

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

(UNAN-Managua)

Recinto Universitario Rubén Darío

Facultad de Humanidades y Ciencias Jurídicas

Departamento de Historia

Carrera:

Gestión de la información



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO EN GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tema:

**PROPUESTA ORGANIZACIÓN FÍSICA Y DIGITAL DE LA COLECCIÓN LOS CASOS DE ESTUDIO DEL
INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (INCAE)**

Autoras:

Br. López Mayorga, Xochilt Guadalupe

Br. Morales Lira, Maribel del Socorro

Br: Ruíz Estrada, Keylin José

Tutora: MSc : Aura María Olivares R

**MANAGUA NICARAGUA
MARZO, 2015**

Tabla de contenido

Dedicatorias	1
Agradecimientos	4
Introducción	5
Capítulo I - El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas y su colección de Casos de Estudio	12
1.1 INCAE	13
1.2 - Biblioteca del INCAE	14
1.3- Colección de Casos de Estudios del INCAE	18
1.4 - Normas para la preparación de Casos, Notas Técnicas y ejercicio	19
1.5 - Como se Inscribe un nuevo Caso	20
Capítulo II-Diagnostico situacional de los casos de Estudio	21
2.1-Estado de conservación de los Casos de Estudio	22
2.2.- Almacenamiento físico de la colección de Casos de Estudio	23
2.3.- Almacenamiento en la base de datos del sistema de biblioteca	24
2.4.- Recursos Humanos y Recursos técnicos	25
2.5.- Análisis situacional de la Colección de Casos de Estudios del INCAE a través de la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	25
Capítulo III-Propuesta de Organización física y digital de la colección de casos de estudio	26
3.1 - Análisis FODA de la propuesta de organización Física y Digital de Casos de Estudio del INCAE	27
3.2- Etapas de la organización física y digital de Casos de Estudios del INCAE	28
3.3 - Proceso de Digitalización de los Casos de Estudio	28
3.4- Flujograma de Digitalización	29
3.5- Control de calidad	30
3.6-Almacenamiento en Google Drive	30
3.6.1.- Seguridad de Google Drive	30
3.7.- Uso de la plataforma Auraportal	31
Conclusiones	36
Recomendaciones	38
Bibliografía	40
Anexos	42

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios nuestro señor por darme sabiduría y permitirme llegar a esta importante etapa, también a mis padres, quienes por muchos años se han esforzado para lograr mi formación profesional, a nuestros profesores por darnos el pan de la sabiduría y a todas las personas que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de mi vida.

Keylin Ruiz Estrada

Dedicatoria

Les dedico este trabajo de seminario a:

A Dios

Porque sin su ayuda no hubiese sido posible este logro en mi vida de terminar la carrera en tiempo y forma. Gracias Dios por brindarme la mano en momentos buenos y malos.

A mis padres, a mis hijos, hermanos

Le doy gracias a mis padres por ser la persona que soy actualmente y por todo su esfuerzo que han puesto para que culmine mi carrera. A mis hermanos por estar siempre conmigo apoyándome. Los quiero mucho.

A mi pollito

Por su apoyo y amor incondicional durante estos meses, por aconsejarme siempre, por darme ánimos para seguir adelante.

Gracias....

Maribel Morales Lira

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir a delante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores pero más que nada por su amor. A mi padre por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir a delante y por su amor. A mis hermanos por ser ejemplos y de los cuales aprendí aciertos y de momentos difíciles y a todos aquellos que ayudaron directa o indirectamente a realizar este estudio.

Xóchitl Guadalupe López Mayorga

Agradecimientos

Agradecemos al Licenciado Otoniel Blas Responsable de la Biblioteca del Instituto Centro Americano de Administración de Empresa (INCAE) por brindarnos la información necesaria para la elaboración de esta propuesta.

Al Licenciado Román Chamberlain, Filólogo graduado en la UNAN Managua, por su apoyo en la revisión de la redacción de este trabajo.

A nuestra alma mater UNAN-MANAGUA por formarnos como profesionales a lo largo de estos 5 años.

INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente trabajo está orientado a describir la propuesta a utilizar para la organización física y digital de la Colección de Casos de Estudios del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), los cuales se utilizan como método de enseñanza para los alumnos de esta institución multinacional privada de enseñanza superior.

El método de enseñanza utilizado por los docentes del INCAE se basa en el uso de Casos de Estudio. Un Caso de Estudio es la descripción de una situación real, la cual leen individualmente los estudiantes antes de clases para su posterior discusión y análisis en equipo, bajo la moderación de un profesor.

El INCAE cuenta con una biblioteca especializada en materia de negocios. Dentro de su acervo bibliográfico se encuentra la colección de Casos de Estudios. Los Casos de Estudio han sido de gran utilidad en el desarrollo de los conocimientos de los estudiantes del *Campus* Francisco de Sola (CFDS) siendo realmente un éxito en el proceso de aprendizaje que se implementa con la realización de esta dinámica creando y motivando a los alumnos a enfrentarse a casos que pueden ocurrir y ayudándoles a resolver cualquier situación que se les presente.

La biblioteca del INCAE tiene como reto organizar un aproximado de 24,000 Casos de Estudio, los cuales quedaron en un total desorden debido a que el Departamento de Servicios Educativos Anciliares (SEA) quienes los tenían bajo su cargo anteriormente no les dieron el tratamiento organizativo adecuado, dejándolos en un estado de desorden, sin personal para proceder a su organización y sin herramientas que permitan procesar la información. Para esto la biblioteca del INCAE deberá replantear la situación y elaborar una estrategia de organización evaluando las fortalezas y debilidades para poder dar solución a la problemática que enfrenta.

Debido a la mala organización y el mal almacenamiento de estos Casos de Estudio que en su mayoría se encuentran en malas condiciones, es necesario y urgente que se implementen estrategias para una buena organización. La mayoría

de los casos se encuentran codificados con un número consecutivo impar, pero no todos se encuentran registrados en la base de datos del sistema de biblioteca con formato HTML.

Anteriormente, la biblioteca optó por la digitalización de los Casos de Estudio, pero esto solo quedó en un intento fallido, ya que los casos pasaron a formar parte de otro departamento, desde ese entonces hasta ahora se está creando esta propuesta que permitirá la organización física y digital de los Casos de Estudio.

Esta propuesta nos permitirá crear estrategias para la preservación y conservación de los Casos de Estudios del INCAE y conocer más acerca del uso de las tecnologías de la información a fin de salvaguardar o rescatar el material didáctico que se utiliza como método de enseñanza para los estudiantes de INCAE. Consideramos importante la realización de este trabajo ya que será de gran beneficio para maestros, estudiantes, investigadores y usuarios en general quienes utilizan estos Casos de Estudio.

Como primer paso, se hará una verificación de la existencia del documento en físico en la base referencial del sistema de biblioteca con formato HTML, como segundo paso se procede al ordenamiento de menor a mayor de los documentos en físico de acuerdo a la numeración de cada uno de ellos, como tercer paso se hará la digitalización de más de 24,000 Casos de Estudio que se encuentran en condiciones deplorables como daños físicos causados por el mal uso de los documentos.

Es necesario implementar técnicas para procesar toda la información de manera rápida, para ello se utilizará el sistema Google Drive, para que estos documentos estén almacenados y evitar su pérdida, brindando un servicio eficiente a los usuarios para su utilización.

Con la organización, digitalización, sistematización y almacenamiento en el repositorio Google Drive, se contribuirá a conservar en mejores condiciones los documentos originales, los cuales pasarán a la etapa de selección, valoración, y eliminación.

El presente trabajo tiene como objetivo general, plantear estrategias y métodos para la organización y digitalización de la colección de Casos de Estudios autóctonos de INCAE y difundirlos de manera organizada.

A su vez se plantean como objetivos específicos, verificar que la colección de Casos de Estudio en físico coincida con los Casos de Estudio que se encuentran registrados en la base de datos referencial, también aplicar el tratamiento organizativo a los documentos que lo necesiten de acuerdo a la estrategia de organización y proponer un método para digitalizar los Casos de Estudio para su utilización.

Cabe añadir que esto se realizará debido a la desorganización en la que se encuentran los Casos de Estudios, por lo tanto esto facilitará la búsqueda de los Casos para brindar un servicio más eficiente y de calidad.

Para la realización de este trabajo ha sido necesario definir algunos conceptos pertinentes tales como:

Aura Portal: Aura Portal es la herramienta ideal para aquellos que quieren tener un control exhaustivo de los procesos y quieren mejorar día a día. De manera que en una breve frase podemos decir que Aura Portal es el sistema idóneo para la descripción, ejecución, análisis y mejora de los procesos de cualquier organización (Lamont, 2013).

Casos de Estudio: Es la descripción de una situación real, la cual leen los estudiantes de forma individual antes de clases para su discusión y análisis en equipo, bajo la moderación de un profesor, el objetivo pedagógico es que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta ante situaciones nuevas y que

desarrollen un criterio propio sobre el tema de curso, el caso puede desmentir conocimientos, pero este no es su objetivo central: para eso son las lecturas de teoría que generalmente la acompañan (y que también puede ser sujeto de discusión) de todas maneras valga la advertencia de que el caso no es un ejemplo de la teoría, resolver problemas o hacer ejemplos también pueden ser una metodología activa, pero no es la misma de los casos (Ogliasqui, 1993).

Conservación: Conjunto de procedimientos y medidas destinadas a asegurar, por una parte, la preservación o prevención de posibles alteraciones físicas en los documentos y por otra la restauración de éstos, cuando la alteración se ha producido (Morh, 2007).

Control de gestión documental: Las dependencias y entidades, así como sus delegaciones o equivalentes, contarán con una o varias áreas de control de gestión documental (Taylor, 2012), que llevarán a cabo las siguientes acciones:

- ✓ La recepción y distribución de la correspondencia de entrada.
- ✓ El registro y control de la correspondencia de entrada y salida.
- ✓ La recepción y despacho de la correspondencia de salida de sus áreas.

Digitalización: Acción de convertir la información analógica en digital. Proceso por el cual una imagen real o analógica es transformada en una secuencia de valores numéricos (bits) que pueden ser manipuladas por un ordenador (Bice, s.f).

Estrategias: Principios y metas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar (García, 2010). Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a sus objetivos; las estrategias pueden ser a corto plazo (1 año) a mediano plazo (2 a 5 años) y a largo plazo (5 a 20 años).

Gestión Documental: Ligada íntimamente a la valoración de documentos comprende planificación, control, dirección, organización, promoción y otras actividades de gestión relativa a los documentos antes de llegar a los archivos históricos, incluyendo el manejo de la correspondencia, formulario, micro-formas, técnicas de automatización de datos, etcétera, la eficacia del sistema se traducirá a la obtención de calidad y cantidad de documentos producidos evitando la acumulación irracional, simplificación de actividades, coordinación entre órganos productores y archivos, eliminación sistemáticas, información al día, información complementaria, en definitiva fluidez y eficacia (Arévalo, 2003).

Organización de los archivos: El objetivo de la organización de los archivos es asegurar la disponibilidad, localización expedita, integridad y conservación de los documentos, que en el ejercicio de sus atribuciones poseen las dependencias y entidades de la administración (García, 2010).

Preservación: Medidas para que los Documentos queden garantizados de manera absoluta contra; polvo, humedad, incendio, maltrato y falta de higiene de archivistas y consultantes (Steven, s.f).

Google Drive: Google Drive es un servicio de alojamiento de archivos. Fue introducido por Google el 24 de abril de 2012. Google Drive es un reemplazo de Google Docs que ha cambiado su dirección de enlace de docs.google.com por drive.google.com entre otras cualidades, cada usuario cuenta con 15 gigabytes de espacio gratuito para almacenar sus archivos, ampliables mediante pago. Es accesible por su página web desde ordenadores y dispone de aplicaciones para IOS y Android que permiten editar documentos, con el lanzamiento de Google Drive, Google ha aumentado el espacio de almacenamiento de Gmail a 15 GB (Lamont, 2013).

En INCAE se ha adquirido el espacio para gestionar la documentación de forma ilimitada en Google Drive. En la biblioteca se pretende manejar todos los Casos de Estudio en Google Drive, desde donde se puede realizar sincronización de la documentación entre ambas bibliotecas la que se encuentra en Costa Rica y la de Nicaragua, para gestionar la documentación en Google Drive, se procederá a definir las personas encargadas de realizar este proceso de edición y organización de los Casos de Estudio principalmente

Repositorio: Es un sitio centralizado donde se almacena y mantiene información digital, habitualmente bases de datos o archivos informáticos (Arévalo, 2003).

CAPÍTULO I

El instituto Centro Americano de Administración de Empresas y su colección de Casos de Estudio.

Capítulo I

El Instituto Centroamericano de Administración de Empresas y su colección de Casos de Estudio.

Se detalla la información específica del INCAE, su biblioteca y la colección de Casos de Estudio, basado en la publicación (INCAE, s.f).

1.1.- INCAE

INCAE Business School es una escuela de negocios latinoamericana, fundada en 1964 como Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Se ubica en dos *campus*: el *Campus* Francisco de Sola en Nicaragua y el *Campus* Walter Kissling Gam en Costa Rica.

La escuela ofrece un programa residencial de MBA (Maestría en Administración de Empresa), en dos modalidades distintas: MBA bilingüe y MBA 15 meses; además un MBA Ejecutivo y Programas Ejecutivos en las modalidades de In-Company y Seminarios. También publica libros de negocios, Casos de Estudio y edita *INCAE Business Review*. En la actualidad cuenta con 271 estudiantes en los programas de MBA, 143 en los programas de MBA Ejecutivo y una facultad de 49 profesores. El rector actual es Arturo Condo, quien fue nombrado en 2007.

En marzo de 1963, el presidente de los Estados Unidos, John F. Kennedy, tuvo la oportunidad de visitar Costa Rica y se reunió con los presidentes centroamericanos. El objetivo de esta reunión, era solicitar apoyo para establecer un programa de administración de empresas que produjera los futuros gerentes que conducirían al sector empresarial y al desarrollo de la región. En abril del año 2014, George P. Baker, Decano de la Escuela de Negocios de Harvard envió a la región tres profesores a determinar el nivel de apoyo de la comunidad empresarial y la sociedad centroamericana para el proyecto. La respuesta fue muy positiva y Francisco de Sola, empresario salvadoreño, fungió como líder en la consolidación del apoyo para el proyecto. Para el mes de diciembre se nombró un Consejo de

Administración provisional para encabezar esta iniciativa, que un año más tarde sería conocida como "Proyecto INCAE".

En 1964 se impartió el primer programa académico en Antigua, Guatemala, que fue el Programa de Alta Gerencia (PAG), en el que participaron 45 estudiantes. Fue impartido por profesores de Harvard Business School, asistidos por profesores centroamericanos. En el acto de clausura, se decidió la construcción del campus, el inicio de un programa MBA de tiempo completo, que sería el primero de su tipo en América Latina, y se eligió el primer Consejo Directivo Regional.

En 1969 inició el primer Programa de MBA, y se inauguró el primer campus en Montefresco, Nicaragua, en donde se graduaron las primeras quince promociones del MBA. En 1983, se trasladó al programa MBA al nuevo campus de Costa Rica en Alajuela, en donde la 16ª promoción de MBA, después de completar su primer año en Nicaragua, terminó su segundo año. A partir de entonces, el campus ubicado Montefresco se utilizó para impartir Seminarios y el Programa de Administración Funcional (PAF). En 1996, se reinstaló el programa de MBA a tiempo completo en Nicaragua, pero bajo la modalidad de MBA Intensivo, y en 2000 fue designado como sede permanente del programa MBA Ejecutivo.

1.2.- Biblioteca del INCAE

La Biblioteca de INCAE se formó con la asistencia de la Baker Library de la Harvard Business School en el año 1968, la relación entre dichas bibliotecas continúa y actualmente forma parte de un sistema de Bibliotecas que está compuesto por dos bibliotecas; la biblioteca ubicada en el *Campus* Walter Kissling Gam, en Alajuela, Costa Rica, tiene aproximadamente 35,000 volúmenes impresos y 60,000 digitales. Recibe 400 publicaciones periódicas. La biblioteca ubicada en el *Campus* Francisco de Sola, en Managua, Nicaragua, tiene aproximadamente 34,000 volúmenes impresos y 60,000 digitales. Recibe 221 publicaciones periódicas.

En 1968, cuando el INCAE abrió sus puertas a los primeros estudiantes, la biblioteca se componía de 459 obras fundamentales sobre administración de empresas, seleccionadas por los bibliotecarios de la Harvard Graduate School of Business Administration. Por su parte, la biblioteca, cuya administración estuvo a cargo de personal no especializado trabajaba a jornada parcial y no se desarrolló con la misma rapidez que el Instituto.

En 1970 el INCAE, cada vez más sensible a la falta de una biblioteca adecuada para secundar su programa altamente especializado, pidió al bibliotecario de la Baker Library, Sr Laurence J. Kipp, que hiciera un informe sobre un programa de biblioteca para el INCAE, tomando como base ese informe. El INCAE tomó las disposiciones necesarias para obtener los servicios de su primer bibliotecario profesional quien llegó en octubre de 1971, (Thomas Bloch, actual director del sistema de Bibliotecas de INCAE).

La organización de una biblioteca para el INCAE se anunciaba como un proyecto de carácter único del Instituto y del alto nivel de su programa de enseñanza. Se puso de manifiesto que, antes de iniciar un programa de desarrollo de la biblioteca, era imprescindible encontrar respuesta a las preguntas siguientes:

- 1 ¿Qué significa para la biblioteca el hecho de que el Instituto concentre su atención en la situación local y regional?
- 2 El INCAE se encuentra relativamente aislado de otras instituciones superiores de carácter análogo ¿De qué manera puede influir esto en su desarrollo?
- 3 ¿Cuáles son las necesidades del claustro de profesores en lo que atañe a su propio desarrollo profesional?
- 4 A juicio de los profesores, ¿de qué forma deberían los estudiantes utilizar la biblioteca?
- 5 ¿Que puede hacer la biblioteca para informar acerca de sus posibilidades a los estudiantes, profesores y hombres de negocios fuera del INCAE, así como a los antiguos alumnos que cursaron estudios en el Instituto y que actualmente ejercen actividades en la administración de empresas, por lo menos en catorce países?

A fin de establecer relaciones entre el claustro de profesores y la biblioteca y para contestar a algunas de dichas preguntas, se hizo un estudio metódico sobre la biblioteca y las necesidades de los profesores en materia de información para llevar a cabo ese estudio, el bibliotecario se entrevistó con cada uno de los profesores, después de haberles presentado, algunos días antes, un cuestionario para que lo examinaran. En la entrevista se trató de determinadas obras y revistas que el profesor consideraba necesarias para su enseñanza e investigaciones, procurándose asimismo, de modo más general, definir la función de la biblioteca en el INCAE y la forma más eficaz en que podía prestar su apoyo al programa de enseñanza, las materias que deberían merecer una atención especial al reunir publicaciones, los servicios materiales que permitirían utilizar más racionalmente la biblioteca y de manera general, registrar las ideas, sugerencias o deseos de los profesores con respecto a la biblioteca.

Los profesores respondieron con entusiasmo a esa encuesta, cuyos resultados se incorporaron en un plan detallado de desarrollo de la biblioteca. Esa encuesta esencial mostró que no había que desarrollar la biblioteca en la misma forma que la de una escuela superior de estudios comerciales de los Estados Unidos, en lo que se refería al fondo de Libros. El INCAE debía hacer frente a la necesidad urgente e inmediata de reunir un fondo completo de publicaciones centroamericanas en materia de comercio y economía, entre ellas las que editan los ministerios de hacienda, comercio, industria y economía, los bancos centrales, las organizaciones centroamericanas de investigación, las oficinas de fomento de las exportaciones, las organizaciones interesadas en determinados productos, tales como el ganado, el café y el arroz, las publicaciones de las cámaras de comercio, etcétera.

Asimismo, se señaló la necesidad de reunir un gran número de publicaciones estadísticas internacionales. Había que revisar y poner al día los textos fundamentales sobre las materias tratadas por los diversos profesores, adquiriéndose nuevas publicaciones -el mayor número posible en español-, que se refieran a las condiciones que prevalecen en América Latina al abonarse a

diversas revistas, se hizo hincapié en seleccionar publicaciones esenciales para cada rama y en reunir una colección muy completa de revistas y otras publicaciones periódicas latinoamericanas que tratan de las esferas de interés para el INCAE. Hacían falta, además, como un medio auxiliar, colecciones de bibliografías de monografías, catálogos de escuelas superiores de estudios comerciales de los Estados Unidos y América Latina, así como obras de consulta para conocer las publicaciones estadounidenses y latinoamericanas relativas al comercio y la economía. Cuando haya logrado los objetivos que se señalaron en la encuesta, la biblioteca estaría en condiciones de prestar su apoyo a los programas de enseñanza y de investigación, de ayudar a reunir datos para la redacción de textos de casos y de suministrar la documentación necesaria para proyectos de investigación.

Los profesores podrán, asimismo, mantenerse al corriente de las últimas innovaciones en sus ramas respectivas y conocer las tendencias que actualmente se manifiestan en Centroamérica. Se concertaron acuerdos sobre préstamos entre bibliotecas con organismos afines de Nicaragua y de Estados Unidos de América, a fin de incrementar los recursos de la biblioteca y superar su relativo aislamiento. Se estableció una lista mensual de adquisiciones que ya se está distribuyendo a un gran número de bibliotecas que tienen intereses similares. Se puso a la disposición de los estudiantes un programa de orientación en que se examinan y estudian detenidamente el material básico de consulta y estadístico. Se inició la publicación de bibliografías y listas de textos especializados, con objeto de informar a los usuarios actuales o potenciales acerca del material y de los datos de que dispone la biblioteca. Estas publicaciones especializadas se distribuyen entre los profesores y estudiantes del INCAE y demás institutos que tienen intereses afines.

1.3.- Colección de Casos de Estudios del INCAE

Desde al año 1967 dio inicio la formación de la colección de los Casos de Estudio del INCAE, custodiados por la biblioteca del *Campus* Francisco de Sola (CFDS), los cuales estaban bajo su administración, registro, reproducción de los materiales para los cursos que se ofrecen. Durante ese tiempo el manejo de los Casos de Estudios se hacía de manera manual, no contaba con bases de datos. En el año 1995 se adquirió una base de datos en formato HTML que permite el manejo referencial y estadístico de los Casos de Estudios. Esta base de datos permite encontrar la referencia, además permite recopilar estadísticamente el uso de los mismos, datos sobre los Casos de Estudio como: cuando se utilizó, en qué país se utilizó, para que programa se utilizó, que profesor utilizó, cuantos estudiantes lo utilizaron, para acceder a esta base de datos de casos del INCAE, se utiliza una clave de intranet.

En el año 2011 con la llegada de una nueva administración se realizan cambios estructurales y los Casos de Estudio pasan a ser administrados por el departamento de Servicios Educativos Anciliares (SEA), el personal del departamento no estaba capacitado para el manejo, organización y administración de los documentos, solamente contaba con la capacidad de reproducir materiales de información, durante los 3 años que estuvo a cargo de la custodia de los Casos de Estudio no se realizó ningún proyecto en pro de mejorar el manejo de la información, creando un desorden de los Casos de Estudio. Tres años después (2014), se realizan cambios nuevamente y el departamento del SEA fue absorbido por TI (Tecnología de Información) el cual considera que debe desaparecer el departamento SEA, posteriormente TI sugiere que el manejo de los Casos de Estudio pase a ser custodiado por el departamento de biblioteca nuevamente.

Los Casos de Estudio están divididos en 3 grupos:

- ✓ Autóctonos
- ✓ Casos de estudios de otras instituciones que producen material didácticos
- ✓ Notas técnicas (capítulos de libros, artículos de revistas y otras fuentes de información).

1.4.- Normas para la preparación de casos, notas técnicas y ejercicios

Preparado por el Sistema de Bibliotecas diciembre 2010

Logo: Esquina superior izquierda. El código va debajo del logo. La biblioteca colocará el código. **Se debe utilizar el logo que se adjunta.**

Título: Letra Arial #14 en minúscula, negrita centrado entre dos líneas, la línea debe ser de tipo borde 1 1/2 pt. El título aparecerá únicamente en la primera página del documento.

El texto del documento se escribirá en Arial #12, justificado, a espacio sencillo, primer renglón de cada párrafo con sangría, en un solo lado de la hoja.

Los subtítulos se escriben con negritas, al margen izquierdo y en tamaño Arial #12.

Los anexos van al final del caso. No más de un anexo en una página. Los títulos se deben escribir así:

Anexo 1

Best Company

Estado de Pérdidas y Ganancias

La información sobre los autores, supervisores, etc. se debe escribir al pie de la primera página en Arial #11. Por ejemplo:

Este (caso, nota técnica, ejercicio) fue preparado bajo la supervisión de para servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.

Centro de Investigación, INCAE Business School (*Utilizar cuando sea relevante*)

Derechos reservados © 2010 INCAE Business School. Se prohíbe la reproducción de este material sin el permiso de INCAE Business School. Para más información contacte Casos@incae.edu

1.5.- Como se inscribe un nuevo caso:

Escritura e inscripción de nuevos casos en el sistema de biblioteca del Campus Francisco de Sola:

Los profesores escriben los casos y los envían a la biblioteca para su revisión, si estos cumplen con las políticas establecidas se procede a la asignación de un código que está compuesto de un número impar.

Los casos son enviados a costa rica para su inscripción en el sistema de casos, se le hace una revisión nuevamente para comprobar que estos fueron ingresados correctamente se le envía el caso ya codificado al profesor, investigador o asistente.

La base de datos (HTLM) que actualmente se utiliza para guardar estos casos está obsoleta y presenta un sinnúmero de problemas que dificulta el trabajo del personal de la biblioteca es necesario la implementación de otra base de datos para agilizar el proceso y que estos casos estén respaldados.

CAPÍTULO II

Diagnostico situacional de los Casos de Estudio.

Capítulo II

Diagnóstico situacional de los Casos de Estudio

2.1-Estado de conservación de los Casos de Estudio:

La colección completa de casos de estudios actualmente se encuentra instalada en un depósito que mide 9 mts de ancho por 5 mts de largo (figura 1), esta área es de uso restringido y actualmente funciona como archivo histórico, este depósito cuenta con las siguientes características y condiciones: posee un aire acondicionado de 24,000 BTU; iluminación está conformada por 2 lámparas de 40 WATTS, las paredes son de concreto color blanco, con piso color crema y con una única puerta de salida, no cuenta con deshumificadores para absorber la humedad, por lo tanto los documentos han presentados ciertos deterioros como: color amarillento en sus hojas, contienen manchas de sarro debido al uso de grapas que con el tiempo se han oxidado.

En el depósito descrito anteriormente también se encuentran albergados junto con los Casos de Estudio autóctonos, las notas técnicas y los Casos de Estudio de otras instituciones, en consecuencia por todo lo antes descrito la colección de Casos de Estudio no se encuentra en condiciones óptimas para su conservación y preservación física.

Como podemos darnos cuenta este es un depósito adaptado para funcionar como archivo pero no cumple con las condiciones adecuadas de conservación.

Fig. 1: Depósito en el cual se encuentra instalada la colección de casos de estudios



2.2.- Almacenamiento físico de la colección de Casos de Estudio:

La colección de Casos de Estudio se encuentra almacenada en archiveros metálicos (figura 2), pero no es un método de almacenamiento adecuado para su preservación y conservación, ya que de esta forma están agrupados de manera que daña los soportes de los documentos, estos archivadores metálicos contienen cuatro gavetas y en ellos se encuentra la colección de Casos de Estudios autóctonos del INCAE, instalada en cajas metálicas (figura 3), en las que caben un promedio de 30 Casos de Estudio por caja y estas a su vez se encuentran contenidas en estanterías de madera sin sujetar de ningún extremo.

Fig. 2: Archiveros metálicos en los que se encuentran almacenado los Casos de Estudios



Fig. 3: Cajas metálicas en las que son almacenados los Casos de Estudios



2.3.- Almacenamiento en la base de datos del sistema de biblioteca:

El responsable de la biblioteca el señor Otoniel Blas explicó que: “La cantidad total de la colección de Casos de Estudio está compuesta por 24 mil unidades y se conoce que solo un fragmento de la colección está ingresada en la base de datos”.

La colección de Casos de Estudio compuesta por 24 mil ejemplares se encuentra ingresada parcialmente en una base de datos del sistema de biblioteca, ya que carece de una organización previa y de un tratamiento normalizado.

2.4.- Recursos Humanos y Recursos técnicos

Actualmente la biblioteca no cuenta con el personal suficiente para realizar el proceso de inventario, ordenamiento por numeración, asignación de números, escaneo y control de calidad debido que sólo existen tres personas encargadas de realizar todo el proceso, además se cuenta solo con una unidad de escáner lo cual implica que no se puede realizar el proceso de forma rápida.

2.5.- Análisis situacional de la Colección de Casos de Estudios del INCAE aplicando la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (cuadro 1).

A continuación se muestra un análisis FODA de la situación actual de los Casos de Estudio del INCAE

Cuadro 1. Análisis situacional de la Colección de Casos de Estudios del INCAE

F O R T A L E Z A S	Principal referente de información especializadas en estudios corporativos, tales como: administración de empresas, economía finanzas	D E B I L I D A D E S	-Falta de organización de la colección de los Casos de Estudio -Deterioro de los Casos de Estudio en físico -Espacio de almacenamiento reducido -Condiciones climáticas inadecuadas de los Casos de Estudio Base de Datos obsoleta.
O P O R T U N I D A D E S	--Presupuesto asignado para contratación de pasante para la organización física de los Casos de Estudio	A M E N A Z A S	-Pérdida de la información de los Casos de Estudio debido al desprendimiento de hojas. -Ataque de ácaros

CAPÍTULO III

Propuesta de Organización física y digital de la colección de los Casos de Estudio del INCAE

Capítulo III

Propuesta de Organización física y digital de la Colección de Casos de Estudio de INCAE

3.1- Análisis de la Propuesta de Organización Física y Digital de la colección de Casos de Estudios del INCAE. (Cuadro 2)

Cuadro 2 .Se presenta a continuación un análisis FODA de la propuesta de Organización física y Digital de Casos de Estudio del INCAE

F O R T A L E Z A S	<p>*Software automatizado para el proceso de digitalización de los Casos de Estudio.</p> <p>*Presupuesto asignado para el proceso de digitalización de los Casos de Estudio.</p>	D E B I L I D A D E S	<p>*Falta de personal capacitado.</p> <p>*Falta de equipos tecnológicos para la digitalización.</p> <p>*Falta de coordinación con el personal de la filial de Costa Rica.</p>
O P O R T U N I D A D E S	<p>*Ahorro de tiempo.</p> <p>*Eficacia en el proceso de búsqueda de los Casos de Estudio</p> <p>Respaldo de los Casos de Estudio</p>	A M E N A Z A S	<p>*Fallas en el suministro de Internet.</p> <p>*Colapso del servicio de almacenamiento en la Nube.</p>

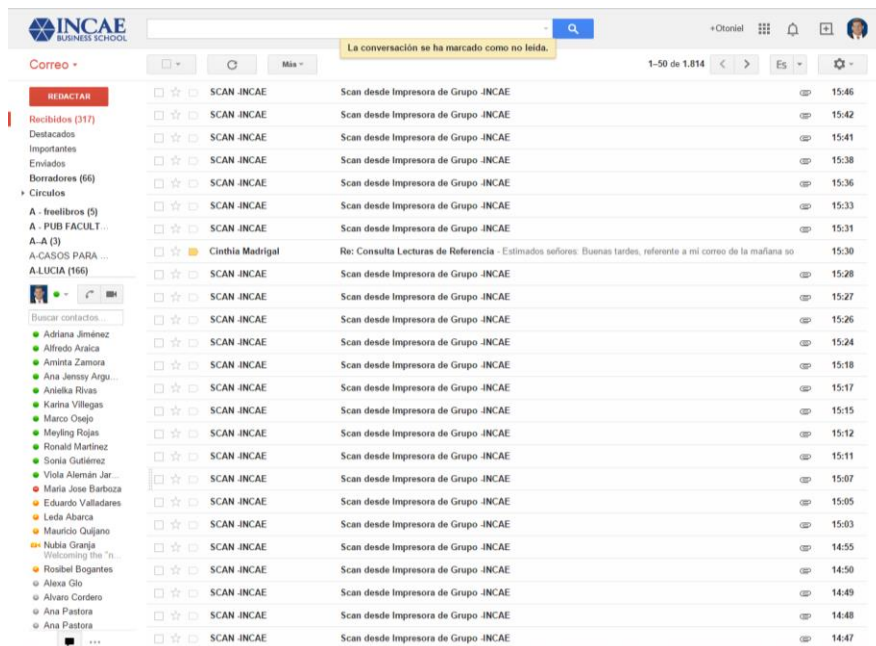
3.2- Etapas de la Organización Física y Digital de Casos de Estudio del INCAE:

El proceso que se detalla a continuación está basado en la cadena documental la cual engloba los procedimientos que se deben seguir para realizar una organización archivística (Hoyos, 2005).

- ✓ Como primer paso se hará una verificación y comparación de los documentos en físicos con los documentos que se encuentran en la base de datos Referencial del Sistema de Biblioteca que se encuentra en formato HTML.
- ✓ Como segundo paso se procederá a un ordenamiento de los documentos físicos, esto se hará en un orden ascendente según el número asignado a cada uno de ellos.
- ✓ El tercer paso consistirá en el escaneo de cada uno de los documentos.

3.3 Proceso de Digitalización de los Casos de Estudio: Cada vez que es escaneado un caso automáticamente se enviará una notificación al correo del encargado de la digitalización (figura 4).

Fig. 4: Digitalización de Caso de Estudio



3.4- Flujo de digitalización:



- Se ordenan y se clasifican los documentos.
- Se escanea la información.
- Se genera el nivel de seguridad solicitado.
- Se guarda y se ordena la información.
- Se generan índices por cada página escaneada o títulos, etc.(Opcional)
- Se generan motores de búsqueda de ser solicitados (Opcional)
- Se generan OCR´s (Opcional)

3.5.-Control de calidad

Para el proceso de control de calidad del escaneo, se utilizará el Software Adobe Distriller, el cual cuenta con la herramienta llamada OCR (Reconocimiento Óptico de Caracteres) que posee las funciones de cortar, pegar y limpiar los documentos dañados por manchas de sarro y hojas amarillas, ocasionado por el paso del tiempo.

Una vez que los Casos de Estudio han pasado el proceso de Control de Calidad, se le agrega una extensión “S” para los Casos de Estudio en idioma español con el objetivo de diferenciarlo de los nuevos Casos de Estudio, por otra parte los Casos de Estudio en idioma inglés se les agrega la extensión “E” y se almacenan en Google Drive.

3.6.-Almacenamiento en Google Drive

Una vez digitalizada la colección de Casos de Estudios, la herramienta principal será: Google Drive para manejar la base de casos sin tener que ocupar algún espacio físico, ni en discos de máquinas, ya que en Google Drive el riesgo de amenaza es mínimo y solamente se necesita un buen manejo de la base con personal capacitado en el área, luego de esto se hace un proceso en la plataforma de automatización **AuraPortal**.

3.6.1.- Seguridad de Google Drive

No existe un sistema de almacenamiento en la nube que sea seguro al 100%. Como Google Drive está enlazado con Gmail, se pueden comprometer, fácilmente, los archivos de los usuarios si se deja abierta la ventana del navegador o si no protegemos nuestra cuenta con una contraseña robusta. Las consecuencias pueden ser desastrosas. Los consejos de seguridad de Google son bastante básicos: usar una clave fuerte; no descargar las carpetas en los servicios compartidos y cerrar la sesión siempre que estemos utilizando Google Drive.

3.7.-Uso de la plataforma Auraportal:

Auraportal es una herramienta que se adquirió a nivel institucional, se concluyó que es la mejor opción para agilizar la búsqueda de los Casos de Estudio, por la manera fácil de gestionar la información ya que sus formularios los diseñó el cliente según sus necesidades.

Dicho formulario contiene los siguientes datos de cada Caso de Estudio:

- Código del Caso de Estudio
- Título del Caso de Estudio
- Nombre del autor (Por política del INCAE se ha definido que en este campo sólo se agregará un nombre y un apellido)
- Se especifica el idioma del Caso de Estudio
- Se introduce el URL de cada Caso de Estudio el cual es asignado por Google Drive. **(he aquí la relación entre Google Drive y Auraportal)**
- Finalmente el Caso de Estudio se envía y se protege para que no sea editado.

Esta plataforma contara con acceso para dos tipos de usuarios, un administrador que introduce los datos de los Casos de Estudio y un usuario que solicita revisar el Caso de Estudio el cual accede con una contraseña y debe introducir los datos requeridos en el formulario (figura 5).

Fig. 5: Datos requeridos en el formulario

Solicitud de Casos
Proceso: Solicitud de Casos a Biblioteca

INCAE BUSINESS SCHOOL

Información del Solicitante

Ref. Solicitud: BBT-75.1_2
Solicitante: Otoniel Blas
Fecha Solicitud: 2014-12-15 (16:14)
Campus: CFDS
Catálogo: H8SP
Producto:
División:
Centro:

Información del Curso o Seminario

Nombre y Apellido del Profesor:
Programa:
Curso o Seminario:
País Donde se Usará el Caso:
Cantidad de Estudiantes:
Fecha que se Requiere el Material:
Fecha que Inicia el Curso o Seminario:
Fecha que Finaliza el Curso o Seminario:

Cuentas que asumen

Cuenta	Porcentaje
No hay elementos	

Casos Requeridos

Código	Título	Idioma
No hay elementos		

Eliminar Solicitud

El botón "Enviar" estará disponible cuando

Este formulario permite adquirir el material automáticamente y que quede en la base los registros principales como por ejemplo: qué profesor lo utilizó, para qué programa se utilizó, cuantos estudiantes fueron los del programa, en qué país se utilizó el material, en que rango de fecha fue utilizado el material, como se detalla en la figura 6.

Fig. 6: Formato automatizado para solicitar Casos de Estudios de otras instituciones

Help

AuraPortal

Solicitud de Casos
Proceso: Solicitud de Casos a Biblioteca

INCAE
BUSINESS SCHOOL

Información del Solicitante

Ref. Solicitud: BBT-75.1_2
 Solicitante: Otoniel Blas
 Fecha Solicitud: 2014-12-15 (16:14)
 Campus:
 Catálogo:
 Producto:
 División:
 Centro:

Información del Curso o Seminario

Nombre y Apellido del Profesor:
 Programa:
 Curso o Seminario:
 País Donde se Usará el Caso:
 Cantidad de Estudiantes:
 Fecha que se Requiere el Material:
 Fecha que Inicia el Curso o Seminario:
 Fecha que Finaliza el Curso o Seminario:

Cuentas que asumen

Cuenta	Porcentaje
No hay elementos	

Casos Requeridos

Código	Título	Idioma
No hay elementos		

El botón "Enviar" estará disponible cuando

Permitirá contabilizar el costo de los materiales para cada curso, además profesor que lo utilizo, para que programa se utilizó, cuantos estudiantes fueron los del programa, en qué país se utilizó el material, en que rango de fecha fue utilizado el material.

Este formulario permite el ingreso de los casos que estará automatizados para las futuras solicitudes (figura 7), los campos que se utilizan para este formulario son:

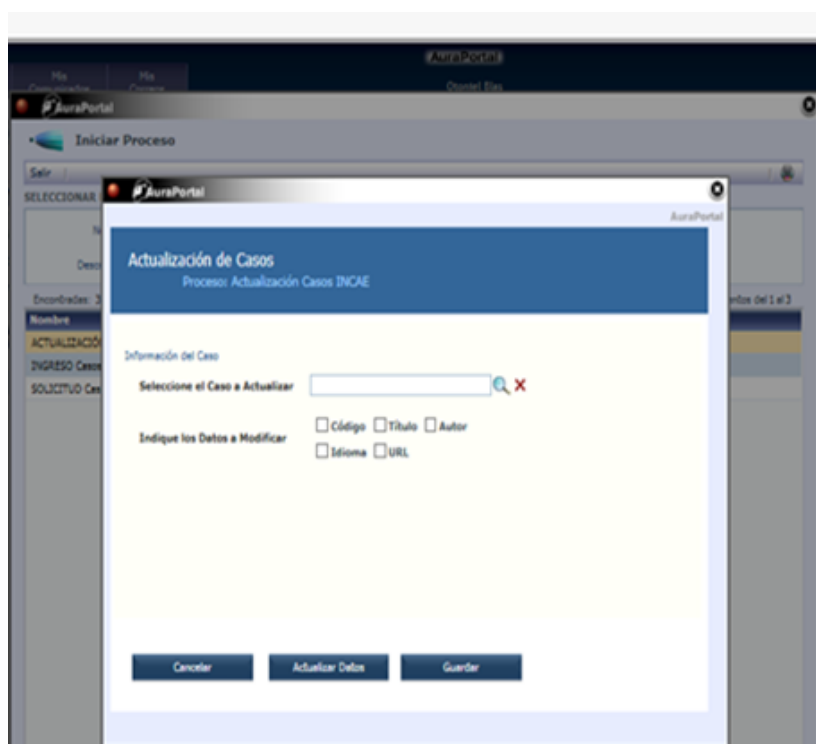
- El código único del material
- Autores del material
- Título del material
- Idioma del material
- URL

Fig. 7 : Formulario de ingreso de los Casos de Estudio Automatizados

The image shows a screenshot of a web application interface. In the foreground, a modal window titled "Ingreso de Nuevos Casos" is open, with the subtitle "Proceso: Ingreso Casos INCAE". The form contains the following fields: "Código:" (text input), "Título:" (text input), "Autor:" (text input), "Idioma:" (dropdown menu), and "URL:" (text input). Each input field has a small red asterisk to its right. At the bottom of the modal, there are three buttons: "Eliminar", "Realizar Ingreso", and "Guardar". In the background, the main application window is visible, showing a search bar, a list of results under "SELECCIONAR FORMULARIO", and a "Procesar" button.

Este URL es único que provee la base de casos que se subirá a google drive, cualquier cambio que se genere en el futuro ya sea de edición del material, deberá reemplazarse el URL o ya sea cualquiera de los campos del formulario que haya sido afectado por cualquier razón.

Fig. 8: Formulario para la actualización y edición de los Casos de Estudio



The image shows a screenshot of a web application interface. At the top, there is a navigation bar with the 'AuroPortal' logo and the text 'Inicio Proceso'. Below this, a sidebar menu is visible with options like 'SELECCIONAR', 'Nombre', 'ACTUALIZACIÓN', 'INGRESO Casos', and 'SOLICITUD Cas'. The main content area displays a modal window titled 'Actualización de Casos' with the subtitle 'Proceso Actualización Casos INCAE'. Inside the modal, under the heading 'Información del Caso', there is a search field labeled 'Seleccione el Caso a Actualizar' with a magnifying glass icon and a close button. Below this, there are two sections: 'Indique los Datos a Modificar' with checkboxes for 'Código', 'Título', 'Autor', 'Idioma', and 'URL'. At the bottom of the modal, there are three buttons: 'Cancelar', 'Actualizar Datos', and 'Guardar'.

Este es el formulario que se utilizará para actualizar cualquier edición de los materiales si llegase a ocurrir, cualquiera de los campos del formulario que requiera cambios se puede hacer desde este formulario.

Básicamente estos son los 4 formularios más importantes diseñados para el proyecto de solicitudes automatizadas lo cual para nosotros implica un control de calidad basado en los estándares del INCAE.

CONCLUSIONES

Conclusiones:

Se verificó la existencia de los documentos físicos en la base de datos, obteniendo un faltante de un 5% en base a la cantidad total de Casos de Estudios, luego de esto se procedió a la organización por orden numérico en forma ascendente de cada Caso de Estudio, los cuales luego pasaron al proceso de escaneo, digitalización y control de calidad para poder ser almacenados en Google Drive.

En conclusión esta propuesta, será la solución a la falta de tratamiento y organización de la colección de casos de estudios del INCAE, agilizando su utilización, ahorrando tiempo y mejorando la calidad del servicio brindado por la biblioteca, una vez aplicada esta propuesta ,será más fácil las consultas y búsquedas de los documentos para los profesores e investigadores, se dará un tratamiento estandarizado a cada nuevo caso que sea creado ,lo que normara su inscripción y utilización, todo esto será posible gracias a las herramientas “Google Drive” y “Aura Portal”.

Por lo ante mencionado concluimos que los planes estratégicos y métodos para la organización y digitalización de los Casos de Estudio antes descritos son muy importante ,ya que es una alternativa moderna que cualquier institución puede implementar siempre y cuando se cumplan una serie de parámetro con los cuales se logrará un excelente resultado.

Como Gestores de la Información fue de gran importancia participar en este estudio en donde podemos poner en práctica nuestros conocimientos en: Organización, Clasificación y digitalización de los Documentos

RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

Tomando en cuenta las anteriores conclusiones se tienen las siguientes recomendaciones:

- (Recursos Humanos) Contratar personal capacitado en el área de biblioteca, para que incorpore todos los parámetros al momento de realizar los planes estratégicos para la organización y digitalización de un Caso de Estudio.
- Adquirir recursos técnicos modernos para procesar y digitalizar dichos documentos (PC, escáner, monitor, disco duro con suficiente capacidad para almacenar información).
- Enriquecer la comunicación entre los gestores de la información del *campus* Francisco de Sola del INCAE de Managua y el *campus* Kissling Gam de San José Costa Rica.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Arevalo, V. (2003). Diccionario de terminos archivisticos. Buenos Aires: Ediciones del Sur Cordoba.
- AU. (2003). *Manual de Organizacion de Archivos de Oficina*. Alicante.
- Bice, G. (s.f). Obtenido de <http://www.mundoarchivistico.com/?menu=diccionario&id=518>
- Blass, Otoniel. (2014) Entrevista con el Responsable de Biblioteca del INCAE *Campus* Francisco de sola.
- Garcia, A. (2010). Glosario de Terminologia Archivista Costarricense . Costa Rica.
- Gil, p. (1997). *Manual de Organizacion de Archivos de Gestion en las Oficinas Municipales*. Las Gabias-Granada.
- Hoyos, P. (2005). *Cadena documental en entornos multimedia*. Alcala.
- INCAE. (s.f). Obtenido de <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/>
- Lamont, I. (2013). Obtenido de https://books.google.es/books?id=NvjnAgAAQBAJ&pg=PT13&dq=google+drive&hl=es&sa=X&ei=YUHEVP7kA_PdsASEwoKwDw&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=google%20drive&f=false
- Mateo, V. (2005). *La organización de los fondos de archivo clasificación ordenación e instalación*. Alicante.
- Morh, F. (2007). Obtenido de <http://www.mecd.gob.es/culturamecd/areascultura/archivos/mc/dta/diccionario.html#prevencion>
- Ogliasqui, E. (1993). Casos sobre Casos. Nicaragua: Biblioteca INCAE.
- Steven, A. (s.f). Obtenido de <http://www.mundoarchivistico.com/?menu=diccionario&id=1085>
- Taylor, R. (2012). Obtenido de http://cevifaiprivada.ifai.org.mx/swf/cursos/archivos/la_terminologa_archivistica.html
- UNB. (2006). *Guia para la organizacion y valoracion de archivos acumulados*. Bogota D.C.

ANEXOS

ANEXOS

Mapa de localización del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas INCAE que está ubicado en kilómetro 15 carretera Sur (figura 9).

Fig. 9: localización del área de estudio

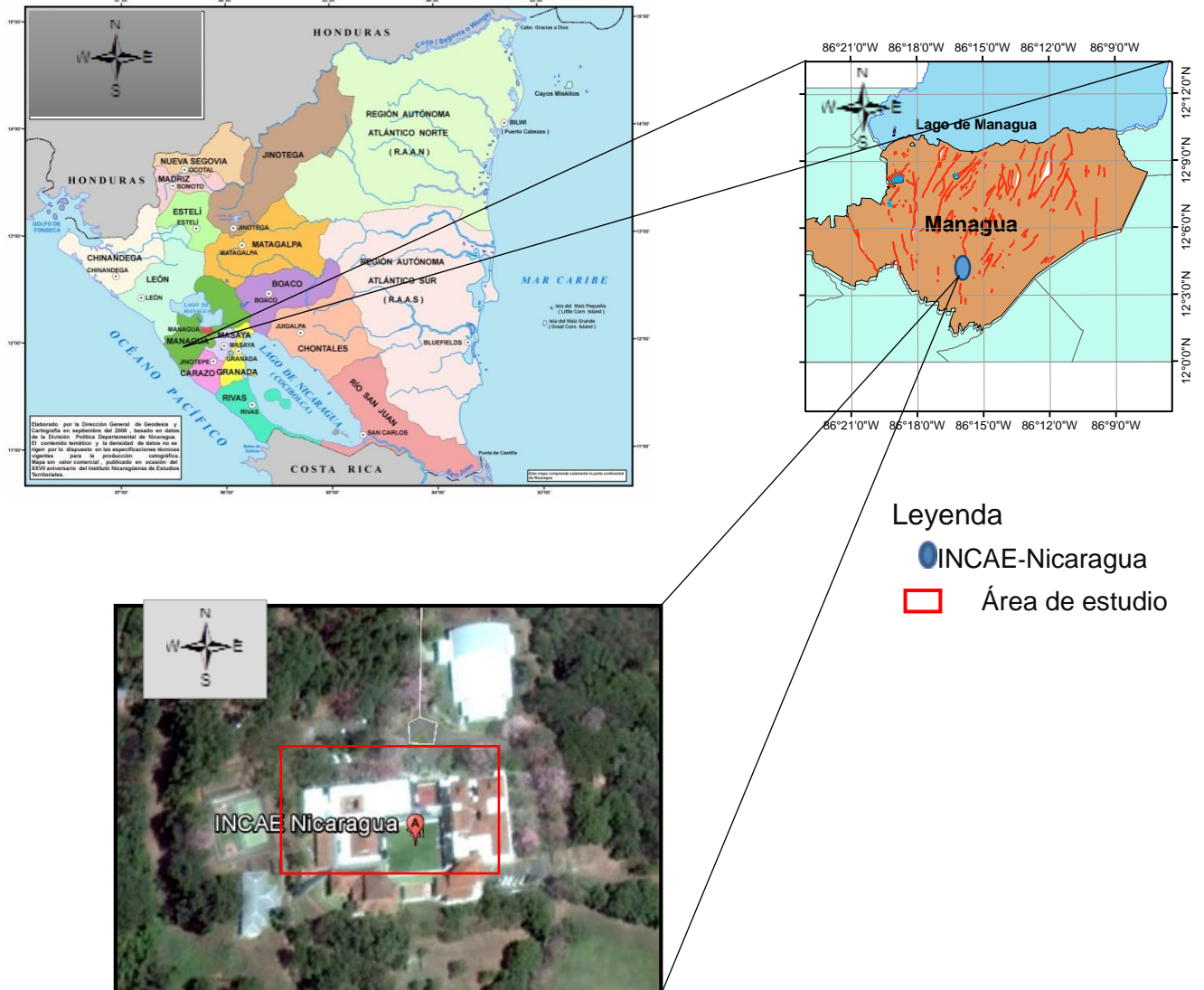


Fig. 10: entrada principal del Instituto Centroamericano de Administración de Empresa (INCAE)



Fig. 11: se observa los daños causados por el paso del tiempo a los Casos de Estudios



Fig. 12: se observa un caso ya terminado



Fig. 13: plataforma Referencial de uso de Casos del INCAE

Para buscar el uso de un caso:

1. Seleccione el orden en que desea que se presente el resultado
2. Llene uno o varios de los siguientes campos
3. Oprima el botón BUSCAR

1. Seleccione el orden en que desea que se presente el resultado de la búsqueda:

2. Llene uno o más de los siguientes campos Solo Casos de INCAE

Código

Título del caso

Profesor que utilizó el caso

País de realización del evento

Todos los campos anteriores

Rango de fechas de uso Desde Hasta

3. Oprima

[Ayuda de búsqueda](#)

Para más información, sírvase comunicarse con la biblioteca de: [Costa Rica](#) [Nicaragua](#)

Fig. 14: plataforma para ver cuando se inscribió un nuevo caso

The screenshot shows a web browser window with the URL `conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/busqueda_casos_incae.shtml`. The page header features the INCAE Business School logo and the text "Sistema Bibliotecas Bases de Datos" and "Artículos - Publicaciones Periódicas - Casos". The main content area is yellow and contains the following search options:

- Seleccione las fechas de inscripción:** Fields for "Desde" and "Hasta" with dropdown menus for "día", "mes", and "año".
- Seleccione el tipo de material:** Radio buttons for "Todos", "Caso", "Nota técnica", and "Ejercicio".
- Digite las palabras de búsqueda:** A text input field and a "Buscar" button.
- Busque registros con:** Radio buttons for "Todas las palabras", "Cualquiera de las palabras", and "La frase exacta".
- Marque opciones:** Checkboxes for "Todos los campos", "Autor(es); Supervisor(es)", "Título", and "Materia(s)".

At the bottom, there are links for "Descripciones de las bases de datos y Ayuda de búsqueda" and "Para más información, sírvase comunicarse con la biblioteca de: [Costa Rica](#) [Nicaragua](#)".

Fig. 15: base de datos Referencial

The screenshot shows a web browser window with the URL `conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/basesdedatos/index-sis.phtml`. The page header features the INCAE Business School logo and the text "Sistema de Bibliotecas Bases de Datos" and "Artículos - Publicaciones Periódicas - Casos". The main content area is yellow and contains the following search options:

- Selección abajo las bases de datos donde desea buscar.** A heading for the search section.
- Digite las palabras de búsqueda.** A text input field and a "Buscar" button.
- Busque registros con:** Radio buttons for "Todas las palabras", "Cualquiera de las palabras", and "La frase exacta".
- Marque opciones:** Checkboxes for "Todos los campos", "Autor(es); Supervisor(es)", "Título", and "Materia(s)".
- Selección bases de datos:** Radio buttons for "Materiales del INCAE" (Cases, Notes, Exercises, All) and "Materiales producidos por otras fuentes" (Cases, Notes, Exercises, All).

At the bottom, there are links for "Descripciones de las bases de datos y Ayuda de búsqueda" and "Para más información, sírvase comunicarse con la biblioteca en: [Costa Rica](#) [Nicaragua](#)".

Fig. 16: los Casos escaneados llegan directamente al correo del coordinador para el control de calidad

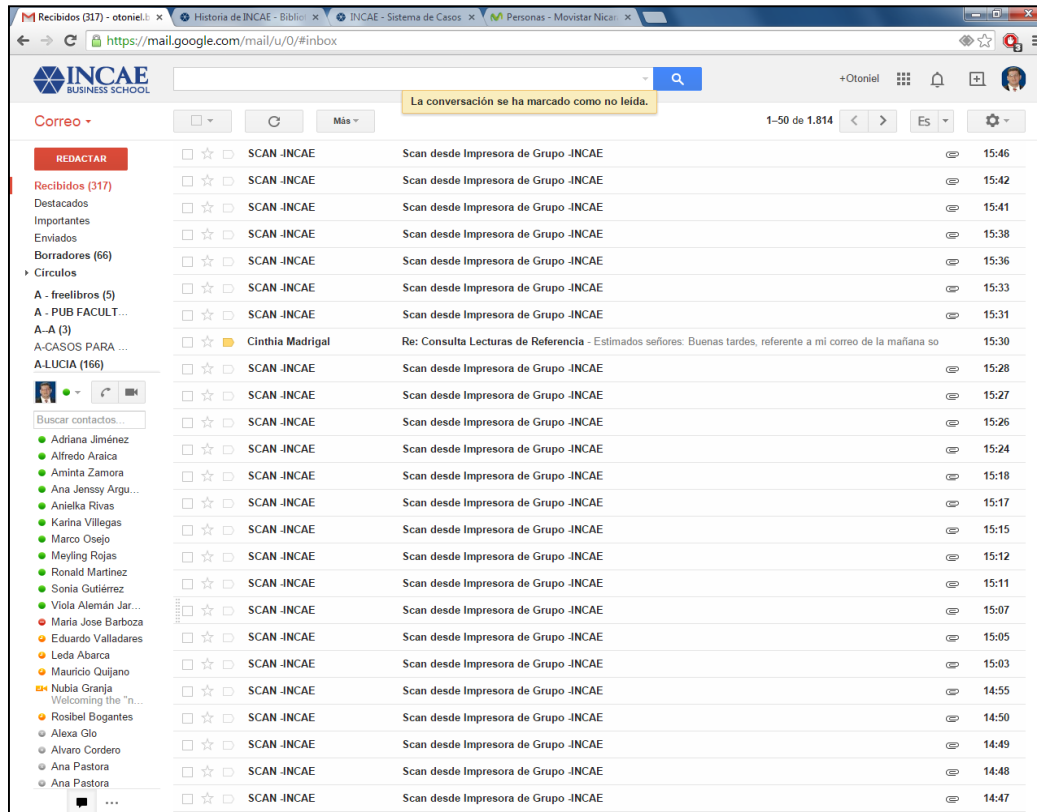


Fig. 17: la extensión “S” es para el proceso de automatización en el programa AuraPortal (AP) donde se tiene que diferenciar del caso en Inglés con la extensión “E”

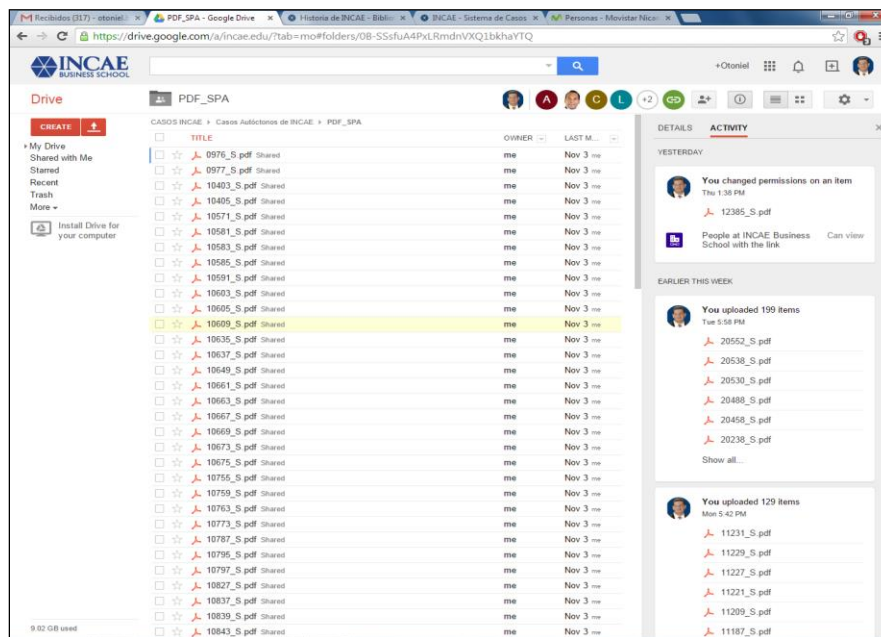


Fig. 18: base de datos que actualmente se utiliza para almacenar los datos



A continuación se aprecia un ejemplo de un Caso de Estudio:



SUMAQ MACHU PICCHU HOTEL

“Machu Picchu es un testimonio del increíble valor y visión que tenían los Incas de la ingeniería. A pesar de la espera, me impresioné cuando vi las primeras terrazas y majestuosas casas al lado de esta alta, increíble y escarpada montaña”- Bernard Weber, Presidente de las Siete Nuevas Maravillas”.

Recién se había iniciado un nuevo año y Aníbal Clavijo, Director Gerente del Sumaq Machu Picchu Hotel ubicado en Aguas Calientes en Cusco, Perú, se encontraba en su despacho analizando los nuevos planos y presupuesto del rediseño de su hotel. Este ambicioso proyecto implicaba la remodelación de las instalaciones e imagen de su hotel familiar. Había comenzado en el segundo semestre del 2012 cuando Aníbal contrató a una pareja de arquitectos, especialistas en hoteles *boutiques* para que le realizaran una propuesta de remodelación de las instalaciones. Sin embargo, el costo total del proyecto ascendía a US\$ 1,000,000 y Aníbal no dejaba de analizar esta cifra pues le consternaba de sobremanera realizar esa inversión para una empresa que cerraría el año 2012 con una facturación total de apenas US\$ 3,818,000. No obstante, dicha suma representaba un crecimiento del 30% en ventas con respecto al 2011.

Su principal preocupación giraba en torno a que aún no había tomado una decisión sobre cuál debía ser el posicionamiento del hotel. Sin duda quería algo que lo identificara en el mercado hotelero con el sello de hotel “luxuryedition” en Machu Picchu, es decir un hotel de alta categoría en todos los sentidos. Sin embargo, no había encontrado aquel factor diferenciador como lo tenían sus competidores directos. El Inkaterra Machu Picchu Pueblo Hotel se diferenciaba por su enfoque ecológico, mientras que el Sanctuary Lodgeby Orient Express lo hacía por su prestigio y ubicación pues nadie podía competir con un mejor *spot* que estar al costado de las mismas ruinas de Machu Picchu.

Este caso fue escrito por el Dr. Carlos Guillermo Sequeira, Profesor de Marketing, y Ximena García-Rada, investigadora, ambos del INCAE Business School, con la colaboración de Salvador Ferreira y la clase del MBA 2014 NI-SP, también del INCAE Business School, para servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. Revisado en Octubre del 2014.

La información financiera ha sido disfrazada y no corresponde necesariamente a las cifras absolutas reales, aunque se ha conservado las proporciones verdaderas.

Derechos reservados © 2014. INCAE Business School. Se prohíbe la reproducción de este material sin el permiso de INCAE Business School. Para más información contacte casos@incae.edu.

Pero, ¿cuál debía ser el posicionamiento de Sumaq Aníbal era consciente que no era suficiente invertir en las instalaciones. Este esfuerzo no tendría sentido si no definía previamente un posicionamiento claro y sólido en función a sus fortalezas actuales.

Por otro lado, se encontraba su problema del día a día: la ocupación promedio anual era sólo de 38%. “¿Cómo llenar esos cuartos vacíos? Definitivamente tengo que mejorar para llegar por lo menos al nivel promedio de la industria de turismo en el Perú que es 63%”, indicaba Aníbal al mostrar los gráficos de ocupación de su hotel comparándolos con promedios de hoteles en Machu Picchu y Cusco (ver anexo 1). Aunque a veces Sumaq lanzaba promociones de 2x1, la tercera noche gratis o descuentos de 20% a través de su canal web, estas iniciativas no habían sido suficientes para incrementar la ocupación en los últimos años.

El Auge Turístico de Cusco y Machu Picchu

El Perú era un estado andino situado en la parte central de América del Sur. Su territorio tenía una extensión de 1'285,216 Km² y al 2012 su población ascendía a casi 29.5 millones de habitantes. País pluricultural por excelencia y con un vasto pasado histórico, las tradiciones del Perú habían sido influenciadas por la cultura andina e incaica, la conquista española, y otras etnias que arribaron posteriormente al país como los asiáticos, africanos y europeos.

En julio del 2009 la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo (Promperu) empezó el importante proyecto del desarrollo de la “Marca País”, para lo que se contrató a la agencia internacional Future Brand. Según Promperu, el objetivo era impulsar aquellos sectores con mayor exposición a nivel internacional (turismo, exportaciones e inversiones), pues una marca país fuerte y clara le

proporcionaría al país una ventaja competitiva (ver anexo 2 para mayor información sobre el proceso de construcción de la Marca País “Perú”). Finalmente en el 2012, se lanzó una campaña a nivel internacional de la nueva marca Perú, posicionando al país como un destino turístico cultural, único y que se elegiría a consciencia.

Cusco, ciudad ubicada en el sureste de Perú, en la cordillera de los Andes y cerca del valle del Urubamba, era mundialmente conocida como la capital arqueológica de América, la capital histórica del Perú y el ombligo del mundo. Originalmente capital del imperio Incaico, en 1983 esta ciudad fue declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad y se había convertido en el principal atractivo turístico de Perú, recibiendo al 2012 aproximadamente 2 millones de visitantes al año. El sector turismo generaba para el Perú una importante suma de ingresos, siendo ésta de US \$3,300 millones en el 2011, y convirtiéndose el departamento de Cusco en el mayor aportante.

Sin duda el principal atractivo de Cusco eran las ruinas de Machu Picchu, monumento elegido en el 2007 como una de las siete nuevas maravillas¹. Este santuario era el ícono más importante de la cultura andina y el imperio incaico, ubicado en la provincia de Urubamba, en medio de majestuosas montañas de ceja de selva peruana; la única forma de acceso era por vía férrea. La ciudadela fue construida íntegramente en muros de piedra seca, y se encontraba en el medio de dos montañas: Machu Picchu y Wayna picchu.

Visitar Machu Picchu constituía una experiencia única pues según todos los turistas ingresar a las ruinas del imperio Incaico y observar los imponentes muros de piedra inspiraban una mística y espiritualidad difícil de explicar. El flujo de visitantes a la ciudadela crecía sustancialmente, y para el 2012 se esperaba superar el millón de personas al año (ver anexo 3). De estas personas, 73% eran extranjeros y 26% eran nacionales, según datos del Ministerio de Cultura y la Dirección Regional de Cultura de Cusco.

Dichos turistas tenían la posibilidad de viajar solo por el día a visitar la ciudadela y regresar a Cusco o Urubamba en el tren, o bien decidir pasar la noche en algún hotel en el pueblo de Aguas Calientes. La estadía generalmente en Aguas Calientes era solamente de una noche, pues la mayoría de turistas lo veían como un punto de paso para llegar a la ciudadela. “¿Sería posible ampliar esa estadía a tres o cuatro noches?”, se preguntaba Aníbal así mismo mientras evaluaba qué servicios de valor agregado podía ofrecer en su hotel para extender las visitas.

¹Las siete nuevas maravillas proclamadas en el 2007 por “New 7 Wonders Foundation” son: TajMahal (India), Chichen Itzá (México), Cristo Redentor (Brasil), El Coliseo Romano (Italia), La Muralla China (China), Machu Picchu (Perú), Petra (Jordania), y Las Pirámides de Giza (Egipto).

En julio del 2011 la Dirección Regional de Cultura de Cusco (DRC) limitó el número de personas que podían ingresar diariamente a Machu Picchu, con el objetivo de reducir el potencial impacto negativo que el tráfico de turistas podría causar en la ciudadela. Se determinó que un máximo 2,500 visitantes por día ingresarían a la ciudadela, 400 a la montaña de Wayna picchu divididos en dos turnos y 400 a la montaña de Machu Picchu². Si bien el número de visitantes incrementaba anualmente, Machu Picchu hasta el momento era considerado un destino que se visitaba “una vez en la vida”.

El Sueño del Negocio Familiar (2002-2007)

Don Aníbal padre, de 65 años y nacido en la zona norte del país, había laborado por 35 años como director de la empresa hotelera Inkaterra. Contaba con un amplio conocimiento del sector turismo, una pasión por recorrer el Perú y el don del liderazgo. En el 2002, evaluaba la posibilidad de retirarse pero en simultáneo analizaba proyectos que permitieran mantener una fuente de ingresos para su esposa Carmen y sus dos hijos, Aníbal y Angie, quienes acababan de concluir sus estudios universitarios.

Aníbal hijo, un joven emprendedor de 25 años, había estudiado dos carreras universitarias: administración de empresas y administración hotelera, influenciado por la trayectoria de su padre en el rubro hotelero-turístico. Al momento que su padre le comentó que estaba evaluando jubilarse, Aníbal le planteó la posibilidad de formar un negocio familiar. La familia Clavijo contaba con un terreno propio de 1,610 metros en el pueblo de Aguas Calientes, único punto de acceso a las ruinas de Machu Picchu. Así, en el 2002 la familia Clavijo decidió crear su propio hotel en Aguas Calientes.

Aníbal hijo fue quien lideró el proceso de planificación para emprender este proyecto familiar. La etapa inicial consistió en el estudio de factibilidad, el cual había sido la tesis universitaria de Aníbal en su carrera de administración hotelera, el estudio de mercado y de impacto ambiental, la regularización del terreno y la solicitud del préstamo así como también de diversos permisos y licencias. Los permisos del Instituto Nacional de Cultura (INC) retrasaron el inicio de la construcción durante casi tres años, debido a que el área de Machu Picchu era considerada un sitio arqueológico y por ende se encontraba protegida ante cualquier tipo de construcción nueva.

Finalmente, a inicios del 2005 se empezó la construcción del hotel en Aguas Calientes. Esta etapa representó una aventura para los cuatro miembros de la familia Clavijo pues no se contrató una empresa externa para realizar la obra, sino que ellos mismos realizaron el diseño, ejecución y supervisión. La construcción

²Estas cifras no incluyen las personas que ingresan diariamente a la ciudadela por medio de caminos del Inca pues varía dependiendo de la época del año.

duró 1.5 años y en total se contrataron 350 colaboradores, entre ellos un ingeniero y un arquitecto cuzqueño.

El diseño del hotel consistió en tres alas de cinco pisos, y las habitaciones se ubicaron en las alas laterales. En la parte central se colocaron las áreas comunes: en el sótano el spa, en el primer piso el lobby y la recepción, en el segundo piso el comedor, en el tercer piso el bar, y en el cuarto piso un mirador. La madre de Aníbal se encargó de la decoración del hotel, utilizando colores como el naranja, amarillo y café en las paredes así como tapices para brindarle un estilo andino. Asimismo, se instalaron artesanías incaicas como adornos en las habitaciones y áreas comunes.

Sumaq: Hotel a los pies de Machu Picchu (2007-2012)

La Oferta de Servicio:

En agosto del 2007 se inauguró el Sumaq Machu Picchu Hotel, ubicado a los pies de las montañas del imponente Machu Picchu y a orillas del río Vilcanota. Contaba con un total de 68 habitaciones: 54 habitaciones deluxe, 11 junior suite y 3 sumaq suite³. Del total de habitaciones, 30 de ellas tenían vista al río, y las otras 30 poseían una vista a la montaña. El hotel Sumaq fue certificado por la Dirección Regional del Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) como el único hotel “cinco estrellas” en el pueblo de Aguas Calientes. Contaba con servicio de internet inalámbrico gratuito y un espacio con computadoras, servicio de lavandería, personal bilingüe, servicio a la habitación y diversas comodidades en los cuartos: calefacción, minibar, televisión con cable, entre otros.

Los amenities del hotel recibieron nombres quechua para hacer alusión al pasado histórico incaico. El hotel contaba con el Aqlla Spa⁴, Suquy⁵ Café bar, Nuna⁶ Boutique y el restaurante Qunuq⁷. Este último ofrecía un menú elaborado por el famoso chef peruano Rafael Piqueras, y preparado por el chef del hotel, donde se promovía el uso de ingredientes exóticos andinos. Así mismo, el hotel ofrecía clases de cocina gratuitas para sus huéspedes con una duración de 45 minutos, en las cuales se les enseñaba la preparación de un ceviche andino y un trago tradicional, hecho a base de pisco peruano, llamado “chilcano”.

³La diferencia entre cada categoría radica principalmente en las dimensiones del cuarto y el equipamiento de los baños.

⁴Aqlla significa "elegido" en quechua. Se eligió como nombre para el lujoso spa, pues en este lugar los huéspedes desechaban el estrés y el desequilibrio.

⁵Suquy significa "beba alegremente".

⁶Nuna significa "conciencia".

⁷Qunuq, una palabra quechua que significa "cálido". Según Aníbal, era el adjetivo perfecto para describir la esencia única e intrigante de la experiencia gastronómica en Machu Picchu.

“Nuestro objetivo es asistir al huésped en lo que necesite, sea orientación en los tours o compra de los mismos”, indicaba Jorge Córdova, encargado del área de *guest services*⁸. Un huésped de Sumaq tenía tres posibilidades para comprar sus tours. Por un lado podía adquirirlos en simultáneo al momento de realizar su reserva, pues en ese caso Sumaq operaba como una agencia de viajes. Por otro lado, podía comprar los tours a otra agencia de viajes, y en ese caso Sumaq le asistía en la orientación con ciertos detalles que necesitase. Finalmente, si un huésped se acercaba al hotel sin tours reservados, el encargado de *guest services* le ofrecía la posibilidad de gestionarle en el pueblo de Aguas Calientes las entradas, transportes y otros. El Hotel ofrecía ocho *tours* estándares como la clásica visita a la ciudadela de Machu Picchu, tours a las montañas del Wayna picchu o Machu Picchu, paseos guiados a Putukusi o a las cataratas de Mandor, ceremonias ancestrales y paseos de observación de aves. De igual manera, en los últimos años, se había promovido las bodas andinas pues muchas parejas que se hospedaban en el hotel se comprometían ahí o viajaban hasta Cusco para celebrar su matrimonio.

Organización y Servicio

El hotel se inauguró con un total de 57 empleados en el 2007, y para el 2012 ya contaba con 90 colaboradores en la sede de Cusco⁹. Aníbal comparaba su hotel con la fábrica en una empresa, pues en esta unidad era donde se producía el servicio que se comercializaba. Adicionalmente el hotel se dividía en dos grandes áreas, como muchos otros hoteles de la industria, y cada una supervisaba distintos departamentos: front office, que incluía bar, comedor, recepción y spa, mientras que back office incluía cuartería (limpieza), lavandería, áreas públicas, sistemas, cocina, almacén y seguridad. Paralelamente operaban las oficinas administrativas, las cuales se habían instalado en Lima, donde laboraban 14 personas. En esta oficina se llevaban a cabo las funciones de contabilidad, tesorería, facturación, recursos humanos, ventas, marketing, reservas, compras y diseño.

Entre el 2007 y 2008, Aníbal enfrentó uno de los primeros retos en cuanto a la administración del hotel, pues indicó que no fue fácil reclutar a las personas idóneas para puestos de atención al cliente. “Quería jóvenes carismáticos, orientados al servicio, comprometidos...y dado que el sector turismo estaba creciendo había mucha oferta de empleo”, comentaba Aníbal. Rosa Muñoz, administradora actual del hotel, explicaba que en la empresa contaban con diversas políticas y procedimientos de trato al huésped: “tenemos un reglamento

⁸El área de *Guestservices* es también conocida como frontdesk o recepción. Funge como el enlace entre el huésped y el resto del hotel.

⁹Esto suponía un staff-room ratio (cantidad de staff por cuarto) de 1.3 colaboradores por cuarto (1.3:1) , un poco superior al promedio de la industria que era de 0.9 colaboradores por cuarto (0.9:1)

interno, un manual de funciones y un documento de jobd escription...en éstos se detallan aspectos desde cómo se debe vestir el personal, cómo se debe tratar al cliente y en general que debe y que no debe hacer un colaborador”.

Cinco años después, el Hotel Sumaq se caracterizaba por un servicio al cliente personalizado y de calidad excepcional, según las calificaciones en Tripadvisor, uno de los principales portales de viajes: Sumaq ocupaba la posición # 2 de los 19 hoteles en Aguas Calientes, el 80% de los huéspedes lo había calificado como excelente y el 13% como muy bueno¹⁰. Asimismo, los comentarios presentados en este buscador destacaban el servicio, su ubicación y su gastronomía: “¡El mejor hotel de Perú!”, “Hotel encantador con un gran servicio y comida maravillosa”, “Servicio excepcional en Sumaq” y “¡Hola Lujo!” – eran algunas de las opiniones que ex huéspedes compartieron en la web.

El Plan de Mercadeo

Aníbal y su hermana Angie se habían dividido las actividades de mercadeo y promoción de su hotel, tanto a nivel nacional como internacional. Angie era una joven de 33 años, con una personalidad extrovertida, carismática y sociable. Licenciada en comunicación, lideraba las estrategias y tácticas a nivel de imagen, mercadeo y relaciones públicas de la empresa. “Si queremos ser un hotel de lujo, tenemos que proyectar lujo en absolutamente todo lo que hagamos...desde nuestras instalaciones, nuestra folletería, hasta la forma que nuestras ejecutivas de venta se presentan al mercado”, afirmaba Angie.

Al 2012, el presupuesto anual de mercadeo del Hotel Sumaq ascendía a US\$ 147,000, y para el 2013 se preveía un incremento de US\$ 10,000 (ver anexo 4). El principal componente era la participación en ferias y eventos de la industria hotelera-turística, como por ejemplo Travel Week, Pure o International Luxury Travel Market (ILTM), para las cuales se destinaba aproximadamente US\$ 60,000. En este monto se incluían los gastos de visitas door to door a clientes internacionales y workshops en países que se consideraba con potencial.

Otras herramientas clave en la estrategia de comunicación del hotel eran los presstrips y famtrips. La primera iniciativa consistía en invitar grupos de ocho a diez periodistas internacionales a visitar el hotel, y se realizaban en promedio dos por año. Según explicaba Lizeth Giufra, encargada de marketing y relaciones públicas, se negociaba con las aerolíneas y agencias locales para obtener los boletos, transportes y otros por medio de canje. El resultado de estos viajes eran notas de prensa y reportajes en medios de comunicación internacionales,

¹⁰ Datos de Tripadvisor consultados el 13 de noviembre del 2012. www.tripadvisor.com. Nota: La escala de calificación de Tripadvisor es la siguiente: excelente, muy bueno, promedio, pobre y terrible.

“podríamos obtener en un par de medios de dos a tres páginas valorizadas en \$ 200,000 por ejemplo”, explicaba Lizeth. Los famtrips funcionaban de manera similar pero con agencias de viajes, al 2012 se realizaban entre dos y tres famtrips, de 13-15 personas por evento, y la mayoría provenían de agencias nacionales.

Competidores: Hoteles en Aguas Calientes

Sanctuary Lodge by Orient Express:

Construido en 1996, este hotel era el único ubicado junto a la antigua ciudadela inca, ofreciéndoles a los huéspedes fácil acceso y una vista a las ruinas. Por ello, la ubicación del Sanctuary Lodge era su principal atributo diferenciador. Adicionalmente, ofrecía servicios como dos restaurantes y sesión de masajes y aromaterapia.

Paralelamente tenía el respaldo de la cadena europea Orient Express, posicionada como hospedajes y servicios de transporte (trenes y cruceros) principalmente para el segmento alto. Esto era una fortaleza dado que algunos viajeros elegían su hotel en función a cadenas reconocidas mundialmente, y el nombre Orient Express le daba respaldo de marca al servicio. En cuanto a la satisfacción del cliente, el 66% de las calificaciones en Tripadvisor eran excelentes y el 24% muy buenas. El costo promedio por noche de una habitación en este hotel era de US\$ 800 (con desayuno y cena incluida), lo cual ubicaba al Sanctuary Lodge como el hotel más costoso en todo Machu Picchu.

No obstante, algunos huéspedes indicaban que este hotel no estaba a la altura de los estándares del grupo Orient Express: “Decepcionante para el Grupo Orient Express” - era una de las frases que resaltaba en el buscador Tripadvisor - indicando que las habitaciones eran muy pequeñas y en ocasiones muy sencillas. Sin embargo, la mayoría de reseñas positivas coincidían en lo mismo: ubicación inmejorable y experiencia única amanecer al costado del santuario de Machu Picchu. Finalmente, otra de las desventajas del hotel era su capacidad limitada pues sólo contaba con 31 habitaciones y no existía posibilidad de ampliación.

Inkaterra Machu Picchu Pueblo Hotel

Fundado en 1990, el Inkaterra Machu Picchu Hotel se ubicaba en el pueblo de Aguas Calientes, a unos pasos de la estación de tren de Machu Picchu. Posicionado como un hotel *boutique* ecológico, contaba con 85 cabañas estilo rústico, de uno o dos pisos cada una, en un terreno de 17 hectáreas. Los caminos de piedra conectaban las casitas de los huéspedes con los servicios dispersos en

la propiedad del hotel, como el comedor principal, el *spa*, la tienda de regalos, entre otros.

El hotel Inkaterra se había posicionado como una oferta de “turismo de naturaleza”. En su eco center ofrecía cinco tours gratuitos a sus huéspedes que variaban entre observación de aves y osos en la propiedad del hotel, visita al jardín de orquídeas, clases de preparación de té orgánico y otros. Por ello, los comentarios de los ex huéspedes en Tripadvisor hacían referencias a las áreas verdes del hotel: “Paraíso y oasis”, “Elegancia rústica” y “Eco Lujo en Machu Picchu”. En general, el 73% de las calificaciones eran excelentes y el 18% muy buenas.

El costo promedio por noche de una habitación en este hotel era entre US\$ 400 – US\$ 450 (con desayuno y cena incluida). Sin embargo, las habitaciones eran más pequeñas y sencillas que las del Hotel Sumaq, pues carecían de ciertas comodidades como televisor y DVD, así como de una vista al río Vilcanota.¹¹

El Consumidor y el Canal de Ventas

El Cliente Final

El perfil del huésped del Sumaq Machu Picchu Hotel era hombre de 30 a 54 años, y con un grado de instrucción universitario, post grado o maestría. La nacionalidad que principalmente recibía el hotel era estadounidense, aunque también recibían canadienses, brasileños, australianos y españoles con características similares. Este consumidor viajaba en pareja, pues según estadísticas de Tripadvisor a noviembre 2012, el 64% de los comentarios eran de personas que habían realizado viajes en pareja. Estas personas solían programar su viaje con uno y hasta cuatro meses de anticipación y la estadía promedio en Perú era de 4 a 14 días. De los turistas estadounidenses, el 39% de ellos indicó que la principal motivación para visitar el Perú era vacaciones u ocio; asimismo, el 68% viajaba por su cuenta mientras que el 32% venía con agencia de viajes¹².

El huésped de Sumaq generalmente exigía confort en sus habitaciones, buscaba un hotel bien ubicado y un servicio personalizado. Su gasto promedio en habitación oscilaba entre US\$ 300 y US\$ 400 por noche, y su estadía promedio en el hotel Sumaq y Aguas Calientes era 2 días-1 noche. Sin embargo existían viajeros, con un perfil europeo, que priorizaban el turismo ecológico, por lo que al analizar alternativas de hospedaje elegían aquellos con amplias áreas verdes y un estilo rústico, como Inkaterra. “Sin duda a este mercado

¹¹El anexo 5 presenta un mapa de posicionamiento de los principales competidores.

¹² Fuente: Perfil del turista por nacionalidades de PROMPERU 2011

nos cuesta mucho más llegar, dado que la oferta de producto que tenemos no es que lo busquen necesariamente”, comentaba Aníbal, al explicar los gustos y preferencias de los franceses, ingleses, entre otros.

Ventas Directas y Ecommerce

Para llegar de manera directa al consumidor final, Sumaq utilizaba medios como su propia página web, su línea de teléfono gratis, su chat y respuestas a emails que recibía de los consumidores. Estas reservas se administraban desde las oficinas de la empresa en Lima, y se generaban a través del propio booking engine de la empresa, representando el 5.8% de las ventas de la empresa.

Así mismo, se encontraba el canal de ecommerce, el cual Aníbal consideraba tenía un alto potencial de crecimiento. Si bien a la fecha este canal solo representaba el 6% de la venta total de habitaciones al año, se esperaba un crecimiento de 30% en este canal para el 2013. Este canal incluía la venta a través de diez portales web como Expedia, Travelocity, booking.com, entre otros.

Existía un analista de ecommerce quien se encargaba de la administración del canal web. Su principal función era el análisis de reportes de posicionamiento en Google para luego decidir qué mercados atacar. Además se encargaba de la atención de consultas a través del chat y teléfono de servicio al cliente, el establecimiento de precios en este canal, y el manejo de las promociones especiales.

Agencias de Viajes

Las agencias de viajes, conocidas como venta indirecta, representaban al 2012 el 88% de las ventas totales de la empresa a nivel de habitaciones. Este segmento se dividía en cuentas internacionales y cuentas nacionales: por un lado las cuentas internacionales eran aquellas agencias en el extranjero que se contactaban con Sumaq para vender directamente los servicios del hotel en otro país, y a la vez promocionar la imagen. Por otro lado, las cuentas nacionales se dividían en tres sub segmentos: *tour* operadores y agentes mayoristas y minoristas.

Aníbal describía a las cuentas nacionales como “las agencias que mantenían a la empresa”, pues la venta de los tres sub segmentos representaba el 45% de los ingresos totales de Sumaq. Aquí surgía un conflicto importante dado que estas agencias solicitaban constantemente reducciones de precios en las habitaciones, a pesar de que estos habían sido pactados con un año de anticipación. Aníbal y Angie constantemente evaluaban si sería rentable y prudente acceder a estos descuentos: por un lado eran conscientes de lo

importante que eran las agencias para su negocio y que si no accedían a las condiciones solicitadas estos intermediarios probablemente llevarían a los turistas a la competencia. Por otro lado, se cuestionaban que tan rentable y sano sería para las operaciones a largo plazo disminuir los precios a menos de US\$ 200 por habitación doble por noche. “¿Cómo manejar esta negociación, que era una batalla del día a día?”, era un asunto sobre el cual discutían Aníbal y Angie en cada reunión de directorio.

Retos de Sumaq para el 2013

Después de cinco años de operación, la familia Clavijo consideraba que era momento de un cambio que generase un gran salto. En los últimos años habían ingresado al mercado cuzqueño cadenas hoteleras trasnacionales con inversiones de US\$ 40 millones cada una pues el turismo en la región demostraba un crecimiento importante. Por ello, la familia acordó empezar un proyecto de reestructuración del hotel a nivel de imagen e instalaciones. Durante el segundo semestre del 2012, Aníbal contrató a una pareja de diseñadores-arquitectos, un italiano y una peruana, especialistas en rediseño de hoteles, pues quería convertir a Sumaq en un hotel “luxury edition” para competir en el segmento de hoteles boutiques.

En noviembre de ese mismo año le habían entregado los nuevos planos y layouts del hotel, lo que implicaba un cambio radical de la imagen: enfoque más moderno pero a la vez más sobrio a través del uso de colores, muebles y materiales como el mármol. Adicionalmente, el concepto principal era la chacana, cruz andina inca que representaba la unión entre lo bajo y lo alto, la tierra y el sol, el hombre y lo superior. En la propuesta de estos arquitectos se simbolizaban los cuatro elementos agua, tierra, aire y fuego en la decoración de los pisos del hotel. La inversión total de la remodelación ascendía a US\$ 1 millón, aunque Aníbal había solicitado realizarla en etapas, y la primera tenía un costo de US\$ 250,000.

A pesar de que la propuesta de rediseño de las instalaciones era lo que había solicitado, la principal preocupación de Aníbal y Angie giraba en torno a un tema de estrategia y mercadeo: ¿cuál debía ser el posicionamiento del Hotel Sumaq? Sabía que debía identificar aquel atributo o concepto diferenciador para su marca, pues Inkaterre se había apropiado de ecología y era imposible superar la ubicación que poseía el Sanctuary Lodge. Aunque consideraba el concepto de “lujo y confort”, la siguiente pregunta era sobre la estrategia de comunicación: “¿Qué herramientas debía utilizar? ¿Seguir utilizando los Presstrips para obtener artículos escritos en el extranjero? ¿Folletería que le permitiera transmitir visualmente su oferta? ¿Una mayor participación en ferias nacionales y extranjeras para atraer agencias de viaje? ¿Existía alguna otra herramienta de

marketing que pudiera implementar con el presupuesto actual?”, pensaba Aníbal mientras leía el último folleto institucional de su hotel.

PREPARACIÓN DE LOS ESTUDIANTES PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO

El caso Hotel Sumaq debe prepararse auxiliado por la lectura y/o investigación individual del tema de “Revenue Management” y del posicionamiento de empresas y marcas hoteleras. Las lecturas se entregan junto con el caso.

Será igualmente útil analizar los videos promocionales que se entregan en forma de CD o a través de la Web.

PREGUNTAS GUIAS PARA LA PREPARACIÓN:

1. ¿Cuál es el reto fundamental que enfrenta Aníbal Clavijo respecto a la gerencia de su hotel? ¿en el corto plazo? ¿en el largo plazo?
2. ¿Cuál es su análisis de la industria?
 - a. ¿por qué va un turista a ir a:
 - i. ¿Perú?
 - ii. ¿Machu Picchu?
 - iii. ¿Hotel Sumaq?
3. ¿Qué opciones tiene Aníbal para aumentar la ocupación y/o los ingresos del hotel? ¿Cómo las evalúa usted?
4. Como resultado de su análisis económico de la información suministrada por el caso, ¿qué conclusiones extrae?
5. ¿Qué instrumentos de marketing contemplaría usted para realizar la tarea?
6. Considerando los montos presupuestados y los recursos disponibles: ¿qué debería hacer Aníbal? ¿Por qué?
 7. ¿Cuál es el reto fundamental que enfrenta Aníbal Clavijo respecto a la gerencia de su hotel? ¿en el corto plazo? ¿en el largo plazo?
 8. ¿Cuál es su análisis de la industria?
 - a. ¿por qué va un turista a ir a:
 - i. ¿Perú?
 - ii. ¿Machu Picchu?
 - iii. ¿Hotel Sumaq?
 9. ¿Qué opciones tiene Aníbal para aumentar la ocupación y/o los ingresos del hotel? ¿Cómo las evalúa usted?
 10. Como resultado de su análisis económico de la información suministrada por el caso, ¿qué conclusiones extrae?
 11. ¿Qué instrumentos de marketing contemplaría usted para realizar la tarea?
 12. Considerando los montos presupuestados y los recursos disponibles: ¿qué debería hacer Aníbal? ¿Por qué?