

Por Puno, en la Tradición y el Arte

Consultoría:

Plan de Reingeniería y de Fortalecimiento Empresarial para La Asociación Cultural “Brisas del Titicaca”: 2016 - 2020



RESUMEN EJECUTIVO

Jr. Juan Bielovucic N° 1307
Lima 14
(511) 442-1136
www.planeamientoygestion.com.pe



NOVIEMBRE 2016

REINGENIERIA

Es una teoría de procesos organizacionales, comúnmente aplicada en las empresas. Independientemente del término con la que se le denomine, modernización, transformación y reestructuración, el objetivo perseguido es el mismo, aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios y maximizar la utilización de los recursos disponibles, para obtener un mayor margen de utilidades.

VISIÓN de la Asociación:

La visión es una imagen poderosa de aquello que deseamos crear en el futuro y refleja cuáles son los aspectos a los que damos mayor importancia en nuestra asociación, que es la misma (al igual que la Misión) que fue definida en el año 2012. La Visión de la ACBT es definida como:

“En el 2021, ser una organización eficiente y sostenible, reconocida a nivel nacional e internacional por su trabajo en la preservación, fomento y difusión de la cultura puneña y también peruana y por la satisfacción y beneficios generados a todos sus grupos de interés”.

MISIÓN de la Asociación:

La misión es expresión de la manera cómo definimos nuestra asociación en términos de identidad, valores, actividades y ámbitos de acción. La misión de la ACBT es definida como

“Preservar, fomentar y difundir las diversas expresiones culturales de Puno y el Perú con alta satisfacción de nuestros grupos de interés, basándonos en la gran vocación de servicio, alta responsabilidad social de nuestros colaboradores y asociados, sumándonos al compromiso de aportar en el desarrollo cultural, social y económico de la región Puno”.

FORTALEZAS	
1.	Reconocimiento como una institución emblemática nacional en la difusión de la cultura y el folklore puneño y nacional.
2.	Reconocimiento por autoridades nacionales y regionales, así como de la población en general de ser un Centro importante en la difusión de expresiones culturales tradicionales.
3.	Marca “Brisas del Titicaca” bien posicionada en el mercado de actividades difusoras del folklore. No tiene competencias significativas en su área de acción.
4.	Asociados comprometidos, desde hace más de 50 años, en mejorar las actividades institucionales y empresariales.
5.	Capacidad organizativa y de infraestructura para prestar servicios de comedor, bar y danzas, a partir de espectáculos folklóricos, a precios competitivos, para 700 personas a la vez.
6.	Reconocida capacidad en programas educativos y de instrucción en folklore puneño y nacional, dirigida a niños, jóvenes y adultos.
7.	Espectáculos durante toda la semana y en distintos horarios; programas diversificados, con servicios de Bar y Comedor.
8.	Permanente participación de turistas y visitantes extranjeros. Prestigio internacional ya ganado.
9.	Continuo proceso de modernización, conservando los aspectos tradicionales de la cultura puneña.

OPORTUNIDADES

1.	Expansión y crecimiento del turismo internacional y nacional.
2.	Posibilidad de mejorar y ampliar el local principal (oportunidad para construir nuevos ambientes de manera inmediata). 33
3.	Disponibilidad de experiencia administrativa y organizativa para espectáculos folklóricos.
4.	Creciente demanda por la gastronomía peruana a nivel mundial.
5.	Posibilidad de abrir sucursales a mediano y largo plazo.
6.	Solvente situación económica con posibilidades de acceso a financiamiento.
7.	Creciente tendencia de los consumidores en búsqueda de experiencias y sensaciones en bebida y comida tradicional.
8.	Captar un segmento de asociados y clientes más joven.
9.	Alta posibilidad de firmar convenios de auspicios con instituciones públicas y privadas.
10.	Posibilidad de adquirir un sistema informático que integre todas las áreas de la Asociación.

DEBILIDADES (D)

1.	Baja rentabilidad como resultado de sus actividades.
2.	Inadecuada estructura administrativa para manejar aspectos propios de una asociación civil y paralelamente tener actividades empresariales.
3.	Falta de personal capacitado para el servicio al cliente y preparación de alimentos (chef experimentado).
4.	Falta de implementación de estructura moderna y equipamiento adecuado, en especial en cocina y salón de espectáculos.
5.	No estar calificado como Restaurante Turístico.
6.	Espacios reducidos en casi todas las áreas operativas lo que dificulta el trabajo rápido.
7.	Falta de espacio para estacionamiento de vehículos.
8.	La mayoría de procesos no se encuentran estandarizados. Incipiente manejo de costos.
9.	Limitada infraestructura para el desarrollo de los talleres de danzas.
10.	No existe espíritu de compromiso y colaboración por parte de un sector de trabajadores.
11.	No se dispone de un sistema informático que integre las operaciones de todas las áreas operativas.
12.	Limitadas actividades de promoción cultural que no sean folklóricas.
13.	Excesiva rotación de personal que dificulta la capacitación y desempeño de los trabajadores.
14.	No se dispone de instrumentos de gestión y de medición de resultados.
15.	Limitada actividad de marketing. Sistemas de compras inadecuados.
16.	Normas estatutarias complicadas, que no se aplican adecuadamente.
17.	No se tiene establecido programas culturales que contribuyan a la difusión de las diferentes expresiones de la cultura puneña.

AMENAZAS (A)

1.	Competencia de restaurantes con comida típica con servicios de calidad.
2.	Búsqueda de nuevos gustos y fusiones en gastronomía no atendidos.
3.	Vulnerabilidad en determinadas temporadas del año.
4.	Inadecuados sistemas de control en las actividades institucionales y empresariales.
5.	Limitadas innovaciones tecnológicas disponibles en el mercado que no se implementan.
6.	Pérdida de recursos económicos por pagos de multas y juicios laborales.
7.	Estructura organizativa y de funcionamiento inadecuadas.
8.	Escaza difusión de otras actividades que no sean danza, música y folklore.

9. GRUPOS DE INTERÉS

En la Asociación Cultural Brisas del Titicaca existen “grupos de interés” que se ven involucrados, directa o indirectamente, por el desarrollo de las actividades institucionales:

Grupos de interés internos:	Grupos de interés externos:
▪ Asociados	▪ Familiares de los asociados
▪ Trabajadores	▪ Puneños residentes en Lima
	▪ Organizaciones Puneñas.
	▪ Peruanos residentes en el exterior que llegan a Lima
	▪ Turistas nacionales
	▪ Turistas extranjeros
	▪ Organizaciones e instituciones nacionales, vinculados a la Cultura
	▪ Estudiantes de música, danza y folclore
	▪ Familias

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LOS AÑOS 2016 AL 2020

Objetivo Estratégico I: Fortalecimiento institucional	Objetivo Estratégico II: Promoción Cultural	Objetivo Estratégico III: Consolidación económica y Prestación de servicios	Objetivo Estratégico IV: Infraestructura y Equipamiento
Profundizar la acción de promoción cultural a nivel nacional, en especial la que deviene de la Cultura Regional Puneña	Renovar las líneas de acción de promoción Cultural y reforzar las existentes	estrategia económica y financiera que permita mejorar la rentabilidad y Prestar servicios de alta calidad	Construir la sede institucional que permita el mejoramiento integral de la prestación de servicios
Organizar a la ACBT en respuesta a su mercado. Adaptar sus Estatutos. Profesionalizar la gestión de negocios	Organizar y Financiar un Premio Nacional que investigue sobre la danza, folklore, historia, etc de Puno	Implementar un sistema de gerencia estratégica para la ACBT, que responda a sus necesidades asociativas y empresariales	Concluir los Estudios arquitectónicos y de Ingeniería del edificio central de la ACBT e iniciar su construcción.
Lograr la participación y compromiso de los asociados y trabajadores y consolidar el apoyo de los grupos de interés de la ACBT	.Promover el Instituto Nacional de Danzas y Folklore, a nivel de formación docente	Innovar proyectos que mejoren el posicionamiento institucional y mejorar las políticas de promoción, marketing y ventas	Procurar adquirir los inmuebles ubicados alrededor de la Asociación, a fin de desarrollar un proyecto ambicioso e integral
Sanear los pasivos financieros y legales de la institución.	.Promover la Escuela de música Andina	Reforzar la condición de liderazgo institucional en materia de fomento y difusión del folklores puneño y nacional	Ampliar las actividades institucionales con la disponibilidad de nuevos ambientes.
Convocar a grupos de jóvenes puneños a participar de las actividades institucionales	Promover el Instituto de Comida Andina, a nivel masivo y Gourmet	Establecer parámetros óptimos en la prestación de servicios. Implementar un eficiente control de costos.	
Reclutamiento, selección y contratación de personal calificado y/o con experiencia.		Establecer mecanismos empresariales de fiscalización y auditoría interna	
Reforzar la programación de actividades culturales dirigidos a jóvenes		Generar y utilizar indicadores de desempeño.	

ACTIVIDADES ESTRATEGICAS POR AÑO: 2017 - 2020

ADOPTAR MEDIDAS QUE CONSOLIDEN EL POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL Y COMPROMETA SU ACTIVIDAD CON LOS GRUPOS DE INTERÉS INSTITUCIONAL

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO
<p>1.1. Ejecutar el POA 2017 que incorpore los cambios estatutarios y organizativos que permitan modernizar la a administración institucional y de negocios.</p> <p>1.2. Reforzar los vínculos con los grupos de interés.</p> <p>1.3. Iniciar la construcción de nuevos ambientes que mejoren la infraestructura.</p> <p>1.4. Trabajar en la capacitación de los directivos y trabajadores de la ACBT.</p> <p>1.5. Iniciar la ejecución de un programa de atención social a los asociados, en especial a la tercera edad.</p>	<p>1.1. El POA 2018 incluirá los cambios del 2017 y reforzará los aspectos débiles y los que permitan el involucramiento, y participación de los asociados en el cumplimiento de los acuerdos.</p> <p>1.2. Evaluar los avances realizados y comprometer a la nueva dirigencia en las acciones de cambio y posicionamiento de la ACBT.</p> <p>1.3. Continuar con la construcción de nueva infraestructura.</p> <p>1.4. Diseñar y Ejecutar un programa de mejoramiento de los servicios.</p>	<p>1.1. El POA 2019 debe hacer irreversible los cambios e iniciar las acciones de expansión de la actividad cultural y comercial.</p> <p>1.2. Continuar con la ejecución de la nueva infraestructura.</p> <p>1.3. Ejecutar las acciones de apoyo a los asociados de la tercera edad y sus familias</p> <p>1.4. Continuar con las acciones para el posicionamiento nacional de la ACBT.</p>	<p>1.1. El POA del 2020 contendrá las acciones definitivas para la consolidación de los cambios estatutarios, administrativos y organizativos</p> <p>1.2. Implementar la estrategia de posicionamiento de la imagen de la ACBT como institución comprometida con sus grupos de interés.</p> <p>1.3. Reforzar el trabajo social con los asociados de la tercera edad.</p>

LOGRAR UNA EFECTIVA INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA, ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA DE SUS DIRECTIVOS, ASOCIADOS Y TRABAJADORES

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO
<p>2.1. El Plan Operativo 2017 debe incluir las modificaciones necesarias para una mejor condición de los ingresos y gastos institucionales.</p> <p>2.2. Difundir el plan estratégico de la ACBT 2017 – 2020 entre los asociados, directivos y trabajadores de la ACBT</p> <p>2.3. Mejorar comunicación entre directivos y trabajadores.</p> <p>2.4. Adecuar las acciones de los Estamentos con auditorías y mecanismos de Gerencia y Control</p> <p>2.5. Establecer las condiciones de mejoramiento del servicio que prestan los trabajadores.</p>	<p>2.1. Aprobar el plan operativo y financiero 2018.</p> <p>2.2. Programar reuniones de trabajo entre los diferentes estamentos Directivos de la ACBT.</p> <p>2.3. Desarrollar un sistema de comunicación entre los trabajadores.</p> <p>2.4. Ejecutar la evaluación permanente a los trabajadores.</p> <p>2.5. Continuar con los programas de capacitación laboral</p>	<p>2.1. El Plan Operativo del 2019, deberá contener las metas y acciones que aseguren el funcionamiento cohesionado de Asociados, directivos, y trabajadores.</p> <p>2.2. Los problemas de liderazgo deberán ser abordados integralmente, para dar cohesión a las actividades institucionales.</p> <p>2.3. Se iniciarán los estudios para la dotar de la organización y funcionamiento de actividades institucionales permanentes fuera del local institucional.</p>	<p>1.1. El Plan Operativo del 2019, deberá contener las metas y acciones que aseguren el funcionamiento cohesionado de Asociados, directivos, y trabajadores.</p> <p>1.2. Programar reuniones de trabajo regulares entre los trabajadores, jefes de área y el administrador.</p> <p>1.3. Lograr un trabajo consistente entre las nuevas actividades educativas y de espectáculos.</p> <p>2.</p>

ORGANIZAR INTERNAMENTE A LA ACBT EN RESPUESTA A SUS FINES INSTITUCIONALES Y EL MERCADO

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO
<p>2.1. El Plan Operativo del 2017, deberá contener el sustento presupuestal para la nueva organización institucional.</p> <p>3. Elaboración de manual de normas y procedimientos para todas las áreas (MOF, ROF, etc.).</p> <p>4. Reestructurar el organigrama de la ACBT.</p> <p>5. Elaborar las normas de procedimiento para los jefes de áreas y trabajadores en el caso de los asuntos institucionales y de la Gerencia y Sub Gerencias en el caso de las actividades de negocios</p> <p>6. Determinar los instrumentos de gerencia a utilizar (planificación y evaluación), propios del sector privado para las áreas de negocios.</p>	<p>1.1. El Plan Operativo del 2018, deberá corregir, ampliar o eliminar las insuficiencias de la nueva organización.</p> <p>1.2. El Plan Operativo del 2017, deberá contener dar sustento presupuestal a la nueva organización institucional.</p> <p>3.1. Evaluar la funcionalidad de la nueva organización.</p> <p>3.2. Desarrollar un programa de modernización, equipamient</p> <p>3.3. Desarrollar el sistema informático integral, para una mejor administración de la institución.</p> <p>3.4. Desarrollar capacitación en organización y procesos y un programa de incentivos resultados.</p>	<p>3.1. El Plan Operativo del 2019, deberá incluir las condiciones presupuestales para la ampliación de actividades.</p> <p>3.2. La organización, en especial en su área de educación y espectáculos deberán empezar a trabajar con miras a la expansión de actividades en otros locales.</p> <p>3.3. Implementar un programa de capacitación para nuevos trabajadores, que cumplan con los protocolos de ampliación.</p> <p>3.4. Evaluar y completar las acciones de reequipamiento en todas las áreas institucionales.</p> <p>3.5. Reforzar la capacitación de administración privada en las áreas comerciales de la ACBT</p>	<p>3.1. El Plan Operativo del 2020, incluirá las condiciones administrativas para el funcionamiento de nuevas actividades.</p> <p>3.2. Implementar un programa de inducción para los nuevos trabajadores de los nuevos locales.</p> <p>3.3. Evaluar la funcionalidad de la organización en expansión.</p> <p>3.4. Continuar la estrategia de equipamiento.</p> <p>3.5. Ejecución plena del programa de apoyo a asociados de la tercera edad.</p> <p>3.6. Fortalecer procedimientos de comunicación interna entre asociados.</p>

FOMENTAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SUS RECURSOS HUMANOS

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO
<p>4.1. Identificar la demanda de capacitación, en base a las competencias que se deben desarrollar.</p> <p>4.2. Ejecutar un programa de capacitación y asistencia técnica que incluya actividades como: capacitación formal, capacitación a través de un tutor, coaching de uno a uno, etc.</p> <p>4.3. Desarrollar programas de capacitación orientados a la visión estratégica en el equipo gerencial y a las tareas de cambio y modernización institucional</p>	<p>4.1. Evaluar el programa ejecutado el año anterior y en base al conocimiento de las necesidades de capacitación, formular un nuevo programa</p> <p>4.2. Ejecutar el nuevo programa que incluya actividades como: capacitación formal, capacitación a través de un tutor, coaching de uno a uno.</p> <p>4.3. Implementar un programa que permita fortalecer la comunicación interna.</p>	<p>4.1. Identificar las nuevas demandas de capacitación de personal, por la ejecución de programas de expansión de las actividades de negocios.</p> <p>4.2. Continuar con el programa que mejore la comunicación entre Directivos de la ACBT y los trabajadores de las áreas institucionales y de negocios.</p> <p>4.3. Evaluar el impacto de las acciones de capacitación.</p>	<p>4.1. Identificar las capacitaciones y/o entrenamientos que necesitan los trabajadores de las otras sedes en donde se haya expandido la ACBT.</p> <p>4.2. Ejecutar el Programa de Capacitación Anual, para directivos y trabajadores</p>

FORTALECER LOS PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO Y CON EXPERIENCIA

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>5.1. El Programa de capacitación formulado debe contener la identificación del personal del más alto nivel que se requiera.</p> <p>5.2. Definir los requisitos y procedimientos de contratación, incluyendo el perfil del personal que se necesite.</p> <p>5.3. Dar solución a los problemas laborales que se arrastran de años anteriores.</p> <p>5.4. Redactar documento que establezca los procedimientos de contratación de personal.</p>	<p>5.1. Evaluar el desempeño del personal de mayor categoría contratado el año anterior.</p> <p>5.2. Poner énfasis en lograr el compromiso del personal contratado.</p>	<p>5.1. Evaluar el desempeño del personal contratado en puestos de la mayor responsabilidad.</p> <p>5.2. Establecer un programa de refrescamiento para el personal de mayor responsabilidad.</p> <p>5.3. Ejecutar un programa de preparación de personal de altas responsabilidades, que asuma el control en las actividades de expansión previstas.</p>	<p>5.1. Evaluar el desempeño del personal contratado en los cargos de mayor responsabilidad.</p> <p>5.2. Poner énfasis en lograr el compromiso del personal.</p>

ESTUDIAR Y DAR SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DERIVADOS DE LA NO APLICACIÓN DE SUS ESTATUTOS Y OTROS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>6.1. Ejecutar en su integridad los cambios propuestos en la modificación de los Estatutos vigentes desde el 2012 y que deben haberse aprobado en el último trimestre del año 2016.</p> <p>6.2. Redacción de Reglamento y normativa complementaria.</p> <p>6.3. Convocar a reuniones y conversatorios para dialogar, y superar posibles resistencias al cambio.</p>	<p>6.1. Evaluar la vigencia de los cambios y realizar los reajustes convenientes.</p> <p>6.2. Reforzar las áreas de menor avance en la implementación de los cambios.</p> <p>6.3. Poner especial énfasis en las acciones de auditorio y control, así como en la de Contabilidad de Costos.</p> <p>6.4. Poner énfasis en ejecutar el programa que se apruebe para ingreso de socios nacidos en Puno.</p>	<p>6.1. Identificar las áreas o medidas que requieran un mayor reforzamiento</p> <p>6.2. Convocar y coordinar reuniones basadas en el diálogo reflexivo, para analizar los problemas, construir soluciones y definir las medidas de mejora.</p>	<p>6.1. Concluir el programa de captación de socios, especialmente de jóvenes nacidos en Puno.</p> <p>6.5. Evaluar la vigencia de los cambios y realizar los reajustes convenientes.</p>

IMPULSAR LOS PROGRAMAS DE FOMENTO DEL ARTE Y LA CULTURA PUNEÑA

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>7.1. Realizar un diagnóstico de las áreas culturales mejor atendidas e identificar las expresiones artísticas y culturales de Puno menos atendidas.</p> <p>7.2. Establecer un programa con autoridades e instituciones que impulsan la difusión de la cultura puneña.</p> <p>7.3. Mejorar y ampliar las actividades realizadas a través de la ACBT, respecto a Puno.</p>	<p>7.1. Continuar con la política de expansión de Actividades Culturales.</p> <p>7.2. Organizar una presentación de Arte y Folklore de la ACBT en el extranjero.</p> <p>7.3. Ejecutar el programa de un premio nacional a la investigación/estudios del Arte y folklore.</p>	<p>7.1. Continuar con la política de expansión de Actividades Culturales de Puno y nacionales.</p> <p>7.2. Incrementar el número y calidad de eventos: conciertos, exposiciones de arte, proyección de documentales, etc,</p> <p>7.3. Otorgar estímulos a creación artística y cultural.</p>	<p>7.1. Continuar con la política de expansión de Actividades Culturales de Puno y nacionales.</p> <p>7.2. Establecer el Premio Nacional de Poesía Andina</p>

DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA ECONÓMICA Y FINANCIERA QUE LE PERMITA MAYOR RENTABILIDAD

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>8.1. Ejecutar el programa de separar los programas institucionales de Fomento de la Cultura de la ejecución de proyectos comerciales o de negocios. POA 2017</p> <p>8.2. Reajustar los montos de ingresos de nuevos asociados y de las cuotas mensuales de los asociados.</p> <p>8.3. Consolidar las nuevas líneas de ingresos e identificar nuevas fuentes.</p> <p>8.4. Impulsar el funcionamiento de la organización de auditoría y control.</p> <p>8.5. Elaborar Un programa de expansión financiera de la ACBT.</p>	<p>8.1. Evaluar los avances de la tarea realizada en implementar los cambios y ejecutar lo identificado en la nueva estrategia financiera elaborada el año anterior.</p> <p>8.2. Evaluar ejecución del POA 2017</p> <p>8.3. Promover la venta de nuevos espacios publicitarios.</p> <p>8.4. Preparar una cartera de perfiles y estudios con los nuevos proyectos de inversión, que permitan la expansión de las actividades institucionales fuera del local de la ACBT.</p>	<p>8.1. Evaluar los avances realizados en los dos años anteriores.</p> <p>8.2. Concluir con el programa de expansión financiera.</p> <p>8.3. Evaluar la ejecución del POA 2018.</p> <p>8.4. Crear nuevas unidades de negocio fuera del local de la ACBT</p> <p>8.5. Ejecutar la primera actividad de negocios fuera del local central de la ACBT</p>	<p>1.1. Evaluar la ejecución del POA 2019</p> <p>8.1. Revisar los procedimientos metodológicos con los que se presentan los Planea Operativos Anuales. Evaluar los aportes de los asociados.</p> <p>8.2. Evaluar y expandir las nuevas unidades de negocio de la ACBT</p>

DESARROLLAR UN SISTEMA DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA ACBT, QUE RESPONDA A SUS NECESIDADES ASOCIATIVAS Y EMPRESARIALES

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>9.1. Evaluación mensual sobre los avances en la ejecución del POA</p> <p>9.2. Contratación del Gerente General de Negocios y de los subgerentes y regularización de poderes.</p> <p>9.3. Instalar el nuevo modelo de administración y la dirección por objetivos en todas las áreas de negocios y de servicios institucionales.</p> <p>9.4. Determinar la estructura orgánica del área de negocios y aprobar el MOF</p> <p>9.5. Definir la estructura orgánica del área institucional. Definir el modelo de organización y funcionamiento de las vocalías.</p> <p>9.6. Determinar las modalidades de supervisión de cada vocalía sobre certificación para la asociación.</p>	<p>9.1. Analizar los avances de los cambios introducidos y definir los ajustes a ejecutarse durante el año.</p> <p>9.2. Definir las certificaciones o acreditaciones a tramitarse (ISO, comedor, turismo, etc)</p> <p>9.3. Instalar un sistema informático de enlace de todas las áreas de negocios.</p> <p>9.4. Iniciar la certificación de un ISO.</p> <p>9.5. Definirlos el modelo de expansión de actividades de la ACBT fuera de su local institucional (nuevas sedes)</p>	<p>9.1. Evaluar la ejecución y la normativa instalada con la nueva administración los años 2017 y 2018</p> <p>9.2. Definir el modelo de certificación para la asociación.</p> <p>9.3. Continuar con el programa de acreditación.</p>	<p>9.1. Establecer un Plan Operativo Anual para toda la organización que incorpore los POA de las diferentes sedes.</p> <p>9.2. Mantener las distintas certificaciones institucionales obtenidas por la asociación.</p> <p>9.3. Implementar un sistema de comunicación con todas las sedes.</p>

APLICAR UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN, MARKETING Y VENTA

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>10.1. Estructurar un Plan de Marketing en concordancia con las metas del Plan Operativo Anual.</p> <p>10.2. Campaña de marketing con las nuevas líneas de ventas identificadas.</p> <p>10.3. Utilización intensiva en campañas de venta a través de las principales redes sociales virtuales como: Web, Facebook, Twitter, You tube y otros.</p> <p>10.4. Programa selectivo de publicidad.</p> <p>10.5. Programa con colegios para los días lunes, martes y miércoles.</p>	<p>10.1. Revisión de lo ejecutado el año 2017 y las metas logradas y ejecución del programa de promoción, marketing y ventas para el año 2018.</p> <p>10.2. Iniciar los estudios para un espectáculo exclusivo para Turistas.</p> <p>10.3. Programa de fidelización de clientes institucionales.</p>	<p>10.4. Revisión de lo ejecutado el año 2018 y las metas logradas y ejecución del programa de promoción, marketing y ventas para el año 2019.</p> <p>10.1. Organizar los programas publicitarios y de marketing para las sedes de negocios que se establezcan fuera del local institucional.</p> <p>10.2. Estudiar modificaciones en la decoración del local u otros aspectos de presentación del local institucional, que dé la imagen de renovación permanente.</p> <p>10.3. Ejecutar espectáculo sólo para turistas extranjeros</p>	<p>1. Revisión de lo ejecutado el año 2018 y las metas logradas y ejecución del programa de promoción, marketing y ventas para el año 2019.</p> <p>1.1. Programas de fidelización de clientes en sedes externas.</p> <p>1.2. Reforzamientos de las áreas que sea necesario mejorar en la sede central y en las sedes institucionales.</p> <p>1.3. Programas de marketing con la nueva programación.</p> <p>1.4. Inicio de estudio de instalación de una sede internacional, probablemente Miami.</p>

IMPLEMENTAR UN EFICIENTE CONTROL DE COSTOS Y NUEVOS PROYECTOS

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>11.1. El Plan Operativo del año 2018 debe considerar la organización de una unidad de Contabilidad de Costos.</p> <p>11.2. Poner en práctica una política de conciliación entre costos, precios y márgenes de utilidad mínimos, previstos en el POA.</p> <p>11.3. Documentos y protocolos para estandarizar los servicios de cocina y talleres.</p> <p>11.4. Definir los procesos de prestación de servicios, determinando la calidad y oportunidad de entrega.</p> <p>11.5. Capacitar a los niveles directivos para que las decisiones de gasto, en la parte institucional y de negocios, sea asumida previo conocimiento de los costos directos e indirectos.</p>	<p>11.1. Revisar los resultados de los controles de precios impuestos en el año 2017.</p> <p>11.2. Una revisión detenida y detallada de la carta de menú y comidas en los servicios que presta la asociación.</p> <p>11.6. Realizar una encuesta de satisfacción del cliente</p> <p>11.3. Decidir la estandarización que servirá para actualizar el costo de los servicios, así como el tamaño de las porciones de alimentos o las condiciones para prestar un servicio óptimo en talleres y otros los instrumentos necesarios para el control de las porciones.</p> <p>11.4. Instalación de la Escuela Superior de Arte y Folklore</p>	<p>11.1. Revisar las cartas de comidas y bebidas ofrecidos en el restaurante e identificar y seleccionar nuevas recetas.</p> <p>11.2. Decidir el nivel de producción para la estandarización de costos.</p> <p>11.3. Publicar el primer texto sobre cocina puneña.</p> <p>11.4. Aperturar la actividad de comida gourmet andina.</p> <p>11.5. Iniciar el estudio para el funcionamiento de un Instituto Gastronómico Andino</p>	<p>11.1. Instalación del Instituto Gastronómico Andino.</p> <p>11.2. Determinar los instrumentos necesarios para el control de las porciones.</p> <p>11.3. Presentar conclusiones sobre costos de las nuevas actividades instaladas por la ACBT en los últimos años (nuevas sedes, Instituto Gastronómico y Escuela Superior de Arte y Folklore)</p>

PRESTAR SERVICIOS DE ALTA CALIDAD PERFECCIONANDO LOS EXISTENTES, EJECUTANDO NUEVOS PROYECTOS

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>12.1. Evaluar los servicios que hasta el 2016 haya brindado la ACBT.</p> <p>12.2. Determinar el público objetivo para la prestación de nuevos servicios.</p> <p>12.3. Redefinir los servicios en Talleres.</p> <p>12.4. Redefinir los servicios en Cocina y Bar</p> <p>12.5. Delinear y aprobar un método para evaluar y medir los resultados por la prestación de servicios.</p> <p>12.6. Monitorear y vigilar la calidad de los servicios ofrecidos.</p> <p>12.7. Promover la política de servicios de excelencia.</p>	<p>12.1. Evaluar los servicios que el 2017 haya brindado la ACBT.</p> <p>12.2. Realizar los trámites para la instalación e inicio de funciones de la Escuela Superior de Folklore y danzas</p> <p>12.3. Realizar los estudios definitivos para establecer la Escuela Gourmet Andina y de las nuevas sedes de espectáculos de la ACBT.</p> <p>12.4. Programa de difusión de los nuevos productos.</p> <p>12.5. Ejecutar los programas ya propuestos para mejorar la calidad de los trabajadores.</p>	<p>12.1. Evaluar la calidad de los servicios que el 2018 haya brindado la ACBT.</p> <p>12.2. Realizar los trámites para la instalación e inicio del funcionamiento de la Escuela de Gourmet Andina</p> <p>12.3. Instalación y funcionamiento de las primeras sedes de promoción de folklore, fuera del local institucional de la ACBT</p> <p>12.4. Iniciar los estudios para la formación del Instituto de Música Andina</p>	<p>12.1. Evaluar la calidad de los servicios y las posibilidades de ampliación de los servicios que el 2019 haya brindado la ACBT.</p> <p>12.2. Consolidación del funcionamiento de la Escuela Superior de Danzas y Folklore; del Instituto de Comida Gourmet Andina y del Funcionamiento de la primera sede desconcentrada de la ACBT.</p>

IMPLEMENTAR INDICADORES DE DESEMPEÑO

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>13.1. Definir las áreas de desempeño relevantes a medir.</p> <p>13.2. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula para el cálculo.</p> <p>13.3. Establecer indicadores para Finanzas: Rendimiento de la inversión realizada. Tasa de crecimiento de ventas por segmento de clientes. % de ingresos por clientes repetidores. Rentabilidad por cada uno de los platos y de las ofertas (menús, etc.).</p> <p>13.4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.</p> <p>13.5. Establecer metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.</p> <p>13.6. Evaluar los indicadores estableciendo los criterios y referentes comparativos.</p>	<p>13.1. Evaluar el POA 2017 y el desarrollo de los proyectos a partir de los indicadores trabajados.</p> <p>13.2. Implementar indicadores de clientes: - Volumen de retención de clientes. - Nivel de satisfacción de los clientes. - Calidad de la experiencia de consumo de los productos y servicios. - Nivel de imagen y reputación.</p> <p>13.3. Publicación de las metodologías de formulación de los indicadores.</p> <p>13.4. Definición de las metas de cada proyecto, a partir de los indicadores trabajados. Publicación de un manual respectivo.</p>	<p>13.1. Evaluar el POA 2018 en base a los indicadores formulados.</p> <p>13.2. Implementar indicadores para los procesos internos: - Producción y Logística: compras, manipulación. - Cocina. - Comercial y marketing. - Post venta. - Innovación.</p> <p>13.3. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.</p>	<p>13.1. Desarrollar un documento metodológico que permita utilizar los indicadores de evaluación para definir un cuadro de prioridades en las inversiones institucionales.</p> <p>13.2. Revisar los indicadores que miden cada actividad y producto.</p> <p>13.3. Implementar indicadores a nivel de formación y capacitación en talleres y en el personal: - Niveles de satisfacción de los empleados: resultados de encuestas al personal de todas las sedes. - Niveles de rotación. - Niveles de productividad. Incentivos. - Encuestas a alumnos y padres de Familia de Talleres y/o centros de formación profesional.</p>

DESARROLLAR UNA NUEVA INFRAESTRUCTURA, INCORPORAR NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y EQUIPAMIENTO

2017 AÑO DE LA RENOVACION INSTITUCIONAL	2018 AÑO DE LA CONSOLIDACION DE LOS CAMBIOS	2019 AÑO DE LA EXPANSION INSTITUCIONAL	2020 AÑO DE LA ESTABILIZACION DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL
<p>14.1. Obtención de las licencias de construcción y el financiamiento y levantar una torre de 7 pisos, con frente a Gregorio Paredes.</p> <p>14.2. Inicio de obras. A fin de año debe haberse concluido los tres sótanos y los dos primeros pisos</p> <p>14.3. Para el desarrollo de las obras deberá de haberse desplazado la actual cocina hacia el comedor Puquina Cocha y los almacenes y otras áreas que serán demolidas llevarlas, provisionalmente, a un local alquilado, localizado lo más cerca a la sede la ACBT.</p> <p>14.4. La construcción servirá para: cochera 30 vehículos, áreas de administración, Presidencia, Vocalías, servicios múltiples de servicios para asociados y Talleres de danzas</p>	<p>14.1. Se continuará con la construcción hasta completar los siete pisos.</p> <p>14.2. Trasladar los talleres de danzas que actualmente funcionan en el local alquilado de Chota</p> <p>14.3. Reequ coastar las áreas de socios y de oficinas de la ACBT</p> <p>14.4. Completar las redes informáticas que centralicen y unifiquen el uso de las Tecnologías de Información y Capacitación.</p> <p>14.5. Conclusión de estudios y obtención de licencias para la construcción del local principal con frente a la calle Héroe s de Tarapacá.</p>	<p>14.1. Se completará el equipamiento que falte para una mejor utilización de la nueva infraestructura y las redes informáticas.</p> <p>14.2. Inicio de la construcción del edificio central Desarrollar los medios para mantener y mejorar la infraestructura de la Asociación.</p> <p>14.3. Inicio de estudios definitivos para el salón principal de espectáculos.</p> <p>14.4. Definir los procedimientos y protocolos para el buen mantenimiento de la nueva infraestructura y equipos.</p>	<p>14.1. Inicio de las obras para remodelar el local principal de espectáculos de la Asociación.</p> <p>14.2. Conclusión de las obras civiles del local principal que se construirá con frente a la calle Héroe s de Tarapacá.</p> <p>14.3. Inicio del traslado al nuevo local del Instituto de Cocina Gourmet y del Instituto de Música Andina.</p> <p>14.4. Inicio del equipamiento y aplicación de las normas de mantenimiento</p> <p>14.5. Equipamiento físico y tecnológico de los nuevos espacios construidos.</p>

PROYECTOS ESTRATEGICOS A DESARROLLARSE EN EL MEDIANO PLAZO (2017 – 2020)

A continuación presentamos algunas ideas de lo que serían algunos proyectos que podrían desarrollarse en el mediano plazo o que no debieran perderse de vista, a fin de tener una actividad en expansión, para beneficio de la ancestral cultura de Puno y de sus asociados.

1. **Calificación de comedor 3 Tenedores.** Falta un conjunto de acciones que realizar para alcanzar esta calificación. Hacerlo implica un gran esfuerzo institucional, en especial en la estandarización de procedimientos y resultados. Si se tratase de un establecimiento pequeño no sería complicado, pero la envergadura de la ACBT expresa un gran desafío. Tal vez se podría dividir en dos ambientes. Uno de menor espacio de tres o cuatro tenedores y el gran salón que continuaría sin ser calificado, pero mejorando progresivamente en el servicio.
2. **Funcionamiento de un Instituto Superior de Folklore.** Tendrá el propósito de elevar al máximo nivel el actual Taller que da educación y entrenamiento a más de dos mil personas al año en danzas folklóricas nacionales. El país necesita docentes en esta actividad para que laboren en escuelas y colegios. Es una oportunidad importante para la ACBT. Los actuales Talleres son el punto de partida.
3. **Funcionamiento de un Instituto de Gastronomía Andina,** el mismo que aprovechará el prestigio y capacidad instalada de la cocina de la ACBT especializada en comida andina. En el local a construir se debe tomar en consideración los ambientes respectivos.
4. **Aprobación de una Franquicia y nuevas sedes institucionales.** Crecer para tener la posibilidad de expandir el mensaje de cultura, significa estar físicamente en varias partes al mismo tiempo y no sólo a través de embajadas folklóricas itinerantes, sino mediante el funcionamiento de sedes similares al de la ACBT en varios lugares (sede Cono Norte y Cono Sur de Lima), o en otros Departamentos del país. Se ha expresado interés en abrir una sede en Miami. Estas posibilidades significan crear una Franquicia, que básicamente consiste en estandarizar los procesos, obtener los ISOS, aprobar protocolos, etc. a fin de replicar los espectáculos y la gastronomía andina.

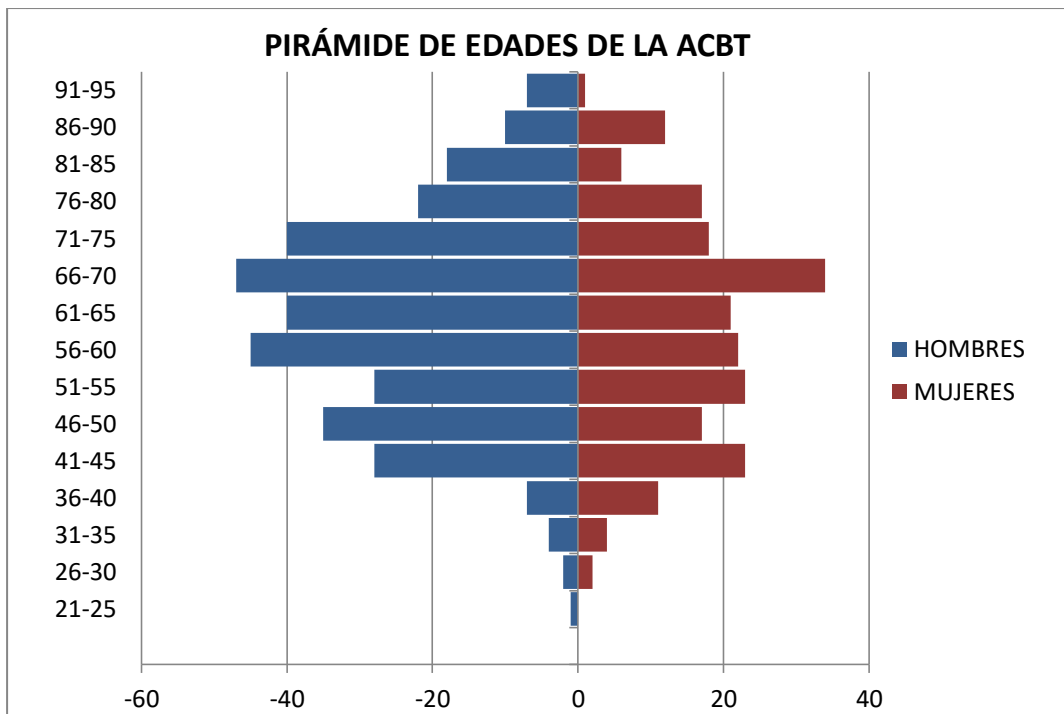
Analisis de la situación actual de la ACBT

PRIMERO. Problema de número y categorías de asociados, estructura por edades y lugar de nacimiento .

La Asociación Cultural Brisas del Titicaca, cuenta con 545 asociados, de los cuales 354 son puneños (65%) y 191 son no puneños (35%). El 83.5% de asociados son activos, el 14% son vitalicios y el 2.5% Honorarios. Asimismo, se está lejos de alcanzar la meta de asociados puneños y no puneños prevista en los Estatutos (80 y 20% en cada caso).

ASOCIADOS - ACBT			
ASOCIADOS	PUNEÑOS	NO PUNEÑOS	TOTAL
ACTIVOS	302	153	455
VITALICIOS	41	35	76
HONORARIOS	11	3	14
SUB – TOTAL	354	191	545
PORCENTAJE	65%	35%	100%

PIRÁMIDE DE EDADES POR SEXO DE LA ACBT



Con la información disponible, hemos intentado graficar la pirámide de edades, considerando intervalos de cinco años y destacando el género (61% son varones y 39% mujeres). No nos ha sido posible llegar acercarnos a conformar esa figura piramidal. Como puede apreciarse, el gráfico resultante más se asemeja a un rombo. El hecho es que si consideramos que la edad de 50 años es la que permite a cualquier asociado estar en vida activa hasta los 75 años, que es la esperanza de vida al nacer en el Perú, tenemos que a la fecha el 75% de los asociados tiene o supera esa edad y que de ellos 232 son mayores de 65 años y por lo tanto se encuentran aprovechando su jubilación (ellos representan el 43% del total de asociados).

De continuar la política institucional de estabilizar en el número actual de asociados, como toda sociedad u organización que presenta este panorama, su trascendencia en el tiempo es materia de cuestionamiento, pues más temprano que tarde el número de miembros activos disminuirá y probablemente llegue a ser menor que el número de socios pasivos. Por lo tanto la Asociación será sostenida por un pequeño grupo de asociados y esto traería consecuencias inevitables en la economía y estabilidad institucional, pues los asociados activos de ese entonces no necesariamente pensarán como lo hacen los asociados de hoy.

Por otro lado, la posibilidad de alcanzar el 80% de asociados nacidos en Puno se complicará, en la medida que la demanda de jóvenes puneños no es lo fluida que se anhela. Por ejemplo el último ingreso de asociados aprobado representa a puneños cuyas edades oscilan entre 45 a 68 años de edad. Es decir se engrosa los segmentos de mayor edad. Entre ellos hay incluso uno que estará activo, pagando cuotas, hasta los 87 años de edad, situación un tanto complicada desde la perspectiva de calidad de vida y de razonabilidad para cumplir con las obligaciones de socio activo, que se tiene ante la institución. Ojalá lo haga, pero lo natural es que a esa edad gozar de una vida descansada es lo más prudente.

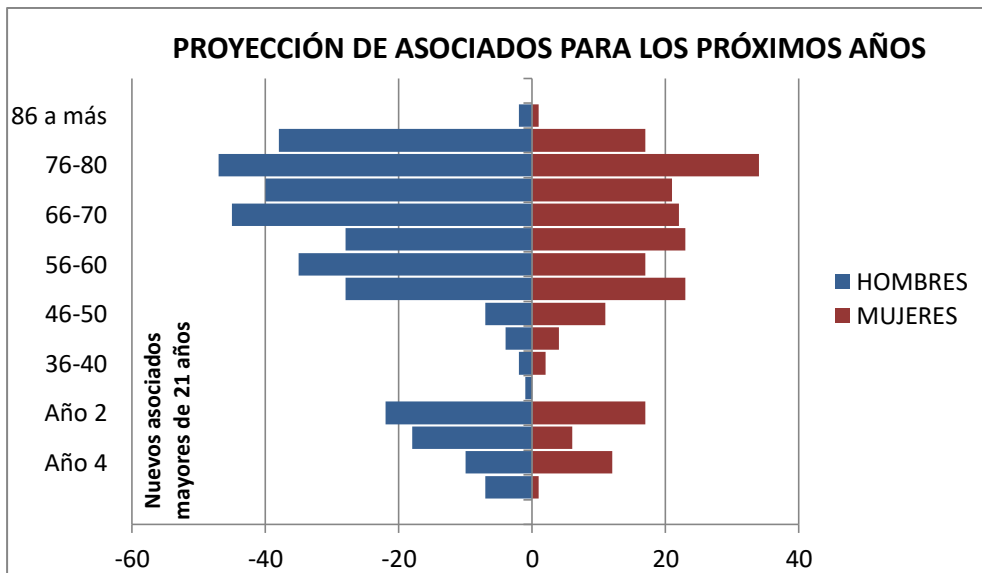
Respecto a la situación de sexo, el 61% de asociados son varones y el restante 39% mujeres. También es interesante destacar que el 41% de varones es mayor de 65 años y el 43% de mujeres también pasa la edad de jubilación laboral.

En asociados de menor edad, que de alguna manera representan el futuro de la institución, sólo hay uno menor de 25 años y los menores de 40 (tanto hombres como mujeres) son 31, es decir apenas poco menos del 6%.

Por lo mismo, de mantenerse la situación actual y considerando que permanentemente se cubriría vacantes con las bajas que por ley natural se darían, en los próximos diez años tendríamos el siguiente cuadro y pirámide.

CUADRO Y PIRAMIDE DE ASOCIADOS PROYECTADOS A LOS PRÓXIMOS AÑOS

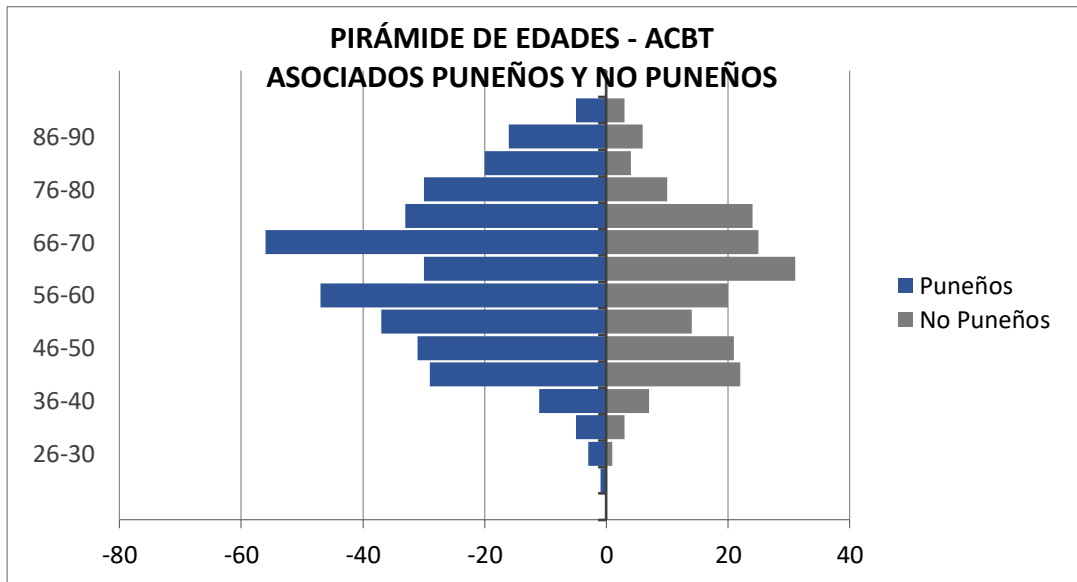
EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
86 a más	2	1	3
81-85	38	17	55
76-80	47	34	81
71-75	40	21	61
66-70	45	22	67
61-65	28	23	51
56-60	35	17	52
46-50	7	11	18
41-45	4	4	8
36-40	2	2	4
Año 1	1	-	1
Año 3	7	1	8
Año 5	10	12	22
Año 8	18	6	24
Año 10	22	17	39
Total	334	211	545



Según esta proyección, hay 93 asociados mayores de 76 años, a quienes auguramos un record de vida superior en diez años a las estadísticas de esperanza de vida para el Perú (75 años promedio nacional). En tal sentido al final de los diez años, nueve de ellos aún seguirían como socios vitalicios de la institución y habrían quedado 84 cupos para ser reemplazados por nuevos asociados, los mismos que se incorporarían progresivamente, de tal manera de completar la presencia de 545 asociados.

La proporción de asociados puneños y no puneños, es otro punto de análisis en la situación de los asociados de la ACBT. Veamos la siguiente información:

ASOCIADOS - ACBT			
EDAD	PUNEÑOS	NO PUNEÑOS	TOTAL
91-95	5	3	8
86-90	16	6	22
81-85	20	4	24
76-80	30	10	39
71-75	33	24	58
66-70	56	25	81
61-65	30	31	61
56-60	47	20	67
51-55	37	14	51
46-50	31	21	52
41-45	29	22	51
36-40	11	7	18
31-35	5	3	8
26-30	3	1	4
21-25	1	0	1
Total	354	191	545
Porcentaje	65%	35%	100%



De acuerdo a estas cifras el 65% de asociados son puneños de nacimiento y el 35% no puneños. El desafío entonces es cómo se hace para cerrar esa brecha que separa la realidad de lo establecido en los Estatutos, de tal forma que se llegue a 436 puneños (80%) y 109 (20%) de no puneños. Bajo la premisa de no mover el número actual de asociados. La brecha se cierra con 82 nuevos asociados puneños.

Analizando la pirámide de edades precedente, y proyectándonos 10 años, tendríamos que probablemente 71 asociados puneños que actualmente tienen 75 años o más, dejarían igual número de puestos en ese período. Por otro lado en ese mismo lapso 23 asociados no puneños podrían dejar igual número de vacantes. En total se tendría cupo para 94 nuevos asociados. Por lo tanto habría que lograr que los primeros 82 asociados que ingresen sean puneños y llegar a la meta del 80% y a partir de allí de cada 10 nuevos asociados 8 deben ser puneños y 2 no puneños. Este equilibrio se alcanzaría al final de los próximos 9 años, si es que mantenemos la actual política de limitar el ingreso de nuevos asociados y sólo reponer las bajas.

Se podría continuar con otros análisis que tendrían más propósitos académicos que prácticos. Sin embargo, lo importante es darle a la ACBT estabilidad institucional. Por ello nos permitimos sugerir algunas políticas que nos permita alcanzar dos objetivos:

1. Modificar el cuadro y pirámide de edades, permitiendo una renovación con asociados de menor edad.
2. Conseguir que en el menor plazo se logre la meta de 80% de asociados nacidos en Puno y 20% fuera del Departamento o el país.

Para este propósito se pueden establecer numerosas alternativas. P&G pone a consideración alguna de ellas:

□ Sugerencias sobre ingreso de Asociados

- a. Incrementar el número de asociados al triple del actual número de activos (1,500 asociados). La práctica demuestra que regularmente sólo asisten a las actividades regulares alrededor de 180 asociados. A veces la ACBT sufre pérdidas económicas por la escasa asistencia a algunos eventos. Un mayor número de inscritos mejoraría esta situación. Asimismo subiría el número de asociados presentes en las Asambleas, que por lo general llegan a sólo 170 en segunda citación. Se asume como premisa que no se producirá una concurrencia total de asociados a una actividad. En todo caso siempre debería respetarse el orden de llegada.
- b. Para corregir el desbalance de asociados puneños, respecto a asociados no puneños se sugiere las siguientes medidas.
 - Invitar, por un tiempo determinado, (puede ser de un año) a asociarse a los hijos de los actuales asociados, que hayan nacido en Puno, y a quienes no se les cobraría cuota de ingreso
 - Invitar, por un tiempo determinado (puede ser de un año) a puneños menores de 50 años que deseen afiliarse a la ACBT, tengan o no residencia actual en Lima, así como a familiares directos (cónyuges y hermanos) de los actuales asociados. Pagarán el 50% de la cuota normal de Ingreso.
 - Concluidas estas afiliaciones, abrir el ingreso (podría ser un año a partir de cumplirse el programa de invitaciones anteriormente mencionado) para familiares directos de asociados, hayan nacido o no en Puno, pagando su cuota normal de ingreso.
 - En un cuarto momento abrir la inscripción libre de asociados, guardando la proporción de 8 puneños y 2 no puneños.

Al cierre de la edición del presente documento se nos solicitó, de parte de la Comisión de Revisión de los Estatutos, que hiciéramos un informe sobre la propuesta de modificación del artículo 10° de los actuales Estatutos de la ACBT, en base a un texto que se nos alcanzó. Siendo un asunto de interés general hacemos conocer nuestra opinión

Segundo

Problemas de reconocimiento a los asociados de la tercera edad

De las cifras estadísticas presentadas, se desprende que buena parte de los asociados pertenecen al grupo de adultos mayores, que en su momento hicieron importantes contribuciones a la institución y que merecen (y en algunos casos requieren) del reconocimiento y apoyo institucional.

Esto se ha recogido como un anhelo entre los asociados. Sin embargo, esto sería muy fácil de atender en una asociación tipo club u otra de carácter mutualista, en donde se supone que los asociados aportan para un fondo de esparcimiento o de apoyo mutuo permanente. Este no es el caso de la ACBT, que es una Asociación Civil sin fines de lucro, con propósitos culturales.

Sobre el particular están vigentes las siguientes normas legales, que establecen claramente que una Asociación no puede distribuir directa ni indirectamente beneficios entre sus asociados.

- Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N.º 179-2004-EF(1) (en adelante, TUO de la Ley del Impuesto a la Renta).
- Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas, aprobado por la Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N.º 038-2013-SUNARP-SN(2) . –
- Ley General de Sociedades, Ley N.º 26887(3) (en adelante, LGS).
- Código Civil, promulgado por el Decreto Legislativo N.º 295(4).

□ **Sugerencias sobre Programas de Apoyo a Asociados de la Tercera edad**

- a. Que los asociados de la ACBT que deseen, conformen una Asociación Civil de Apoyo Mutuo. Se propondría una cuota de ingreso de 20 soles y una cuota mensual de 10 soles. Esta institución, por Convenio y bajo las mismas condiciones de cualquier organización Fraternal, contratarán con la ACBT la realización de espectáculos u otra actividad. La Asociación Civil de Apoyo Mutuo, pagará a la ACBT los gastos y costos de realizar cualquier actividad. Esto debe estar claramente establecido en los Estatutos. Los beneficios de dichas actividades serán de libre disposición de la Asociación de Apoyo Mutuo y destinados a sus Programa de Apoyo social y solidario, en especial para atender situaciones de enfermedad, emergencias y sepelio de sus asociados. Esta Asociación, por Convenio, alquilaría un ambiente, en las instalaciones de la ACBT para su funcionamiento.
- b. Que un directivo de la Asociación, a título personal, contrate como persona natural con la ACBT la realización de algunas actividades, en las mismas condiciones que lo hace una Asociación Fraternal, con el propósito de obtener utilidades. Los resultados económicos serán utilizados para atender algunas necesidades de los asociados, previamente establecidas.

En todo caso es preferible no incurrir en modalidades de desvío directo o indirecto de recursos, para evitarse problemas con las autoridades tributarias, administrativas y judiciales.

TERCERO

Problemas de autosostenibilidad de la actividad institucional

Una medida de especial interés en la marcha de las Asociaciones Civiles es analizar cuál es el nivel de autosostenibilidad de la institución, sustentado en el aporte de sus afiliados. Para el efecto, inicialmente debemos omitir todo gasto e ingreso que responda a las actividades que generan los proyectos comerciales u otros de carácter onerosos. Es decir, debemos considerar sólo ingresos institucionales, que presupuestalmente son cuatro:

Cuotas de Ingreso
Venta de Carpetas de Postulantes a Asociados
Pago de Cuotas Ordinarias por asociados activos
Pago de multas por asociados sancionados

INGRESOS CORRIENTES INSTITUCIONALES			
	EJECUTADO 2014	EJECUTADO 2015	PRESUPUESTO 2016
INGRESOS INSTITUCIONALES			
Cuota de Ingreso	15,290	30,133	30,000.00
Carpeta de Asociados	1,682	2,416	2,500.00
Cuotas Ordinarias	90,838	107,735	107,089.00
Cuotas multas	7,693	21,927	25,000.00
TOTAL	115,503	162,210	164,589.00

GASTOS CORRIENTES AÑO 2015	
CONSEJO DIRECTIVO	
DIETAS C.D.	59,353
TESORERIA Y PRESIDENCIA	26,823
ORGANOS DE CONTROL	
TRIBUNAL DE HONOR	36,258
JUNTA DE SUPERVISION Y CONTROL	97,613
JUNTA DE ADMISION DE SOCIOS	11,481
OTROS	
COMITÉ DE DAMAS	15,000
TOTAL GASTOS CORRIENTES SIN VOCALIAS	246,528.00

Como se puede apreciar, en el caso del año 2015, los gastos corrientes superan largamente a los ingresos corrientes o institucionales, (Gastos 246,528 e ingresos 164,589)

Por lo mismo, resulta evidente que se necesitan revisar los ingresos. Se ha percibido en los asociados una opinión dividida si se debe o no incrementar las cuotas ordinarias.

Se ha tomado nota que el actual Consejo Directivo logró la aprobación de la Asamblea para subir la cuota de Inscripción a 6 mil soles, medida que fue aprobada dentro del Plan Operativo Anual 2016, pero que aún no se ejecuta a la espera de una adecuación de los Estatutos.

Sugerencias sobre autosostenibilidad

Considerando los servicios que presta la institución, P&G considera apropiada la decisión de subir la cuota de ingreso al valor propuesto de 6 mil soles, pues no sólo ayudará a la economía institucional, sino que hará revalorar el ingreso a la institución. (Por otro lado, consideramos que es un error comparar este valor con el que cobran los Clubes Departamentales, que por Ley tienen otras ventajas y que funcionan como un Club).

Pero tampoco se podría ir al extremo de aspirar a tener la cuota de un Club Social, en la medida que las instalaciones institucionales de la ACBT no están hechas para recreación y esparcimiento de los asociados, sino para actividades culturales (los clubes de Lima cobran cuotas de ingreso entre 3 mil a 30 mil dólares, dependiendo de los medios y servicios con que cuentan). Como alternativa debería considerarse que la cuota de ingreso sea equivalente a una UIT (3,950 soles del presente año).

Respecto a las cuotas ordinarias mensuales, si promediamos los gastos ejecutados en los dos últimos años más los previstos para el 2016 y los dividimos entre el número de asociados activos, la cuota mensual de los asociados debería estar en 41.00 soles y de esta manera se solventarían los gastos corrientes de la institución, dejando las inversiones a resultados de los saldos de las actividades comerciales que tiene la ACBT.

Sin embargo si se suben las cuotas de ingreso, este valor debe disminuir, por lo que se sugiere que la cuota sea fijada entre un 8% a 10% de la UIT, reajutable cada año. Para el 2016 debería ser de

32 soles. A este valor debe añadirse los 10 soles que se debería acotar para poner en funcionamiento el Fondo Mutual.

CUARTO

Problemas de Infraestructura disponible. El local actual y el de Talleres. Limitaciones y perspectivas

Los espacios donde funciona la Asociación resultan estrechos para el desarrollo de las diversas actividades operativas y administrativas de la Asociación, factor que es determinante para el buen funcionamiento y servicio que brinda la Asociación. El patrimonio contable del terreno y construcciones es el siguiente y que de acuerdo al Balance del año 2015 está valorizado en 11'774,000 soles.

ASOCIACIÓN CULTURAL BRISAS DEL TITICACA			
CUADRO DE ÁREAS			
	DESCRIPCIÓN	TOTAL M ²	
EDIFICIO EXISTENTE	AREA DEL TERRENO		1890,66
	PRIMER PISO Construida	1570,02	
	SEGUNDO PISO Construida	1011,34	
	TERCER PISO Construida	237,85	
	AREA TOTAL CONSTRUIDA EDIFICIO POR ACUMULACION		2819,21
	PRIMER PISO CONDOMINIO	300,72	
	SEGUNDO PISO CONDOMINIO	118,00	
	AREA TOTAL CONSTRUIDA CONDOMINIO		418,72
	AREA TOTAL CONSTRUIDA		3237,93

El área de eventos tiene un aforo de 695 personas. Está diseñado y habilitado para la presentación de actividades artísticas, en un escenario a nivel del piso, de 225 metros cuadrados, incluyendo un tablado levantado a 1 metro de alto para acomodar a los conjuntos musicales. Complementariamente y desperdigados en el segundo y tercer piso, en ambientes desmontables contruidos con Dry Wall están las áreas de camerinos para hombres y mujeres.

Adjunto al Salón Principal está el local del Restaurante Inti Quilla, con capacidad para 100 comensales cómodamente instalados. Conectados a ambos espacios está la cocina, que ocupa una construcción de concreto y que muestra claros signos de encontrarse saturada, a tal punto de no contar con una Cámara frigorífica (emplean siete heladeras para conservar alimentos ubicados en un almacén cercano) ni espacio para servir, simultáneamente, más de 50 platos para lo cual, cuando atienden a más comensales simultáneamente (pueden ser 700) se recurre a un pasadizo a cielo abierto ubicado a un costado de la cocina. Es sin lugar a dudas un área vulnerable e incómoda desde diversas perspectivas, que necesita ser atendida a la brevedad.

También funcionan en el local las áreas de esparcimiento para Asociados, ubicados en el segundo piso, con frente a la calle Héroes de Tarapacá. Hay allí instaladas un mesa de billas, y tres de billar, utilizadas para competencias de Tres Bandas y Bola Nueve. Igualmente hay un pequeño bar para asociados. Más atrás hay una biblioteca y un salón llamado Puquina Cocha el cual sirve para actividades múltiples, aunque inicialmente se instaló allí el Comté de Damas. Adjunto a este ambiente está la biblioteca institucional. Dispersos por todo el local, sin un orden aceptable, están las áreas de administración..

Adicionalmente, alquilados se tiene un inmueble de dos pisos con un área aproximada de 400 mts cuadrados contruidos, donde funciona un auditorio para actividades culturales y oficinas con el mismo propósito. El alquiler es de aproximadamente 1700 dólares mensuales. También está el local de la Calle Chota de aproximadamente 425 m² de área techada, donde funciona el "Taller de Danzas Folclóricas de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca", mensualmente 2000 dólares, Adicionalmente hay problemas de

estacionamientos. La falta de ambientes adecuados impide la expansión de actividades. En algunos casos se corre el riesgo de cierre de actividades por razones sanitarias o legales.

❑ **Sugerencias sobre infraestructura**

Sugerimos que debe iniciarse la construcción definitiva del local institucional. El Proyecto integral debería dividirse en dos partes o etapas. La primera etapa, que es el principal, se trataría de la construcción de una edificación con la altitud máxima de doce pisos que otorga la zonificación municipal para la calle Héroes de Tarapacá

La segunda, es de necesidad urgente e imperiosa. Compromete el área de la cocina y los depósitos que van hacia el Jirón Gregorio Paredes y en donde las construcciones pueden alcanzar una altura de cinco a seis pisos, más azotea. Puede estudiarse la viabilidad de construir cocheras subterráneas.

QUINTO

Problemas de Organización

La actual estructura orgánica de la ACBT muestra lo siguiente:

- La organización es valiosa para los aspectos propios de una asociación civil sin fines de lucro.
- No tiene una estructura organizativa para manejar negocios o empresas y sin embargo lleva adelante, sin mayor éxito económico, estas actividades.
- Los directivos que asumen estas responsabilidades no están dotados de todas las ventajas que da una organización empresarial ni necesariamente son profesionales especializados en las materias que gestionan
- En estas condiciones la ACBT no alcanza a tener una adecuada administración de sus actividades empresariales. Menos se alcanza niveles de rentabilidad mínimos.
- No se dispone de una clara determinación, actualizada, de los costos fijos, variables, directos ni indirectos. Se trabaja por lo general con el resultado día a día o mes a mes.
- El resultado económico de los últimos años deja mucho que desear, sobre todo si se considera el gran esfuerzo que demanda su organización y realización y por las ingentes sumas de dinero que se mueven.
- El control de las principales actividades no es de carácter empresarial, sino vinculado a las actividades asociativas, de acuerdo con el Código Civil.

La organización actual de la ACBT refleja una amalgama de funciones propias de las asociaciones civiles sin fines de lucro y las correspondientes a las de un Directorio de cualquier unidad empresarial privada, sin deslindar los alcances de ambas. La Presidencia y los vocales, exceden en sus funciones las asignadas para un Consejo Directivo, tal como lo concibe el Código Civil. Administran el 2% de ingresos institucionales y el 98% de actividades empresariales.

Propuesta de una nueva estructura orgánica

La propuesta de una nueva estructura orgánica de la Asociación Cultural Brisas del Titicaca, tiene como propósito dotar a la institución de una organización que administrativamente pueda operar las dos áreas de acción institucional.

1. La programación propia de una Asociación Civil sin fines de Lucro, dedicada a la promoción cultural.

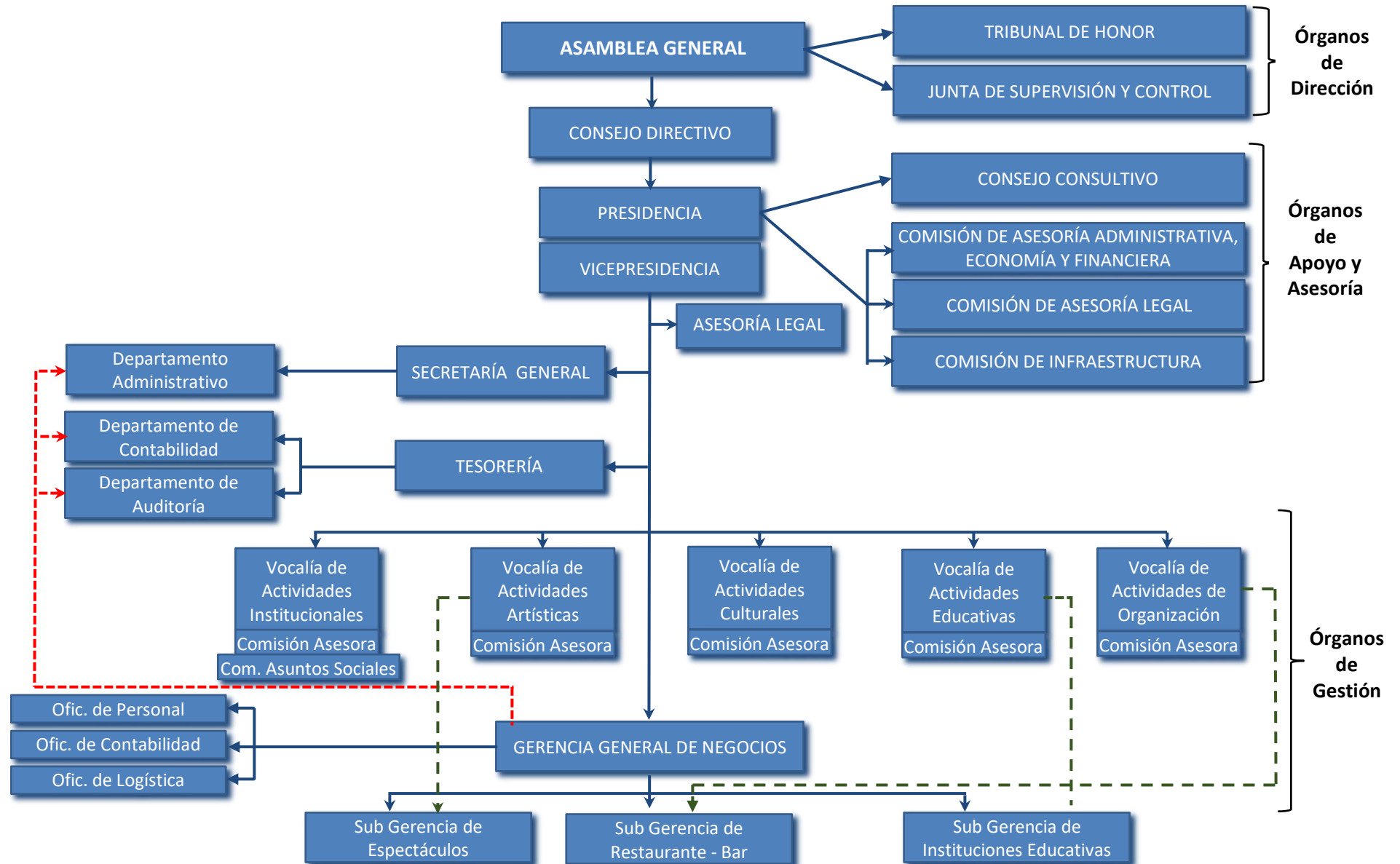
2. Las operaciones de carácter comercial o empresarial que buscan rendir utilidades, con el propósito de que el íntegro de ellas puedan ser utilizadas en financiar la programación de actividades culturales, razón de ser de la institución.

Para el efecto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el Código Civil y como referencia, para adaptarlo a las circunstancias de la ACBT, los enunciados de la Ley General de Sociedades N° 26887 y los dispositivos que sobre la materia tienen vigentes la autoridad del Ministerio de Trabajo, así como otras disposiciones emanadas por la SUNAT y la SUNAFIL.

La propuesta se basa en los siguientes principios

1. La ACBT continúa siendo una Asociación Civil sin fines de lucro
2. Su razón de ser se define como una Asociación Cultural que promueve los valores de la Región Puno en particular y del país en general, apoyando las actividades de música, folklore, danzas, literatura, etc.
3. Lo que se hace es dividir, por razones de especialización y eficiencia, la administración de las actividades institucionales y culturales del manejo o gestión de los negocios.
4. La actividad empresarial se le encarga (bajo el control y dependencia del Presidente, Consejo Directivo y los órganos de supervisión y control) a un Gerente u Administrador quien actuará bajo las normas propias de la actividad privada.
5. Las utilidades de las actividades empresariales o comerciales, cada tres meses son transferidas en su totalidad al Consejo Directivo para su disposición en las tareas propias de la ACBT

ASOCIACIÓN CULTURAL BRISAS DEL TITICACA



SEXTO

Aspectos de Personal

PERSONAL DE LA ACBT SEGÚN NIVEL EDUCATIVO						
EDUCACION UNIVERSITARIA			EDUCACION TECNICA		EDUCACION BASICA	
Titulado	Estudios concluidos	Estudios incompletos	Concluidos	No concluidos	Secundaria	Sólo Primaria
4	12	17	13	13	116	0
2.20%	7.00%	9.80%	7.40%	7.40%	66.20%	0.00%

En el manejo del personal hay dos problemas:

- A inicios del 2016 habían 21 juicios laborales pendientes de solución, por un valor de cerca de dos millones de soles.
- Baja productividad del personal

En el primer caso tenemos información que se está trabajando el tema. En el segundo es necesario implementar medidas como:

- Salarios mejor remunerados de acuerdo a la capacitación. El personal debe conocer que el mejor entrenamiento es garantía de una mejora en sus ingresos
- Capacitar especialmente a mozos y en general a todo aquel trabajador que tenga contacto con el público,
- Se requiere extremar las medidas de control y disciplina laboral, en la medida que se han detectado malas prácticas que durante años han infringido considerables pérdidas a la institución.

SEPTIMO

Imagen y prestancia institucional

Una de las fortalezas institucionales es el bien ganado prestigio de la institución, reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus espectáculos folklóricos y en general por promover espacios y espectáculos culturales que valoran lo más auténtico de las expresiones y costumbres más arraigadas y representativas de nuestros pueblos. Sin embargo, el marketing moderno requiere de una renovación permanente

En los aspectos de presentación del local pueden introducirse arreglos como:

- Mejora en el terraplén para discapacitados en el ingreso principal,
- El espacio para estacionamientos debe ser repintado permanentemente.
- La fachada necesita una intervención profesional a fondo.
- Los 4 paños de la puerta principal deben estar abiertos en su integridad cuando exista público dentro de las instalaciones.
- Instalación de un protector retráctil, para proteger del sol o la lluvia a las personas que esperan en la vereda .
- Retirar la mampara de madera y vidrios donde se controla el ingreso de visitantes. Sustituirla por un cortinaje adecuado.
- Instalación de una amplia alfombra que conduzca a los visitantes desde la puerta hasta el interior del local.

- Tener un rediseño del lobby y progresivamente avanzar en su implementación
 - Colocar cortinas de terciopelo pesado, que separen el Lobby del área de comedor y espectáculos.
 - Cubrir con un falso techo los mezzanines. Cuando el público camina por los tabladillos suele caer tierra a los comensales que están en la parte baja.
 - Cubrir las estructuras metálicas y soportes de la pantalla gigante del escenario
 - Cambiar el sentido de las mesas. Por los menos los de la zona VIP.
 - Mejorar la decoración de las mesas, en especial las sillas de la zona
 - Mejorar la presentación del Bar.
- **En la calificación estandarizada de calificación de Comedores Turísticos, es necesario empezar a realizar los arreglos para en un breve plazo alcanzar la calificación de “Tres Tenedores. Podría empezar a trabajarse en los siguientes ítems:**
- El Jefe de Cocina y sus principales ayudantes deben contar con calificación reconocida (si no tienen estudios y son empíricos experimentados, ver la forma de validación de su preparación).
 - Calificación reconocida de los mozos que atienden al público.
 - Algunos miembros del personal deben ser bilingües.
 - Realizar los estudios de acondicionamiento del local.
 - Realizar los estudios para instalación del equipo de aire acondicionado.
- **Otra línea de acción a trabajar es la referida a los estudios y aplicación de la “Imagen Corporativa”.**
- Como se sabe toda organización tiene definidos algunos elementos distintivos en sus locales, papelería, publicidad y otros aspectos de su vida institucional, que ayudan y en gran medida son la base del marketing institucional.
- **Una línea administrativa que es de urgente ejecución es llenar la falta de Reglamentos y Normas que estandaricen la acción institucional.**
- Manual de desarrollo del espectáculo folclórico.
 - Catálogos musicales, en especial de orquesta y estudiantinas.
 - Desarrollo teórico de las danzas, en especial su interpretación, música, vestuario y coreografía.
 - Manual de una cocina de calidad especializada en platos andinos.
 - Manual de procedimientos de las áreas de auditoría, ventas, compras y otras de interés.
 - Manuales de Procedimientos para el área de Talleres de Danzas.
 - Manual de procedimiento para contratación de danzarines menores de edad.
 - Protocolos de Seguridad y Medio Ambiente
 - Protocolo de Defensa Civil y socorro.
 - Protocolo de asistencia de urgencia en casos de accidentes o problemas de salud (incorporar un desfibrilador al equipamiento actual del Tópico).