacional adecuada para la empresa, asistir al negocio para asegurar la selección de los profesionales más adecuados (los mejores para la expatriación), ejercer de mediador entre el centro corporativo, ofrecer un asesoramiento a los asignados en materia laboral, fiscal inmigración, cultural, etc. y desarrollar planes de carrera para expatriaciones a largo plazo en las trayectorias profesionales.

Finalización de la relación laboral y repatriación.- Las asignaciones internacionales pueden finalizar por diversas causas, las mas comunes son: comienzo de una nueva asignación internacional en otro destino, finalización de la relación laboral (sea cual sea el motivo y la causante) y repatriación del país de origen. **Terminación de la relación laboral:** Esta finalización puede existir por parte de la empresa o del expatriado, *en el caso de la terminación por el expatriado;* es posible que se deba por el abandono a la empresa con anterioridad a la finalización de la asignación internacional. En ocasiones los expatriados no se adaptan

al país de destino y deciden unilateralmente cambiar de empresa y el caso que *la finalización sea por decisión de la empresa;* esto se unilateral antes del final del periodo previamente definido para la expatriación puede deberse a diversas causas, las mas habituales son: rendimiento por debajo de las expectativas, razones disciplinarias y motivos empresariales.

Repatriación.- Es el regreso del expatriado al país de origen. En las políticas de asignaciones internacionales se debe incluir los elementos que constituyen el paquete de repatriación, el regreso al país de origen con lleva una serie de gastos. **Gestión de repatriación,** en este punto es necesario comenzar la repatriación al menos seis meses antes de la finalización de la asignación internacional, para ello debemos determinar la persona o el equipo de trabajo que se hará cargo del proceso de en el país de origen(al que va a retornar el expatriado), se deberá buscar una posición que se adapte la perfil del empleado esto mediante la identificación de las áreas de la empresa en las que podamos buscar posiciones donde el empleado pueda aportar a la organización.

La importancia de aplicar una correcta gestión de movilidad local o internacional cual fuese el objetivo de la organización, se deberá constituir en una política establecida institucionalmente y tanto siempre revalorar la importancia de los colaboradores (recursos humanos) en el desarrollo de las organizaciones.



Toma de decisiones de marketing en la nueva normalidad



Lic. Adm. KRISTHIAN P. MEDINA GÁMEZ

- Docente Pregrado y Posgrado
- Doctorando en Administración (DBA)
- Master en Administración (MBA)
- Especialización en Logística y SCM.
- Director Regional Secretario del CORLAD Arequipa



Lic. Adm. JORGE E. ROJAS NINA

- Docente de Pregrado y Posgrado
- Doctorando en Administración de Empresas
- Magister en Economía- Gestión Empresarial
- Capacitador y Asesor en Comercio Exterior

1. Introducción

Los procesos en los modelos de negocios antes de pandemia de la COVID 19, están quedando desfasados e ineficientes, el componente presencial típico en los procesos operativos de las áreas funcionales ha cambiado rotundamente, hoy en día el consumidor se maneja en un nuevo escenario, una nueva normalidad. Las exigencias para satisfacer sus necesidades son otras. Los costos serán una de las variables que más incidencia podrían tener si no se corrige las ineficiencias, el modelo de negocio debe adaptarse al nuevo entorno de mercado, utilizar las herramientas que permitan respuestas rápidas en tiempo y espacio a los consumidores. Para McKinsey (2020) "Las empresas que actúen rápidamente para innovar con experiencias e interacciones de marketing dirigidas por medios digitales y que se adapten a los cambios en el trabajo remoto establecerán una ventaja".

2. Análisis

Para Ribó (2020), un componente para la adaptación al cambio ante esta nueva realidad es la necesidad desarrollar un modelo organizativo basado en el conocimiento compartido, que evolucione los procesos de comunicación actuales a modelos virtuales, indica que esto garantizará la eficacia y evitara la pérdida de conocimiento que pudiera derivarse de la exclusión tecnológica de algunos colectivos.

Algunos factores decisivos a tomar en cuenta para enfrentar este nuevo escenario a través de la digitalización, son los que recomienda Merzthal (2020), entre ellos tenemos, el blockchain como opción para la cadena de suministros, el marketing intelligence y la data analytics para desarrollar estrategias de mercadeo, el customer journey, el customer experience para atraer y retener clientes, la data mining y la data science para el planeamiento.

Shipley y Loar (2020) mencionan, que la crisis de esta pandemia, supone un reto para todos, la gestión de crisis que se utilizaba antes de este escenario parece de otra época, los expertos acostumbrados a adaptarse a entornos de manera rápida con estrategias creativas, incluso ellos se preguntan cómo enfrentar esta situación sin precedentes. La respuesta

viene de las grandes marcas de manera diferente, con enfoques que permiten ver la luz al final del túnel, tenemos que seguir adelante y superar esta crisis.

Un enfoque utilizado por las distintas marcas, es el compromiso e identificación con los consumidores validando sus sentimientos y emociones por la que están atravesando mediante mensajes publicitarios. Un ejemplo es la de la marca McDonald's donde la empresa reconoce que ahora más que nunca es imprescindible dirigirse a su audiencia para transmitir mensajes importantes de las medidas que están tomando en este nuevo contexto de pandemia, sobre la seguridad y bienestar para los consumidores, identificándose como parte de su comunidad. La transmisión de este mensaje ha sido clave para demostrar nuestro compromiso con la calidad de la comida y la higiene sanitaria, comenta Margot Torres, directora general de McDonald's Filipinas (Shipley y Loar, 2020).

3. Discusión

América del Sur es la región que viene soportando la mayor cantidad de contagios y muertes a causa del COVID-19, siendo el Perú el primero en tener índices de mortalidad por millón a nivel mundial. Las restricciones implementadas por cada gobierno no han sido las más eficientes como hubieran querido. La tendencia de la recesión de las economías aun es algo incierto, las empresas solo planifican para el corto plazo ante una demanda muy conservadora, los consumidores vienen adoptando hábitos de compra digitalizados, dejando de lado la presencialidad por temor al contagio. Para Hongwei y Harris (2020), en este contexto y situación difícil, las empresas tienen implicaciones significativas para comprender las decisiones éticas del consumidor, gran parte de ellos están conectados a sus hogares con acceso externo limitado, excepto Internet, debido al bloqueo y otras medidas de distanciamiento social.

El rol marketing tiene y tendrá que seguir reinventándose, generar nuevas opciones a los canales tradicionales, la competitividad se centrará en cuán eficaz es la empresa para retener e incrementar a clientes, la eficiencia en el uso



de los recursos será crucial para optimizar los costos. Este nuevo entorno también trae oportunidades que se deben aprovechar. Este proceso de reinversión o transformación solo beneficiará a quienes sean capaces de innovar y adaptarse a esta nueva normalidad, las empresas están obligadas a modificar o redefinir sus modelos de negocios impulsadas por la convergencia de lo social con el uso de las TICS (Sainz de Vicuña, 2020). Muchas empresas en este contexto se han volcado al mundo digital, las ventas y gestiones administrativas de los productos se realizan todas en un solo lugar y en línea, el uso masivo de tecnología digital en los negocios contribuirá a impulsar sostenidamente el comercio electrónico y enfrentar esta nueva economía (García, 2020).

4. Conclusiones

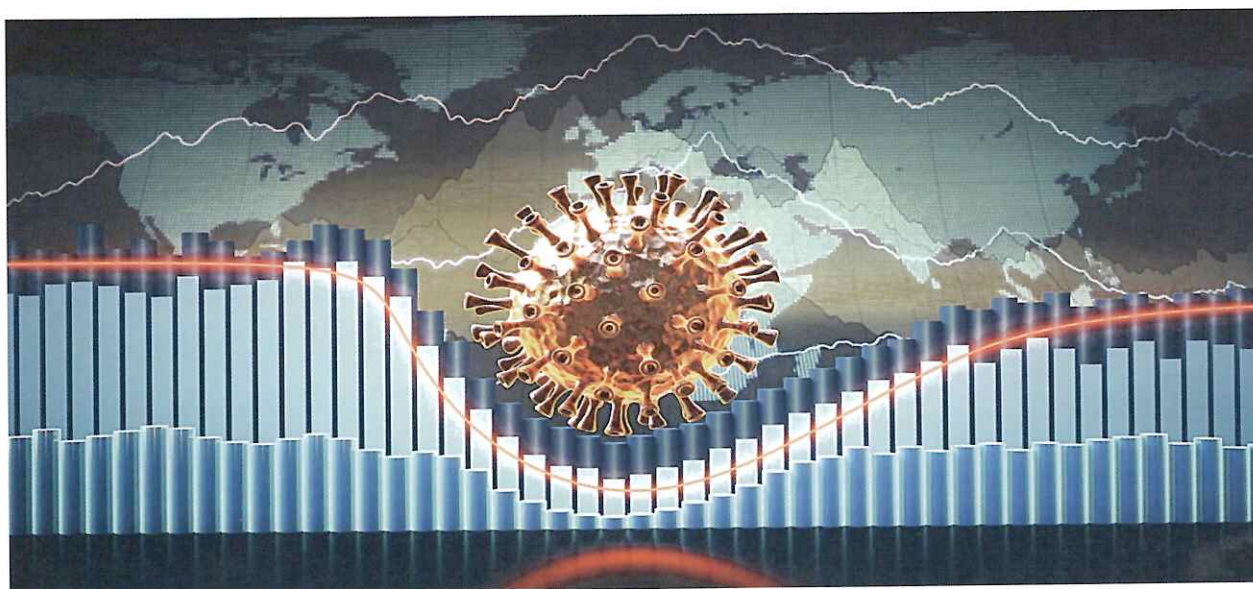
Es obvio que la pandemia COVID 19, ha traído cambios y se quedaran para futuro, la esencia del marketing tiene que alinearse a estos cambios, Según Hongwei y Harris (2020), los consumidores han adoptado nuevos hábitos en la toma de decisiones enfocados en una dimensión ética, probablemente muchos de estos se mantendrán otros cambiarán alineándose a la tendencia global de un consumo más responsable y prosocial. Es importante realizar un mapeo del entorno en esta crisis de coronavirus, salir de la crisis es el tiempo donde el mercado aún puede tener eventos extraordinarios para un modelo de negocio y la nueva normalidad es el período posterior donde se asume que muchas cosas no volverán a un estado anterior de la pandemia.

En esta nueva normalidad es necesario distinguir dos tipos de consumidores, los actuales y los nuevos, a los primeros se debe profundizar su conducta de sus planes y necesidades, son los nuevos clientes a los que se debe enfocar el marketing relacional digital, pero también asumen que, aunque vivan en un mundo digital, el encuentro presencial es muy importante para comenzar una relación

(Ritter y Pedersen 2020). Aun es limitado los conocimientos sobre el marketing en una crisis pandémica, pero este escenario ofrece una oportunidad para generarlo a partir del conocimiento tácito o explícito que se adquiera en el transcurrir de la nueva normalidad, es más, no tenemos la seguridad de que escenarios se presentaran, pero los negocios deben estar atentos para adecuarse nuevamente.

5. Referencias

- García Mogollón Javier (2020). Pandemia: Reto y Oportunidad Empresarial en la Sociedad de la Información en los Negocios Digitales. Revista Infometric@-Serie Ciencias Sociales y Humanas. Vol. 3 No.1.
- Hongwei H. y Harris L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. Journal of Business Research.
- McKinsey & Company (2020). Reimagining marketing. The future is now: Imperatives for marketing in the next normal.
- Merzthal Toranzo Jorge (2020). Aprendiendo de la crisis: Retos y oportunidades para los negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/10/aprendiendo-de-la-crisis-retos-y-oportunidades-para-los-negocios-b2b-2/>
- Ribó Anna (2020). Reingeniería de procesos: Aprendiendo del reto COVID-19. Recuperado: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/10/reingenieria-de-procesos-aprendiendo-del-reto-covid-19/>
- Ritter T. y Pedersen C. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. Industrial Marketing Management. Journal
- Sainz de Vicuña, J. (2020). Emprendimiento en la práctica, como las amenazas permiten reinventarse. ESIC Editorial. Madrid.
- Shipley Kristen y Loar Abby (2020). Gestión del marketing en tiempos de crisis: cómo hacen frente las marcas al coronavirus. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/futuro-del-marketing/transformacion-digital/gestion-del-marketing-en-tiempos-de-crisis-como-hacen-frente-las-marcas-al-coronavirus/>





Lic. Adm. ELSA EMMA NEIRA PONCE

- Doctora en Ciencias Empresariales - UNSA
- Maestría en Contabilidad y Administración con mención en Finanzas y Administración de Negocios - UNSA
- Estudios en Investigación para Administradores - Universidad del Pacífico
- Diplomado en Gestión Pública - Universidad San Pablo y la Austral de Argentina
- Sub Gerente en COPOREDE S.A.C.
- Ex Secretaria del Tribunal de Honor del CORLAD Arequipa
- Directora Regional de Información Científica y Tecnológica del CORLAD Arequipa

► La Gerencia en la nueva sociedad

El conocimiento es hoy en día el pilar que dirige la administración, y podrá conocer y comprender las tendencias actuales de la sociedad y la empresa, clave para que los ejecutivos vean el horizonte de su organización, un horizonte llenos de retos y desafíos impostergables, sean estas organizaciones grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, estén ubicadas donde estén. (Drucker, Peter F. Editorial Norma, Colombia, 2002)

La Sociedad ha venido cambiando cada vez de modo mas acelerado hasta generar cambios vertiginosos, uno de los últimos factores fue la revolución informática, afectando negativamente y favorablemente la gestión de las organizaciones. En el libro de Peter Drucker nos permite comprender que significan estos cambios para la economía, la gente, los mercados, la administración y la organización.

El propósito de este ensayo es sensibilizar a la sociedad, y al empresario de hoy, conociendo los cambios que se presentan mañana ayudando a buscar soluciones dentro de la economía tan cambiante peligrosa en medio de una pandemia

Con estos cambios que estamos actualmente viviendo en un mundo en el cual se usa intensivamente el conocimiento, y se ha convertido en un foco central para las organizaciones de hoy donde el nuevo directivo tiene que ser más eficientes convertirse en autodidacta reinventarse, esta pandemia ha llevado a trabajar más el conocimiento haciéndolo parte de todo el sistema, el nuevo gerente tiene que volver a estudiar a reinventarse teniendo capacitación continua

Todos los cambios que estamos viviendo y especialmente el tecnológicos que se dieron hasta ahora, las máquinas manufactureras industriales, los ferrocarriles, la información,

las computadoras o la inteligencia artificial, no han causado tanto efecto como "el comercio electrónico" lo cual ha cambiado a fondo las economías, los mercados, los productos y servicios, y que la Internet sea el canal de distribución, y es lo que realmente causará la revolución mas importante en los negocios y más aún que el COVID-19 ha obligado a muchos que se reusaban a las nuevas tecnologías y utilizarlas, los negocios se manejan desde casa, la educación también se a tecnificado, desde cosas pequeñas hasta vehículos serán distribuidos por la Internet, que esta forma de hacer negocio cambiará la conducta de los consumidores, al mismo tiempo del desarrollo veloz de la informática, y de la misma forma también surgirán otras industrias como la Biotecnología y la piscicultura, estas industrias harán cambiar la actividad de las personas de cazadores y recogedores en los mares, a pastores marinos, mas o menos como sucedió hace como diez mil años donde nuestros antepasados evolucionaron de cazadores y recolectores a agricultores y pastores.

Drucker indica que no cambió la manera en que un gerente toma decisiones, a pesar que la tecnología nos a invadido, la clave para conservar el liderazgo en la economía y la tecnología son probablemente la posición social de los profesionales que trabajan con el conocimiento y la aceptación social de sus valores; y el rendimiento de estas industrias basadas en el conocimiento dependerá de la manera como atraiga, retenga y motive a los socios.¹

La revolución Informática, el mundo explosivo de la Internet, el comercio electrónico, la nueva economía y el director ejecutivo del nuevo milenio, podemos decir que estamos de acuerdo en gran parte con el Sr. Peter Drucker, quien tiene sustento y fundamento para realizar las aseveraciones. Una economía está llegando y los nuevos empresarios deben tener a sus

¹ José Camilo Daccach T. - Febrero 2000





organizaciones listas preparadas con los nuevos conocimientos porque se tendrá que el cliente nos va a presionar el proveedor también va a presionar para estar inmersos del comercio electrónico de lo contrario puede que la organización pase a una etapa de entropía y desaparezca.

Uno de los factores más importantes en la Administración es la creatividad e innovación, pero debe distinguirse entre creatividad e innovación. Por creatividad suele entenderse la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Por el contrario, innovación significa el uso de esas ideas. En una organización esto puede representar un nuevo producto, un nuevo servicio o un nuevo procedimiento para la realización de ciertas actividades.²

El gerente del futuro dentro de la nueva sociedad tendrá que aprender, en especial a reconocer las "armas organizacionales"³ en todo sentido arma no significa ningún arma política, sino es la capacidad distintiva de convertir a los miembros de un asociación voluntaria en agentes de cambio disciplinados y movilizables creando con ello nuevos sistemas sociales. Marx⁴ ve a la organización como un análisis de orden social, su noción

es la praxis o actividad práctica humana no solo individual sino también colectiva donde utiliza un elemento clave que son los resultados, uno de los escollos del empresario es que creen que las utilidades son lo más importante en la empresa, pero Marx ve los resultados como los procesos mismos de la organización, las formas en que el trabajo se lleva a cabo, los procedimientos utilizados, los arreglos de poder y así en lo sucesivo.

En Perú se están haciendo algunos intentos por crear la innovación en el empresariado muchos de ellos enfocados al ámbito social, navegando por la Internet encontré que se iban a desarrollar conferencias sobre "Innovaciones para Mejorar la Competitividad del Sector Agropecuario y de la Alimentación", relacionados con el desarrollo agropecuario y alimentario: Producción Orgánica, Biotecnología Animal y Vegetal, Nuevos Cultivos, Nuevos procesos de producción de alimentos, Gestión de Calidad y Envases, Comercialización y Distribución de Alimentos; el Futuro de los Alimentos, y la Cooperación entre empresas como herramienta para mejorar la competitividad.⁵ Muchas de estas ideas son muy buenas la diferencia la hace la forma como la gerencia tiene enfrentar estos cambios en su

² Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Weihrich 11ª edición, Cap. 6, Toma de decisiones pg. 209

³ Selznick 1960 estudio de la revolución Bolchevique en Rusia

⁴ Heydebrand, 1977, análisis a la crítica de Marx

⁵ El Forum CYTED IBEROEKA 2005 es organizado por el Programa Iberoamericano de Cooperación en Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), PROMPYME, CONACS, el Instituto Peruano de Energía Nuclear y otros

organización tanto interna como externa, pero estos cambios pueden ser de dos formas: cambios abruptos son captados con facilidad por todos los interesados y la gente por lo regular esta entusiasmada al observarlos, pero hay cambios graduales que no son observados y hacen la diferencia entre organizaciones, esto para los japoneses es el Kaizen que significa mejoramiento. Este mejoramiento continuo se presenta en la vida personal, familiar, social y de trabajo, Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos los gerentes y trabajadores por igual.

Es posible que una de las características más importantes de toda persona, grupo y organización consista en saber apreciar las diferencias en el desempeño. "En un campo de acción en que no existan estándares objetivos de realización, no puede haber aprendizaje si no podemos juzgar si una actuación ha sido un adelanto o un retroceso, si carecemos de normas para valorar la relación entre los esfuerzos y los logros, nada hay que nos impida obtener deducciones erróneas ni fomentar malos hábitos de trabajo, la búsqueda apegada a la realidad de los hechos y su valoración, son requisitos previos de cualquier aprendizaje."⁶

CONCLUSIONES

En una economía mundial cada vez más competitiva, los profesionales tenemos la misión de dirigir a las organizaciones, para lograr los objetivos reflejados en los resultados deseados, para mantenerlos y fortalecerlos a ello la razón clave para que el comercio electrónico, y en especial el segmento negocio a negocio, esté creciendo tan rápido es su impacto significativo en los costos del negocio y en la productividad. Dado que muchas de estas aplicaciones son relativamente sencillas, se puede esperar que sean ampliamente adoptadas y tengan un

amplio impacto económico. En términos generales, convendría de todas maneras mantener una tienda virtual que una física ya que la virtual está abierta las 24 horas, tiene un mercado global.

La naturaleza de los mercados actuales es similar a un combate de múltiples donde todos luchan contra todos. Estamos en la era del conocimiento en la cual el ejecutivo debe saber fijar el horizonte de la organización, será una tarea difícil, por ello el conocimiento será la clave, para dirigir a la compañía hacia la productividad.

Es razón suficiente para que los ejecutivos de las organizaciones estén preparados para incursionar en la "La nueva economía", para aprovechar esta oportunidad que el comercio electrónico proporciona, a través del impacto significativo en los costos del negocio y en la productividad.

BIBLIOGRAFIA

1. José Camilo Daccach T. - Febrero 2000 <http://www.deltaasesores.com>
2. Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Weihrich 11ª edición, Cap 6, Toma de decisiones pg. 209
3. Selznick 1960 estudio de la revolución Bolchevique en Rusia
4. Heydebrand, 1977, análisis a la crítica de Marx
5. El Forum CYTED IBEROEKA 2005 es organizado por el Programa Iberoamericano de Cooperación en Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED), PROMPYME, CONACS, el Instituto Peruano de Energía Nuclear y otros
6. Lewin Kart (1946) Jornales sociales Nro. 4 Pág. 35 citado por French y Bell 1979, extraído del texto Comportamiento humano de Javier Flores García pag. 29.

⁶ Lewin Kart (1946) Jornales sociales Nro. 4 pag. 35 citado por French y Bell 1979, extraído del texto Comportamiento humano de Javier Flores García Pág. 29





Lic. Adm. JORGE LUIS MANRIQUE LAS HERAS

- DBA (C) en Administración
- Magister en Ciencias de Educación
- Gerente General de ECAEMIN
- Gerente Administrativo de ECO CERTAINTY
- Docente de la Universidad Nacional de San Agustín
- Asesor Empresarial y Expositor a Nivel Nacional

► Emprendedor y Emprendedurismo es cuestión de edad

En Arequipa y en todo el Perú la creatividad y la innovación son dos elementos innatos de los emprendedores, pero nos haríamos una pregunta **¿A qué edad es la mejor para ser emprendedor?**, esta y otras preguntas son las que constantemente nos hacemos y tratamos de determinar para explicar el éxito de los emprendedores.

Hace unos años atrás escuche al señor Máximo San Román decir en una conferencia que no hay edad para ser emprendedor, puedes ser un joven intrépido y arriesgado para iniciar un emprendimiento, y por su juventud y dinamismo lo puedes lograr y alcanzar el éxito, pero también los hay de edades maduras que ante las adversidades y otras circunstancias son emprendedores.

El emprendimiento o el emprendedurismo no es cuestión de edad, ser joven o persona mayor de 18, 20, 25 años o de 50, 55, o 60 años o mas no interesa a qué edad tomes la decisión de iniciar tu propio negocio tu emprendimiento lo que interesa e importa es empezar con tu idea, con tu negocio y lograr el éxito, ser emprendedor a los sesenta o más es iniciar un sueño y hacerlo realidad

En nuestra realidad actual y con una tercera ola ya en pleno crecimiento, con una nueva variante la economía no puede para y los emprendimientos tampoco, a diario vemos como jóvenes inician sus emprendimientos y hacen frente al mercado las demandas, considero que en esta nueva etapa de crecimiento y de reinserción económica el emprendimiento se ha vuelto familiar,



Son muchas las formas como las personas, familias están saliendo adelante con sus negocios, lo vemos a través de la televisión y no solo jóvenes, recordemos por ejemplo que la cadena de MC DONALD'S la inició su emprendedor cuando ya se jubiló, o el caso de un policía jubilado que su emprendimiento es la construcción de casas para mascotas o de un señor de más de setenta que a pedido de sus nietas le construyó un comedero para su gato y después para su perrito y con el uso de las redes sociales ofrecían sus productos y se convirtió en una empresa familiar.

El uso de las redes sociales es importante en estos nuevos emprendimientos, así como la utilización del modelo **BRANDING Y EL MARKETING DIGITAL** que son herramientas que están impulsando el desarrollo de los negocios en esta época de pandemia y competitividad empresarial, es un reto para el **MICRO Y PEQUEÑO EMPRESARIO** con sus emprendimientos.

En estos momentos en el cual escribo este artículo sobre emprendimiento al cual lo he titulado como **EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDEDURISMO ES CUESTION DE EDAD** quiero transmitir una experiencia personal ya que con mi familia iniciamos un negocio cuando estudiaba la carrera lo dejamos por trabajar en una empresa y lograr experiencia y ya en el año 2014 creaba mi primera empresa solo **ECAEMIN** empresa de capacitaciones, luego en el año 2019 me asocié con dos amigos ingenieros y nace **ECO CERTAINTY** empresa importadora de vehículos eléctricos de origen chino y mientras estoy escribiendo el presente artículo estamos por iniciar una tercera empresa familiar con mi esposa y mis hijos la cual estoy seguro que

nos dará más satisfacciones y más unión como familia, y que determinará un futuro acogedor y satisfactorio el cual se verán sus frutos y lo conocerán.

Quiero terminar el presente haciendo un llamado a todos los jóvenes emprendedores sean estudiantes de administración o de otras carreras a no dejar pasar sus sueños sus ideas de emprendimiento llevarlos a la práctica, y no solo a los jóvenes sino a todas las personas que desean iniciar un negocio que lo hagan que la pongan en práctica, sabemos que es difícil en los tiempos actuales la pandemia, la recesión económica la fluctuación del dólar, la incertidumbre política en la que estamos viviendo actualmente hacen que a veces pensemos y en dejar para después esa idea, no lo hagan inicien ahora es el tiempo de empezar de aportar al crecimiento de nuestro **PERÚ**.

Todo emprendimiento es un aprendizaje es un reto familiar, hoy visite un taller de un artesano dedicado a la fabricación de nacimientos navideños y otros adornos y pude ver en su mirada y su expresión el deseo de lograr el éxito con su arte con sus habilidades, que a pesar de la situación económica él se siente positivo y triunfador y orgulloso con lo que hace con lo que elabora, ese es el motor que nos mueve nuestra familia, el amor a nuestro trabajo o en este caso nuestro arte, todos somos **EMPRENDEDORES**, lo llevamos en las venas y siempre queremos lograr el éxito, no importe cuanto tiempo nos tome horas de trabajo días buenos o malos sé que al final se logra y le sonreímos a la vida al sentirnos realizados como personas, profesionales y con la familia que es lo más importante





CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL D



Consejo Consultivo Regional

De izquierda a derecha Lic. Adm. Luis A. Giraldo Pinto, Renato Martínez Málaga, Sara E. Catunta García, Jaime W. Cruz Dueñas y Juan C. Delgado Luján



Comité Electoral Regional

De izquierda a derecha Lic. Adm. Juan O. Rodríguez Martínez, Jackeline W. Castillo Vera y Luz K. Calderón Rodríguez



CORLAD AREQUIPA, GESTIÓN 2022-2023



Tribunal de Honor Regional

De izquierda a derecha Lic. Adm. Víctor E. Chocano Rodríguez,
Gloria B. Pineda Gamarra y Fiorela C. Ticona Apaza



Personal Administrativo

De izquierda a derecha Victoria
Canaza Saravia, Ana Zuñiga Pacheco
y Alejandra Valderrama Pérez





Lic. Adm. MILLER EDGARD VARGAS VIZCARRA

- Doctor en Administración de Empresas (DBA)
- Docente de Pre y Postgrado UNSA
- Ex-Vice Decano del CORLAD Arequipa

► El Administrador y las megatendencias



Actualmente, vivimos en un mundo globalizado, cada vez más dinámico, hipercompetitivo, complejo, incierto y más volátil, en donde los escenarios que se presentan para todos los empresarios, emprendedores, etc. son cada vez más diversos, y en donde se dice que lo único constante es el cambio. Los administradores sean estos de micro, pequeñas, medianas o grandes empresas, seguramente estarán viendo nuevas oportunidades y desafíos dentro del mundo empresarial, y se harán preguntas como: ¿cuál es la perspectiva del negocio o empresa que estoy gerenciando?, ¿qué sucederá en el mundo en los próximos años?, ¿cuál será el impacto de la inteligencia artificial y la robótica?, para dar respuesta a estas y otras interrogantes es necesario contar con información actualizada al respecto para poder tomar mejores decisiones, ya que se necesita tener conocimiento de hacia a dónde se está dirigiendo el mundo, qué cambios y situaciones se están presentando y presentarán, por ejemplo: se estima que en el año 2050 habrá cerca de dos mil millones adicionales de personas con hambre en el mundo; que al menos una de cada cuatro personas vivirá en lugares con escasez crónica de agua, y el Perú al 2025 será el tercer país

en el mundo en experimentar "estrés hídrico permanente", es decir, una aguda escasez de agua; que en América Latina y el Caribe al 2030 la población de mayores de sesenta años será de casi ciento veinte millones de personas, el doble en relación al 2010; que la humanidad requiere un planeta y medio para satisfacer su demanda de recursos naturales renovables y muy probablemente requerirá de dos planetas enteros de aquí a mediados de este siglo, según la Red Global de la Huella Ecológica (GFN); que según un estudio de la Universidad de Oxford al 2030, el 47% de empleos van a desaparecer y serán reemplazados por robots y computadoras inteligentes; que ha habido record de ventas del

pijama inteligente Xenoma, el cual gracias a su tecnología monitorea toda la actividad nocturna de la persona y puede detectar de manera prematura cualquier señal de peligro, por lo que es todo un aparato de monitoreo del organismo; que El Foro Económico Mundial 2019 considera que para el 2025, el 90% de los empleos requerirá habilidades digitales y, el 65% de los niños que entran hoy en la escuela primaria trabajarán en empleos que no existen actualmente; que el avance incesante de las nuevas tecnologías y la emergencia sanitaria que se presenta a nivel mundial han provocado un crecimiento exponencial del E-commerce, y que para el año 2025 se espera que el comercio electrónico en el Perú se incremente en un 110%, lo que representará el 22% del crecimiento total de las ventas del sector minorista de acuerdo con el estudio "El futuro del retail" de la empresa de investigación de mercado Euromonitor International; y muchos otros hechos que se están presentando y presentarán que quizás desconozcamos.

Entonces, el conocimiento de las megatendencias toma mucha relevancia e importancia, por lo que primeramente

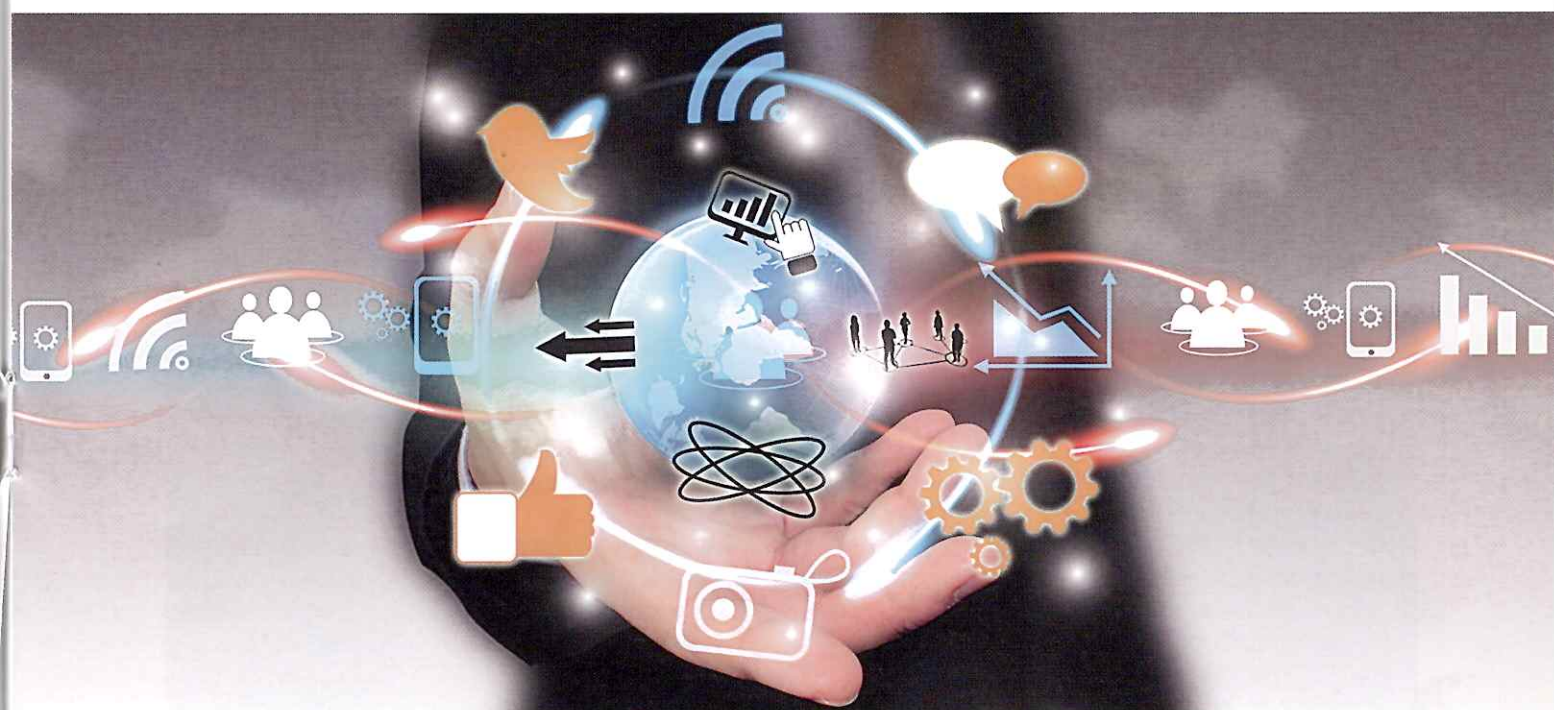
debemos de conocer su significado, según la OCDE (2016) señala que "son cambios sociales, económicos, políticos, ambientales o tecnológicos a gran escala que ejercen una influencia profunda y duradera en la mayoría de las actividades, procesos y percepciones humanas. Principales fuerzas de cambio permiten prever algunos elementos de un futuro probable a medio y largo plazo, al menos con cierto grado de confianza". Entonces, podemos entender que una megatendencia engloba una serie de cambios los mismos que van a tener un gran impacto y clara influencia en el desarrollo y progreso de las sociedades tanto a nivel global, regional y nacional.

Según el documento de trabajo de CEPLAN (2021), "Megatendencias 2050: Grandes retos e implicancias", identifica y analiza nueve megatendencias como son: escasez de recursos naturales, cambio climático y degradación ambiental, cambios en el patrón de enfermedades y en los sistemas de salud, crecientes desigualdades y persistentes conflictos sociales, envejecimiento de la población, rápida urbanización global, acelerada innovación y desarrollo tecnológico, mundo poli-nodal y crisis del liberalismo y de la globalización, cada una de estas con sus respectivos tópicos vinculados. Asimismo, existen a nivel mundial diferentes organizaciones que presentan información y estudios sobre diferentes megatendencias, y que es importante investigar y conocer al respecto, por ejemplo: EY Perú, PriceWaterhouseCoopers (PwC), European Parliamentary Research Service (EPRS), Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS), etc.

Cabe resaltar y tener muy en cuenta que, la pandemia de la COVID-19 ha sido catalogada como un evento disruptivo

que seguramente va a generar cambios en el patrón de comportamiento de las megatendencias, y debido a esta pandemia el mundo está cambiando drásticamente y sin precedentes, por lo que debemos estar muy atentos también a esos cambios, ya que las empresas se enfrentan y enfrentarán a situaciones diversas, complejas, etc. y, para poder mantenerse en el mercado y ser competitivas también deberán de transformarse, adaptarse y anticiparse a estos cambios y disrupciones que se presentan.

Entonces, como conclusión podemos señalar que, el conocer y analizar las características e impacto que van a tener las principales megatendencias es prioridad para todo administrador, ya que estas van a implicar cambios sustanciales en la parte administrativa, financiera, de marketing, de producción, logística, etc., lo que va a permitir seguramente a los administradores como muy buenos planificadores y tomadores de decisiones a tener una idea más clara de esas situaciones futuras, para que seamos creativos en nuestro pensamiento futuro, para una mejor formulación de estrategias anticipatorias, así como para establecer, políticas, acciones y planes bajo esos escenarios posibles y probables en los cuales se va a gerenciar, y que permitan también aprovechar las oportunidades y atenuar el impacto de las amenazas en este contexto de cambio permanente. Considerar también, su enorme importancia para el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico que está bajo la rectoría del CEPLAN, que dentro de sus roles está la orientación de largo plazo, identificando retos, oportunidades y riesgos para el Perú, lo que le permitirá también una mejor formulación y elaboración de políticas públicas, como parte del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua.





Lic. Adm. SUSANA IRMA ARRATIA BARRANTES

- Doctorado en Administración (DBA) - UNSA
- MBA en Ciencias de Administración con mención en Gerencia de RR. HH. - UNSA
- Magister en Educación con mención en Docencia Universitaria - UNMSM
- Conferencista Internacional
- Docente de Posgrado y Pregrado - UNSA

Actualmente cuantos de nosotros pensamos que la pandemia del coronavirus afectó y continúa afectando la salud física, mental de todas las personas (colaboradores, estudiantes etc.), lo preocupante es que todo lo vivido y visualizado nos ocasiona sentimientos y/o emociones diferentes como la frustración, miedo, pena, culpa, soledad, agotamiento, entre otros, los mismos que generan ansiedad, depresión, desmotivación y aumenta los problemas más aun con el desempleo de personas vulnerables, quienes son los que más deberían estar gozando de un tiempo de paz y tranquilidad. Además, las consecuencias para la salud mental de las personas que padecieron el coronavirus y el miedo a los que todavía no la adquirieron.

“Los datos existentes sugieren que a un tercio de las personas que sufrieron COVID-19 se les ha diagnosticado un trastorno neurológico o mental”, dijo la autora principal del documento de la OPS, Amy Tausch. “Esperamos que el aumento de la carga de la salud mental pueda ser uno de los efectos más importantes de la COVID-19 a largo plazo”, vaticinó. En este sentido, solicitamos a nuestro gobierno la implementación de Centros de Salud Mental Comunitario y, dar mayor prioridad a las personas y/o grupos en situación de vulnerabilidad.

Condiciones que continúan perjudicando nuestra salud mental gravemente. Entonces la pregunta es ¿Cómo continuamos enfrentando toda esta crisis que nos ha tocado vivir? Aquí algunas sugerencias para no caer en enfermedades (coronavirus, mentales).

- Alimenta tu alma, mente y corazón. - A través de la palabra de Dios y/o una Oración de agradecimiento.
- Ama al prójimo y a ti mismo. - Ser consciente, en el uso obligatorio de la mascarilla para caminar por la ciudad y mantener una distancia de por lo menos un metro y medio de separación de otra persona.
- Realiza meditaciones (mindfulness). - Regálale unos minutos de tiempo de tranquilidad cada día, este paso te ayuda a calmar la mente y a reducir la ansiedad, la meditación te invita a tener una actitud de apertura y aceptación de la realidad presente.

► La salud mental - Covid-19



- Duerme lo suficiente. - Intenta acostarte y levantarte a la misma hora todos los días. Continúa con tu horario normal en tus actividades aun si estás quedándote en casa, limita el tiempo frente a las pantallas.
- Realiza una actividad física de manera regular. - La actividad física regula y el ejercicio ayuda a reducir la ansiedad y mejora el estado de ánimo. Busca una actividad que incluya movimiento, danza, etc.
- Come de manera saludable. - Una dieta bien balanceada. Evita comer comida basura y azúcar refinada. Evita la cafeína, ya que puede agravar el estrés y la ansiedad.
- Evita el alcohol, tabaco y las drogas. - Fumar tabaco ya es un riesgo mayor de enfermedades pulmonares. La COVID-19 afecta directamente a los pulmones, beber alcohol, tomar droga aumenta tu riesgo para enfrentar esta situación. Procura una mente saludable la misma que aportara a desarrollar mejor el trabajo, las relaciones interpersonales.
- Haz algo para los demás. - Ayudando a otras personas obtienes mucho beneficio para tu salud. (empatía, solidaridad) llamar y saber cómo están tus amigos, familiares, vecinos especialmente a adultos mayores.

“La salud mental ha sido durante mucho tiempo un área descuidada de la salud pública en las Américas. Los gobiernos deben aprovechar la pandemia por COVID-19 como una oportunidad para reforzar sus servicios de salud mental y hacer las inversiones necesarias para reconstruir mejor y en forma más justa”. (Oliveira, 2021).



Lic. Adm. JUAN OSCAR RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

- Maestría en Ciencias: Administración, con mención en Gerencia de Estado y Administración Pública - UNSA
- Colaborador de SUNARP Zona Registral XII Sede Arequipa

► La innovación como principio fundamental de la calidad en el servicio

Frecuentemente se cuestiona la capacidad del sector público para innovar, dejando esta responsabilidad generalmente al sector privado, sin embargo, la digitalización de las sociedades modernas junto a la globalización de las economías permite que la Innovación haya encontrado más espacios para prosperar en el sector público. Es fundamental restaurar la confianza del ciudadano en las entidades estatales con el fin de establecer modelos dinámicos de co-creación de valor público. La innovación debe estar de la mano con el sector público constituyendo un "Catalizador" que permita reforzar la participación ciudadana. Nos encontramos en la llamada "Cuarta Revolución" para reinventar el estado.

Tradicionalmente el estereotipo del trabajador público resistente al cambio y desmotivado que trabaja rutinariamente en entidades estatales es una imagen que la mayoría de personas poseen sobre los servidores públicos, lo que ha generado que se piense que la dificultad para innovar es algo inherente al sector público.

Pero consideremos que, en el ámbito científico, algunas de las principales innovaciones de las últimas décadas han sido generadas en el ámbito público, pese a que en muchos casos la iniciativa privada se ha atribuido dichos logros.

Consecuentemente ante esto, podemos notar que se generan ambientes con mucho mayor dinamismo, los cuales demandan que tanto las organizaciones, así como los individuos se adapten constantemente, la innovación por lo tanto no puede ser vista como un fin, más bien debemos verla como una oportunidad para poder hacer las mismas cosas, de forma distinta; o en su defecto hacer cosas diferentes orientados siempre a alcanzar de la manera más eficiente la satisfacción de la ciudadanía.

Finalmente, los procesos de modernización de los servicios públicos son iniciativas multidimensionales y complejas, que como parte de sus componentes demandan una alineación institucional para lograr sus objetivos.

Bibliografía:

Buenas prácticas de atención a las necesidades del ciudadano
Perú. Ministerio de Educación. (2016). Buenas prácticas interculturales en la gestión pública. Experiencias 2014 - 2015. Lima. Recuperado de <http://bit.ly/2uuEhFd>
Paraguay. Secretaría de la Función Pública. (2013). Buenas prácticas de gestión y desarrollo de personas de la administración pública. Iniciativa 2012. Asunción: Red Calidad Humana, Viva Paraguay. Recuperado de <http://bit.ly/1LC9w3N>





Lic. Adm. JAIME WILMER CRUZ DUEÑAS

- Magister en Gestión Pública
- Maestría en Penal y Procesal Penal - UNSA
- Abogado por la UNSA
- Egresado del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Docente Universitario UNSA

► Suministro doméstico o interno: Las obras públicas por administración directa (ad) ¿se deberían de restringir o regular?

Como podemos evidenciar la coyuntura actual en la cual las Autoridades Regionales, Alcaldes, Funcionarios y Servidores Públicos están siendo procesados y/o privados de su libertad por delitos de corrupción de funcionarios en sus variadas modalidades. La corrupción definida como el abuso del poder público en provecho propio, se ha convertido en nuestro país en una práctica común en la Administración Pública, ha penetrado nuestras instituciones dañando severamente las estructuras del Estado, ya que la corrupción al socavar los cimientos éticos y morales de la función pública afecta gravemente la credibilidad y legitimidad de dichas instituciones.

Los daños provocados por la corrupción son incalculables e inciden en la deficiente prestación de servicios públicos elementales, siendo esta una de las causas más graves de violaciones a los derechos humanos, al menoscabar las bases del Estado Democrático de Derecho, que tiene como fin garantizar el ejercicio pleno de los Derechos Humanos (derecho a la vida, a la salud, a la buena educación, acceso a la justicia, a la integridad y seguridad personal, etc.).

Existe una disyuntiva de las entidades el estado entre atender sus necesidades de bienes, servicios y obras mediante sus medios propios o proceder a su externalización, a través de la contratación con empresas privadas, se encuentra en el núcleo central del análisis de este tema. ¿Hasta qué punto?, ¿Con qué presupuestos y requisitos?, ¿Con qué límites las entidades pueden auto organizarse para atender sus propias necesidades de bienes, servicios u obras con sus exclusivos instrumentos, organismos, recursos y personal? o, por el contrario, ¿Cuándo debe buscar satisfacer estas necesidades acudiendo al mercado, creando relaciones jurídico-patrimoniales con proveedores privados?

Desde luego, detrás de este tema encontramos dos concepciones diferentes y en controversia sobre lo que debe ser contemporáneamente la actuación económica de la administración, de la política pública y de la ideología política sobre los límites de la gestión gubernamental. ¿En cuál de estos roles la iniciativa estatal cumple mejor su rol subsidiario establecido en el artículo 60 de la Constitución Política? ¹

En este contexto, las entidades públicas ejecutan las obras públicas para satisfacer las necesidades del interés colectivo mediante la denominada administración directa (AD), cuando éstas son ejecutadas o aprovisionadas con su propio personal, equipamiento e infraestructura o cuando en vez de ejecutar una obra pública con contratistas particulares proceden a la autoconstrucción con su propio personal administrativo, técnico, equipos, materiales y experiencia. Por otro lado, se encuentra el dogma liberal del "contratista interpuesto", por lo que se hace necesario contratar prioritariamente con terceros privados cada vez que la administración tiene una necesidad de bienes, servicios u obras, atendiendo a razones de eficiencia, costos, no interferencia en los mercados por parte de la administración manteniendo un rol subsidiario, entre otros.

Consideramos de interés afrontar el análisis de lo que la doctrina reconoce como los suministros *in house providing* (suministro doméstico o interno), operaciones *in house*, *contracts-maison* o, simplemente, administración directa de actividades, identificando que nos encontramos respecto a un asunto bastante polémico y en dinámica evolución en el ámbito internacional. Es fundamental no perder de vista que no estamos abordando un tema marginal, sino uno económicamente relevante para la ejecución financiera de la

¹ "Artículo 60º.- El Estado reconoce el pluralismo económico. La economía nacional se sustenta en la coexistencia de diversas formas de propiedad y de empresa".

ejecución de obras públicas de parte del Estado, dado que un dato no menor es que, por ejemplo, las obras realizadas por administración directa alcanzan una participación relevante e importante en los gastos de presupuesto público.

La única regulación vetusta y exigua que se tiene a la fecha es la Resolución de Contraloría N° 195-88-CG, en la cual establece disposiciones que regulan la ejecución de obras públicas por administración directa; entre estas, aquella que señala que las Entidades que programen la ejecución de obras públicas por administración directa deben contar con la asignación presupuestal correspondiente, el personal técnico-administrativo, los equipos necesarios y tener el expediente técnico aprobado y demostrar que el costo de la ejecución debe ser menor o igual al que realizaría el privado con el presupuesto aprobado. Este tipo de modalidad de ejecución, no es acorde con el artículo 76 del texto constitucional, en la que se dispone que la ejecución de obras es obligatoriamente por contrata y licitación pública, asimismo, solo la ley dará las excepciones. En consecuencia, manifiestamente podemos apreciar que la Resolución de Contraloría Nro. 195-88-CG, no tiene rango de ley, por lo que no podría a primera vista regular una excepción al artículo 76 de la Constitución.

Entendemos que la resolución de contraloría citada anteriormente respecto a la ejecución de obras por administración directa, tenía plena armonía con la Constitución de 1979, debido a que en esta no se exigía la bilateralidad para la ejecución de obras públicas, sin embargo, las cuestiones y el contexto han variado hasta el momento, pues con el cambio de modelo económico, la Constitución de 1993, exige un rol pasivo del estado en cuestiones empresariales, esto se refleja en el artículo 76 de la mencionada carta magna, en la que se obliga a las entidades a que contraten con los privados a fin de ejecutar una obra pública. En ese contexto, queda claro de que la Resolución de Contraloría Nro. 195-88-CG, es contradictoria al artículo 76 la Constitución de 1993, todo ello en vista del cambio de contexto actual y el modelo económico del estado, por lo que se debería entender una derogación tácita de esta supuesta norma, pues es abiertamente opuesto a la Constitución Política de 1993.

En esa línea, tenemos que analizar que categoría tiene la Resolución de Contraloría Nro. 195-88-CG, ésta resolución no tiene los presupuestos propios exigidos por la Constitución Política de 1993, pues no apreciamos que sea una Ley del Congreso y/o un Decreto Supremo emitido con facultades delegadas. Esto se sustenta también en la propia norma, que es suscrita por el titular de la Contraloría de 1988, en ese sentido, la Contraloría si bien es autónoma, no tiene las facultades para dictar normas de alcance nacional y que sean erga omnes.



De acuerdo a la información de la Contraloría General de la República (CGR) la ejecución de obra pública por administración directa del 2018 al 2021 se ejecutaron 58,212 proyectos de inversiones. De ellos, 24,175 (42%) corresponden a inversiones ejecutadas por administración directa, lo que evidencia que esta modalidad se aplica de manera recurrente. Asimismo, añadió que el 27% de las inversiones ejecutadas por administración directa en el periodo antes citado cuentan con más de tres años de ejecución, superando en la mayoría de los casos el periodo previsto en el expediente técnico de obra; esta situación pone en riesgo la calidad del proyecto y en la mayoría de los casos conlleva incrementos de manera significativa en los costos de la inversión, adicionales de obra y ampliaciones de plazo; más aún, con obras públicas abandonadas e inconclusas que generan perjuicios económicos para el Estado y la ciudadanía.

Frente a ello se pone en riesgo la adecuada gestión de la inversión pública; debido que esta modalidad de ejecución de obras por administración directa no cuenta con un marco regulatorio de adecuaciones técnicas institucionales, análisis de costo beneficio, así como de responsabilidades, que garanticen la calidad, oportunidad y costos óptimos en la gestión de las inversiones. Es así, resulta, necesario y de suma urgencia establecer normas que regulen el procedimiento de ejecución de obras públicas por administración directa, de tal manera que éstas se realicen en las mejores condiciones de calidad, costo y plazo. Así como, haciendo uso probado, transparente, eficiente y eficaz de los recursos y bienes del

Estado, permitiendo cumplir con los objetivos institucionales de las entidades públicas y con los fines públicos para los cuales está prevista la obra pública.

La ejecución de las obras públicas debe estar destinadas a reducir las brechas y necesidades que requiere la población. Resulta saludable el énfasis -discreto, pero énfasis al fin- que coloca en la necesidad de resolver las carencias de los más pobres a través de la búsqueda de mejores oportunidades y condiciones de vida de los que más lo necesitan y que en la actualidad solo se puede evidenciar en más carencias. La inexistencia de una adecuada regulación y mala gestión en la ejecución de obras públicas por administración directa es nociva en sí misma. Una concepción perniciosa que se nutre por generar prejuicio de que la riqueza es una torta de tamaño fijo que solo cabe redistribuir (y no ampliar y buscar el bienestar común) y de la "beatificación" de la pobreza como un estado moralmente superior. La aspiración de bienestar económico es considerada más bien una apetencia individual de los que gestionan las políticas públicas y la palabra "riqueza", un término a evitar en la comunicación con los que más lo necesitan.

Finalmente, resaltar que el Estado tiene una función protectora de lograr el bienestar del interés común y la paz social mediante los valores implícitos de marcar una línea diferenciadora de gobernabilidad y gobernanza por parte de los usualmente llamados "enarbolados" que se aprestan a tomar las riendas del país y nuestros destinos.





Lic. Adm. EDUARDO LUIS BUSTAMANTE CÁCERES

- Máster Europeo en Administración de Empresas por ITAE España
- Máster en Gestión de Negocios por Neumann Business School
- Ingeniero en Administración de Empresas por la Universidad de Tarapacá de Chile
- Gestor de Proyectos, Finanzas, Planeamiento Estratégico y Recursos Humanos (7 años de experiencia)

► Éxito post pandémico: La cultura organizacional

La solidez de la cultura organizacional impacta de gran manera no sólo en la productividad de la organización, sino también en la moral y la satisfacción de los trabajadores de la misma, y más aún, si la empresa, y la sociedad en general, están pasando por una coyuntura crítica.

Si la pandemia nos ha dejado una gran lección, es que no hay nada más importante que el bienestar, la salud y la vida en general de las personas. En marzo 2020, cuando se dieron los primeros casos de COVID en el Perú y se tomaron medidas de salubridad pública, ninguna organización tenía la capacidad para hacer frente a estas medidas. Según estudios del INEI, por lo menos 45 mil organizaciones cesaron actividades definitivamente en el 2020, 3 de cada 10 empresas se vieron obligadas a cambiar el core de negocio y más de 2 millones de personas se quedaron desempleadas. Pero esto nos deja la siguiente interrogante: ¿Qué sucedió con las empresas que se mantuvieron en actividades?, pues la respuesta es sencilla: cultura organizacional.

Hablar de cultura organizacional es hablar de la base de una correcta gestión estratégica, por lo mismo que esta cultura gira en torno a los principios, códigos éticos y de conducta, costumbres, políticas de trabajo, valores, tradiciones, entre otros puntos importantes que tienen como único fin la consecución de los objetivos madre de una organización. Por lo tanto, ante la ausencia o debilidad de una cultura organizacional, es inevitable que la empresa sea vulnerable a distintos sucesos. Ahora, hablando de la imagen externa de la empresa, el hecho de tener una cultura organizacional hace que la empresa tenga una fuerte imagen dentro del mercado en el que interactúa. Y hablando de las ganancias, la solidez de la cultura organizacional se ve reflejada en un incremento de hasta el 21% (Gallup), por lo mismo que los equipos se comprometen fuertemente con la empresa: Principio de Subordinación del Interés Individual al General (H. Fayol).

Sin embargo, al inicio de la pandemia por el COVID - 19, esta cultura fue puesta a prueba, ya que muchas empresas suspendieron actividades o redujeron el personal, muchos otros tuvieron

que cambiar la forma de trabajar (teletrabajo), los canales de comunicación se vieron sometidos, y con esto se rompió la interacción entre trabajadores. Fue en este momento que los grandes líderes tuvieron que replantearse distintos temas que ya se daban por sentados con el fin de salvaguardar la salud emocional y física de los trabajadores, que se mantengan comprometidos y motivados, que el trabajo en equipo se vea fortalecido, que se mantengan los niveles de productividad y la más importante, transmitir y mantener la cultura organizacional de una nueva forma: virtual.

Desde mi percepción profesional, las empresas en primer lugar deben redefinir su gestión estratégica, con el fin de establecer nuevos objetivos que vayan acorde a la nueva realidad que estamos enfrentando; en segundo lugar los procesos de interacción y comunicación entre trabajadores deben ser agilizados, y sobre todo se debe fomentar la cultura de colaboración e interacción entre trabajadores mediante proyectos multi áreas; en tercer lugar promover la autonomía y responsabilidad al momento de llevar a cabo sus funciones, ya que desde el teletrabajo, la gestión del tiempo es responsabilidad meramente del trabajador, por lo tanto, este debe sentir que la confianza está dada y que la evaluación de desempeño será en torno a resultados y no por las horas frente al computador; y en último lugar, se debe establecer una fuerte relación con los trabajadores, no todo debe ser trabajo, las comunicaciones, por el medio que fueren, también pueden servir para inmiscuirnos en su vida personal, brindar soporte y apoyo emocional, celebrar pequeños éxitos, entre otros asuntos que hagan sentir al trabajador que estamos preocupados por ellos en todos los niveles.

El COVID ha transformado definitivamente el estilo de vida, y, por los estudios dados, no será la primera y última vez que enfrentemos crisis de este tipo, habrá más sucesos de carácter crítico, no solo en términos de salud, a los que tendremos que hacer frente, y para esto es vital que no solo las empresas, sino también la cultura organizacional se adapte a las nuevas formas de trabajo. Y, como siempre menciono, cualquier crisis es una oportunidad de fomentar y crear equipos de trabajo que hagan lo imposible, posible.





Ing. en Adm. LÍMBER ARGÜELLES BOCÁNGEL

- Magister en Dirección Estratégica - Universidad Científica del Sur
- Egresado de Maestría en Gestión Pública - USMP
- Gestor en Microfinanzas - Universidad del Pacífico
- Analista de Inversiones (Certificado) - Bolsa de Valores de Lima
- Especialista en Abastecimiento - Fuerza Aérea del Perú
- Administrador de Servicios - MINEDU
- Especialista en Planificación y Estrategia PELJP-MTC

► Inteligencia artificial y contrataciones del estado

¿Cómo retirar las manos de la corrupción en las contrataciones del estado?

La Inteligencia Artificial (IA), es sin duda un nuevo elemento disruptor en el acelerado proceso de cambio catalogado como revolución industrial 4.0. Su potencialidad aún es imprecisa, pero es de esperar que abarque todas las actividades del ser humano, así como de sus organizaciones.

Desde la perspectiva de la Gestión Pública, resultará pertinente preguntarse si esta tecnología ¿Hará posible que una red de computadoras pueda seleccionar y contratar a los mejores proveedores disponibles del Estado?

Para Shack, Pérez y Portugal (2020), la consecuente afectación de los intereses de la población a través de actos indebidos y de corrupción en las adquisiciones públicas representan el 3 o 4% del PBI.

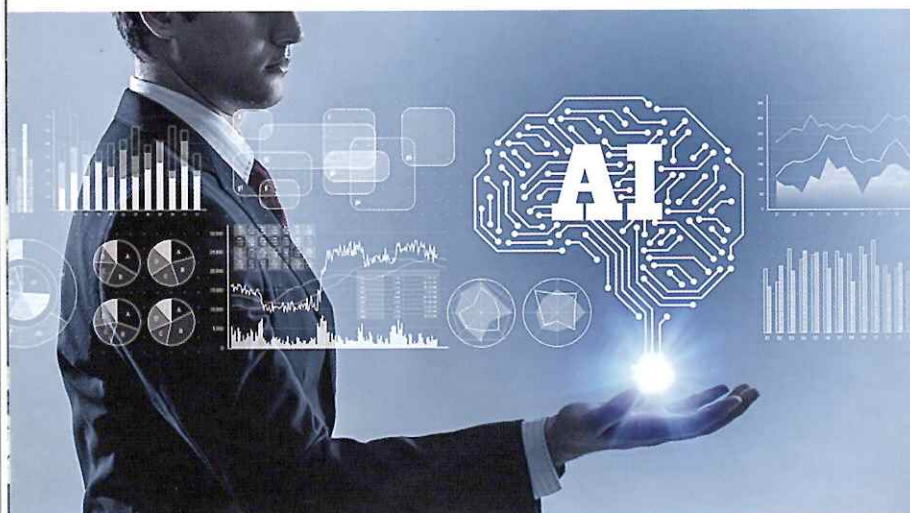
Se debe precisar, sin embargo, que la incorporación de la Inteligencia Artificial en la contratación pública, como propuesta de valor basada en la innovación, va más allá de la "detección de la corrupción", sino que debe entenderse como su virtual eliminación, evitando las ya conocidas sobrevaluaciones

y/o direccionamientos. Haciendo que de las contrataciones se eliminen los contactos personales necesarios para los tratos bajo la mesa, mediante el empleo de algoritmos y parámetros definidos que evalúen la mejor propuesta, en calidad, cantidad, oportunidad, lugar y precio que a nivel de computadores permitan la selección y contrato bajo estándares objetivos.

Las inevitables relaciones persona-persona, Estado-contratista, comprador-vendedor o como fuere, se convierten en espacios críticos que posibilitan actividades indebidas, por lo cual de lograrse la eliminación de los mismos y promoverse en su reemplazo a través de búsquedas electrónicas inteligentes y automatizadas mediante una red de computadoras registradas y compuestas por miles o cientos de miles de proveedores registrados, donde mantengan al día los precios de sus productos bajo parámetros gestionados por la IA, crearán un nuevo ecosistema de contrataciones públicas libres de la posibilidad de una actuación indebida.

La implementación de herramientas de IA, no sólo combatirá de manera efectiva la corrupción y contribuirá con la transparencia en las compras públicas, liberando de esta forma ingentes recursos presupuestales para mejorar la atención de las necesidades ciudadanas y/o el cierre de brechas en infraestructura; sino que también permitirá elevar la eficiencia de los recursos humanos y materiales involucrados en los actuales procedimientos de contratación. En el Perú, como en cualquier parte del mundo, sin ética no habrá forma de eliminar la trampa en las contrataciones públicas, dadas sus vulnerabilidades inherentes atribuibles a la moral de los funcionarios y servidores públicos.

Es pertinente referir que el rol de los medios de comunicación en el develamiento de escándalos de corrupción resulta poco significativo en su combate. Los escándalos de las máximas



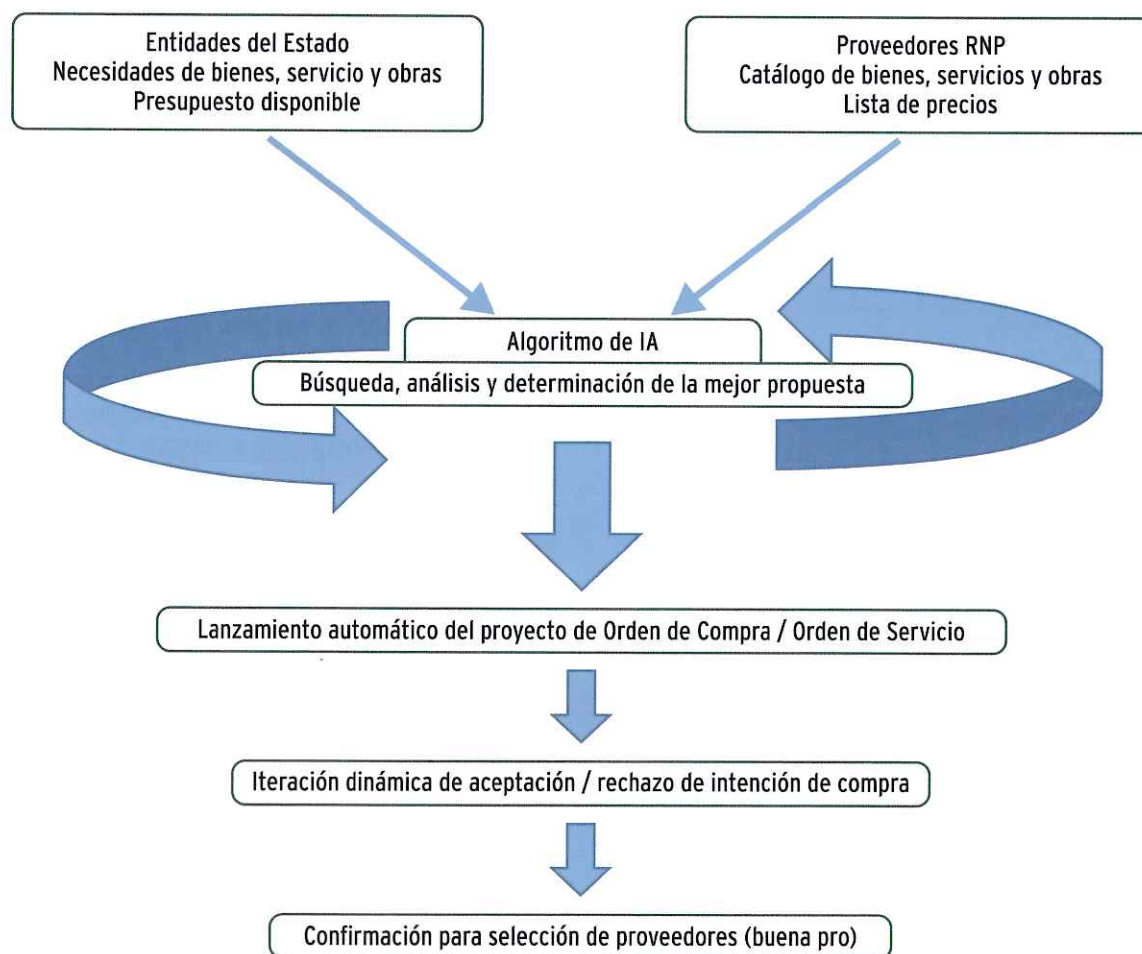
autoridades políticas, demuestran que nadie está exento de cuestionamiento moral, debilitando la confianza de la población y consecuentemente la gobernanza. Escándalos como los de Odebrecht, el "Club de la Construcción" (incluidas instituciones arbitrales), "Club de las Farmacéuticas", PERUPETRO S.A. y los casos "Karelim López", parecen más que justificar la negativa opinión y desconfianza pública en relación a sus autoridades y los propios sistemas administrativos que la rigen.

Aunque la IA, es una herramienta tecnológica en ciernes, es justamente esta situación la que la convierte en una oportunidad de innovación. Ya a nivel nacional diversos expertos en la materia manifiestan las potencialidades de la IA de diversas formas.

Así, Ladera (2018), afirma que su rango de acción se limita a la imaginación; Bejarano (2020), que hará más eficiente la asignación de recursos en logística, diseño, planeación, predicción y monitoreo más rápido; Merino (2017), que es capaz de predecir un crimen por el sólo tipo de movimiento de las personas observadas en videocámaras; mientras que Rodríguez (2020), afirma que ya existen algoritmos que mediante el reconocimiento de voz, pueden generar un scoring para ofrecer créditos agrarios rurales.

Un modelo macro, del flujo de información en el entorno de las contrataciones públicas, asistida por IA, se presenta a continuación:

MODELO DE FLUJO DE INFORMACIÓN



De otro lado, para Lovelock (2018), Vicepresidente de Investigación de la Consultora Gartner, las soluciones de IA más valoradas son aquellas aplicadas a nichos de necesidades concretas, siendo 3 sus fuentes de valor: 1) Experiencia del cliente, 2) Nuevos ingresos y 3) Reducción de costos.

Resulta necesario destacar el curioso calce entre los beneficios de la IA con las áreas críticas en las contrataciones públicas.



Lic. Adm. ANDRÉ GIANCARLO LOAYZA PALAZUELOS

- MBA in Innovation and Entrepreneurship por EGADE Business School
- Ejecutivo corporativo senior y emprendedor serial.
- Amante de los viajes y deportes extremos.

► Ascenso al Everest como competencia directiva

Durante mi época universitaria siempre leí y oí sobre la importancia de las competencias. Las experimenté cuando ingresé al mundo corporativo y en emprendimientos, pero realmente pude comprobar su valor cuando tuve a mi cargo a un equipo de trabajo. El famoso "empowerment" cuando toca delegar funciones, la "empatía" para siempre ponerse en la situación de los colaboradores. O el famoso "temple" que pone a prueba la fortaleza en tiempos difíciles (como ya se ha vuelto tan común en éstas épocas).

En ese contexto, dentro del panteón de las competencias directivas, hoy hablaré sobre un par de ellas que realmente sirven y ayudan en los momentos más complicados: "la orientación a los resultados" y la "go-getter attitude" (actitud de siempre ir adelante).

Y ¿qué tiene que ver el Monte Everest con todo esto? bueno, lo tiene que ver todo. Explico:

Bill Gates, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, entre otros muy conocidos líderes empresariales actuales, tienen mucho en común obviamente. Pero un detalle que pasa desapercibido es que todos ellos son amantes del montañismo. Es así que decidí investigar la razón por la cual tamaños titanes de la industria deciden pasar sus ratos libres realizando éstas actividades. Fue grata mi sorpresa al descubrir que mucho de ello tiene que ver con el desarrollo de las "directive competencies".

Entonces, aquí entro yo. Con una experiencia de 7 años en el mundo corporativo en posiciones junior y senior, había ya comenzado a liderar equipos comerciales y operativos, por ello decidí entender el poder que nos brindan las montañas para el mundo de la industria y negocios.

Es así, que llegué a Katmandú, Nepal dispuesto a conocer los secretos de los Himalayas. Había preparado cosas básicas: equipamiento de montaña, bastones, lentes, un mapa de papel (a la vieja escuela), también mapas de la zona de Google Maps para usar off-line y llevé conmigo un mindset empresarial arriesgado que obtuve en las áreas de ventas donde trabajé.

Arribé al aeropuerto de Lukla (el más peligroso del mundo) y mi corazón latía fuerte, como cuando estamos frente a un equipo



numeroso de trabajo y nos toca presentar los resultados anuales de la operación. Viajé en modalidad solo-traveler, es decir completamente sólo.

Llegué a la mitad del camino, al pueblo de Namché Bazaar y comenzaba a entender por qué los grandes líderes empresariales recurren a la montaña -cual oráculo de Delfos- para encontrar respuesta a sus preguntas. Allá arriba a 5000 m.s.n.m. y casi después de 7 días caminando en ascenso, no existe un punto de retorno (por lo menos para mí dada la inversión realizada). Entonces descubrí que llegar a una meta depende mucho de la motivación adecuada, la correcta sintonía de factores hace que las personas interioricen las metas como suyas y sientan como propio un logro. Orientando todos los esfuerzos y visualizando un resultado positivo "la mente decreta y concreta". Todo ello hace que los resultados se consigan de una manera más natural.

Pues llegué a la meta (en el camino me junté con otros solo-travelers) y adicionalmente confirmé que el trabajo en equipo no es algo importante si no indispensable para todo emprendimiento humano. El campamento base del Everest a casi 5500 m.s.n.m. nos dio la bienvenida.

Al retorno a casa comencé a recapitular por qué esta maravillosa experiencia de vida había sido tan espectacular. Me di cuenta que una actitud positiva y mentalidad ganadora hacen que las cosas sucedan y los obstáculos puedan ser superados. Estas dos características son las principales de la go-getter attitude. Y ello, en un mundo de negocios tan competitivo realmente hace la diferencia.



Abog. BERTOLT FERNANDO OCROS GUEVARA

• Abogado - Universidad Católica San Pablo de Arequipa
• Egresado de la Maestría en Derecho Registral y Notarial - Universidad Andina del Cusco.

► ¡Aún hay esperanza! Las SACS una nueva forma de hacer empresa

Nuestro país alberga una diversidad de culturas, gastronomía y riquezas; en resumida cuenta podríamos señalar que el Perú es un país de todas las sangres tal cual lo refiere el destacado escritor Arguedas. Sin embargo, es pertinente hacer referencia a la tan famosa frase de Raimondi "el Perú es un mendigo sentado sobre un banco de oro". En efecto, al recorrer nuestro país podemos constatar esta realidad que a todas luces nos podría convertir en una potencia como tal. Lamentablemente una de las grandes falencias existentes son las malas decisiones que se toman desde todos los estamentos del Estado, con contadas excepciones, las cuales no permiten una adecuada administración de nuestros recursos y por ende la falta de soluciones a muchos problemas que se pueden identificar de una manera sencilla; en esa línea podemos mencionar la inseguridad que nos asecha y la informalidad laboral que se vio agravada por la pandemia. Hoy en día existe un gran bagaje normativo que lucha contra estos problemas sobre todo contra la informalidad laboral. En ese marco podemos referir que desde el 14 de diciembre de 2020 contamos con la posibilidad de constituir la Sociedad por Acciones Cerradas Simplificadas- SACS.

Este régimen societario surge con la finalidad de promover una alternativa de formalización de actividades económicas de las personas naturales e impulsar el desarrollo productivo y empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa; se rige por el DL 1409 el cual entró en vigencia el 13 de septiembre de 2018 y su reglamento aprobado mediante el decreto supremo 312-2019-EF del 01 de octubre de 2019. Esta nueva forma de hacer empresa tiene como principales características:

- Sólo se constituye por personas naturales mínimo 2 máximo 20
- No se requiere de la participación de un notario ya que las SACS se constituye por documento privado con firma digital (para poder firmar de manera digital se requiere tener un DNI electrónico y un lector con el cual se tiene acceso al certificado digital el cual yace en el chip que tiene el DNI).



- Únicamente permite aportes de bienes muebles no registrables (todos aquellos bienes que no se inscriban en la Sunarp tales como televisores, impresoras, computadoras, fotocopadoras, mesas, sillas etc.) asimismo permite el aporte dinerario tomando en consideración que si supera los S/ 3500.00 se debe bancarizar (no hay monto mínimo ni máximo, se puede aportar el monto que se vea por conveniente)
- Todo el trámite se realiza de manera virtual, para ello debe entrar a la página web del SID SUNARP- módulo SACS, donde tendrá que crear una cuenta que le permita empezar el trámite; seguidamente deberá pagar S/ 18.70 (mediante código QR), a continuación, debe completar los datos que le pide los formularios digitales (nombres de socios, gerente, objeto social, aportes etc.)

De esta manera se buscó promover la formalización de todas aquellas personas que realizan actividad comercial; no obstante, hasta el día de hoy según la Sunarp solo existe aproximadamente 400 SACS en todo el Perú, lo que nos demuestra que se requieren hacer mejoras en el sistema, en la difusión y en la administración de este nuevo régimen societario que permita que más emprendedores puedan pasar a la formalidad de una forma menos onerosa y haciendo uso de los sistemas digitales y la firma digital.





Abog. FLOR DE MARÍA PRADO PINO

- Graduada por la Universidad Católica San Pablo (2020)
- Abogada Orientadora de SUNARP Zona Registral N° XII Sede Arequipa.

► Un servicio gratuito acorde a nuestra nueva realidad...

En los últimos años, a raíz de la nueva realidad en la que vivimos por el COVID-19, era lógico que tuviéramos que adaptarnos a un mundo cada vez más tecnológico. Es bien sabido que, tanto las empresas privadas como instituciones públicas, están en un constante cambio y adecuación para poder brindar sus productos y servicios desde el ámbito virtual, el mismo que debe ser fácil, rápido y óptimo para el público en general.

Es por ello que la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, en el marco de la transformación digital, acaba de implementar un nuevo servicio gratuito. El mismo que puede ser utilizado cómodamente, con tan solo un teléfono móvil.

Nos referimos al Orientador Virtual, cuyo objetivo principal será brindarte toda clase de información referida a inscripciones en general, de los diversos registros (propiedad inmueble, personas jurídicas, personas naturales y bienes muebles), así como los servicios de publicidad, citas especializadas, entre otros.

¿Cómo se puede acceder a este servicio? Deberás agregar a tus contactos el siguiente número: **994 329 286**, y ya sea vía WhatsApp o Telegram (Sunarp_aqp), de forma interactiva, el orientador te proporcionará los requisitos sobre el trámite consultado, para que puedas volver a revisar dicha información, cuantas veces desees. De igual forma, nuestro servicio estará habilitado vía voz, llamando al: **01 5101619**.

restricción de horario, puesto que el orientador estará activo para ti las 24 horas del día, los 7 días de la semana y los 365 días del año.

Absuelve todas tus dudas, sin tener que aproximarte a las oficinas de SUNARP, desde tu celular, con tan solo un clic. ¡No esperes más y súmate al cambio tecnológico y la transformación digital!

REFERENCIAS:

- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (29 de Noviembre de 2021). Sunarp implementa nuevo servicio gratuito de orientación e informes mediante un agente virtual. <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/noticias/564522-sunarp-implementa-nuevo-servicio-gratuito-de-orientacion-e-informes-mediante-un-agente-virtual>
- Pasión por el Derecho (26 de Noviembre de 2021). Sunarp aprueba el servicio gratuito de orientación por agente virtual [Resolución 169-2021-Sunarp/SN]. <https://lpderecho.pe/sunarp-servicio-gratuito-orientacion-agente-virtual-resolucion-169-2021-sunarp-sn/>
- Sunarp Oficial. (7 de Enero del 2022). Orientador Virtual Sunarp. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=60-eu-fQc2w>

**¡HOLA! SOY EL NUEVO
ORIENTADOR
VIRTUAL DE
LA SUNARP**





Lic. en Gestión VANESSA GAMIO RODAS

- Lic. en Gestión, Filósofa y Abogada.
- Maestra en Ciencias: Filosofía con mención en Ética y Filosofía Política - UNSA
- Colaboradora en SUNARP Zona Registral N° XII Sede Arequipa.

► El compromiso de los servidores públicos de la SUNARP en desarrollar una cultura de ecoeficiencia

El ser humano actúa en el mundo a partir de su ethos (personalidad moral que le da las pautas para actuar) y se guía por los valores.

Teresa Arrieta

En la actualidad, uno de los desafíos de la Gestión Pública es terminar o disminuir el caos ecológico que el propio ser humano ocasionó en nuestro planeta y por ello debe empezar por casa. Así, mediante diferentes políticas gubernamentales se planteó fomentar entre los servidores públicos una cultura de ecoeficiencia, en cuanto al uso racional y eficiente de los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, tales como: Agua, energía eléctrica, papel y todos los recursos logísticos.

En este sentido, el propósito es conseguir el menor impacto ecológico posible para contribuir a salvar a nuestro planeta y a la propia humanidad de la contaminación ambiental. Para lograrlo, es necesario hacer una reestructuración en nuestras políticas de Gestión Pública, las cuales deben guardar relación con nuestra realidad y problemática actual que nos conduzcan al mejoramiento continuo y desarrollo ecológico, social y económico de nuestro país.

Ahora bien, ¿Cómo se puede motivar a los servidores públicos a desarrollar una cultura de Ecoeficiencia?

Primero, motivar a los servidores públicos a interesarse por temas relacionados a la conciencia ambiental, así como sus

derechos y deberes para con el ambiente. Partiendo de que en el inciso 22 del artículo 2 de la Constitución Política del Estado Peruano señala que es deber primordial del mismo garantizar el derecho a toda persona a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida; siendo esto un derecho de todos.

Segundo, sensibilizarlos con las distintas teorías éticas ambientalistas existentes a fin de fortalecer y mejorar su conducta en relación al ambiente. Ya que, resulta necesario que sean conscientes que este caos ecológico no se encuentra ajeno a la falta de valores de nuestra sociedad.

Finalmente, capacitarlos en el uso de herramientas tecnológicas y plataformas virtuales a fin de reemplazar el uso innecesario de papel y otros recursos. Para ello, es necesario solicitar la ampliación de presupuesto, realizar un buen planeamiento de éste y supervisar su ejecución con el fin de darle el mejor uso y contribuir al desarrollo de nuestro país en todos los aspectos.

Referencias Bibliográficas

- Arrieta, Teresa. (2016). *Perfiles filosóficos*. Arequipa: Editorial UNSA.
- Constitución Política del Perú Art. 2, 29 de diciembre de 1993.
- Lamadrid, Alejandro. (2011). *Derecho ambiental contemporáneo. Crisis y desafíos*. Lima. Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N°121-2021-SUNARP/SN

Ecoeficiencia
Producir más,
contaminando menos



Ahorremos
ENERGÍA



Ahorremos
**PAPEL Y
MATERIALES**



Ahorremos
AGUA



CEREMONIA DE JURAMENTACIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL GESTIÓN 2022-2023



JURAMENTACIÓN DEL DR. TOMÁS TEODORO GARCÍA VARGAS COMO DECANO REGIONAL



JURAMENTACIÓN DE LA MG. MILUZCA MALBINA RIVAS ARESTEGUI COMO VICE DECANA REGIONAL



JURAMENTACIÓN DEL LIC. ADM. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ COMO DIRECTOR REGIONAL DE DESARROLLO Y HABILITACIÓN PROFESIONAL



JURAMENTACIÓN DE LA DRA. ELSA EMMA NEIRA PONCE COMO DIRECTORA REGIONAL DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



JURAMENTACIÓN DEL LIC. ADM. ALEXANDER MOSCOSO HUACO COMO DIRECTOR REGIONAL DE SEGURIDAD Y BIENESTAR SOCIAL



JURAMENTACIÓN DEL MG. KRISTHIAN PATTRIK MEDINA GAMEZ COMO DIRECTOR REGIONAL SECRETARIO



JURAMENTACIÓN DEL LIC. ADM. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE COMO DIRECTOR REGIONAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS



JURAMENTACIÓN DEL LIC. EN GESTIÓN LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO COMO DIRECTOR REGIONAL DE IMAGEN INSTITUCIONAL



JURAMENTACIÓN DEL DR. JUAN JESÚS VIZCARO DELGADO COMO DELEGADO ANTE EL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL



PRIMERA FOTOGRAFIA DEL CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL GESTIÓN 2022-2023



DECANO DEL CORLAD AREQUIPA CON EL DECANO PRESIDENTE DE CONREDE Y LOS DECANOS DE LOS COLEGIOS PROFESIONALES



PARTICIPACIÓN EN MISA POR ANIVERSARIO REALIZADO EL DOMINGO 13 DE FEBRERO DEL 2022 EN LA CATEDRAL DE AREQUIPA



SESIÓN SOLEMNE POR EL 44° ANIVERSARIO DE CREACIÓN INSTITUCIONAL REALIZADO EL LUNES 14 DE FEBRERO DEL 2022



RECONOCIMIENTO A LOS PAST DECANOS DEL CORLAD AREQUIPA



ALMUERZO DE CONFRATERNIDAD POR EL 44° ANIVERSARIO



CAMPEONATO DE CONFRATERNIDAD POR EL 44° ANIVERSARIO DE CREACIÓN INSTITUCIONAL



ENTREGA DE COPAS POR EL PADRINO DR. ROHEL SÁNCHEZ SANCHEZ PARA EL CAMPEONATO



COMPARTIR POR EL CUMPLEAÑOS DEL DECANO DR. TOMÁS GARCÍA VARGAS

Juntos somos más trabajo

Cada trabajador de Cerro Verde
genera **muchos empleos más**
en distintos sectores.



Cerro Verde, Arequipa y tú.
Juntos hacemos la diferencia