

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Business Consulting - J&W Cía. S.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edward Jorge Campos Longa

Tania Canales Ramos

Edwin Miguel Gómez Camones

Luis Alberto Santisteban La Cerna

Asesora: Kelly Rojas

Surco, octubre 2020

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, por todo el apoyo brindado para la culminación de la maestría. Asimismo, agradecer la colaboración de Agustín Espinoza Reyes por su disposición y apertura para el desarrollo de esta consultoría, que nos ha permitido aplicar lo aprendido. Del mismo modo, agradecer a nuestros profesores y asesora de tesis de CENTRUM PUCP Graduate Business School por el conocimiento impartido, orientación y guía para el desarrollo de la tesis.

Tania Canales

A mis padres, por la vida; a mi madre Carmen por su infinito amor, su trabajo y por permanecer siempre a nuestro lado, a mi padre Segundo, por ser ese ejemplo de rectitud inquebrantable y fuente de inspiración, a mi hermano Edmundo, en representación de todos mis hermanos y familiares, por su amor, su bondad, lealtad y su ejemplo de coraje indomable, a mis hijos por ser lo que son, únicos, por ser esa fuerza, esa luz que ilumina mi camino y, a mi esposa, por su amor, su constante apoyo y comprensión.

Edward Campos Longa

Nuestro agradecimiento a los profesores de CENTRUM PUCP Graduate Business School por impartirnos el conocimiento académico que nos permitirá afrontar los nuevos retos personales y profesionales que se avecinan, a mi familia por su apoyo incondicional y a Dios sobre todas las cosas.

Luis Santisteban

A nuestros profesores, por la preparación académica recibida, por compartirnos sus conocimientos y experiencias; al Ing. Agustín Espinoza Reyes, por su disposición para poder llevar a cabo el presente trabajo y al apoyo brindado por mi familia a lo largo del proceso de elaboración del presente trabajo.

Edwin Gómez

Dedicatorias

A mi hijo Diego, quien es mi mayor inspiración y testigo diario del gran trabajo y dedicación para la edificación de los proyectos en la vida. A mi padre Modesto por su gran visión y a mi madre Lucía por su gran fortaleza como abuela, madre, hija y mujer.

Tania Canales

Con el mismo afecto, amor y cariño, con los que tanto mis padres, Carmen y Segundo, como mi hermano Edmundo, lucharon para lograr que mi familia sea esa gran familia que es, les dedico el fruto de este esfuerzo, el cual también representa una pequeña parte de ustedes, que llevaré conmigo y con mucho orgullo, por toda la vida.

Edward Campos Longa

A mis padres y a mi hija por la paciencia, comprensión y por estar conmigo en todos los momentos buenos y no tan buenos que tenemos que afrontar en la vida.

Luis Santisteban

A mi familia; todos muy especiales; que me brindaron en conjunto; guía, valores, compañerismo, apoyo y comprensión a lo largo de este período de tiempo, en el que en momentos tanto favorables como desfavorables, siempre estuvieron presentes.

Edwin Gómez

Resumen Ejecutivo

La presente consultoría de negocios ha sido realizada a J&W Cía. S.A., una empresa familiar dedicada al desarrollo de proyectos de consultoría y equipamiento eléctrico, teniendo como mercado objetivo a las empresas industriales nacionales. Cuenta con una imagen sólida entre sus clientes, debido a la calidad de sus productos, servicios y precios competitivos, que le han permitido obtener homologaciones con empresas industriales importantes y la representación de marcas de orden mundial en equipamiento eléctrico. En el análisis efectuado a la empresa se identificó que, pese a sus atributos no ha logrado consolidar su posicionamiento en el sector; además, los resultados no han alcanzado una utilidad neta después de impuestos acorde con sus objetivos, fluctuando la misma entre 1.10% y -3.96%, desde el 2017 al 2019. Al realizar la evaluación de la información recopilada de la empresa, se concluyó que en J&W Cía. S.A., existe una deficiente gestión del capital de trabajo, y que dicha situación afecta a la competitividad y eficiencia de la empresa. Esto se complica aún más con la llegada de la pandemia originada por el COVID-19, que ha generado incertidumbre y afectado la economía de muchos países como el Perú; la empresa no ha sido ajena a ello. Para dar solución al problema clave se realizó un análisis de causa raíz para identificar alternativas de solución, de las cuales se seleccionaron: control de costos y flujo de caja; estas soluciones requerirán de una inversión de S/. 241,308 para su implementación, que establecerían la utilidad neta después de impuestos entre 1% y 13%, aproximadamente a la culminación del ejercicio 2021.

Abstract

This business consulting has been carried out to J&W Cía. S.A., a family business dedicated to the development of electrical equipment and consulting projects, targeting national industrial companies. It has a solid image among its clients, due to the quality of its products, services and competitive prices, which have allowed it to obtain approvals with important industrial companies and the representation of world-class brands in electrical equipment. In the analysis carried out on the company, it was identified that, despite its attributes, it has not managed to consolidate its position in the sector; furthermore, the results have not reached a net profit after taxes in line with its objectives, fluctuating between 1.10% and -3.96%, from 2017 to 2019. When evaluating the information collected from the company, it was concluded that at J&W Cía. S.A., there is poor management of working capital, and that situation affects the competitiveness and efficiency of the company. This is further complicated by the arrival of the pandemic caused by COVID-19, which has generated uncertainty and affected the economy of many countries such as Peru; the company has not been oblivious to it. To solve the key problem, a root cause analysis was carried out to identify alternative solutions, from which the following were selected: cost control and cash flow; these solutions will require an investment of S / . 241,308 for its implementation, which would establish the net profit after taxes between 1% and 13%, approximately at the end of fiscal year 2021.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación General de la J&W Cía.....	1
1.1 Presentación de J&W Cía.....	1
1.2 Modelo de Negocio	3
1.2.1 La propuesta de valor de J&W Cía.....	3
1.2.2 Segmento de clientes.....	3
1.2.3 Canales de atención.....	4
1.2.4 Relación con los clientes.....	4
1.2.5 Recursos claves.....	5
1.2.6 Actividades clave.....	5
1.2.7 Socios estratégicos.....	6
1.2.8 Estructura de costos.....	6
1.2.9 Fuente de ingresos.....	8
1.3 Misión, Visión y Valores	8
1.3.1 Misión.....	8
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores y Cultura.....	10
1.4. Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	10
Capítulo II: Análisis del Contexto	11
2.1 Análisis del Entorno PESTE	11
2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	11
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	14

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	15
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	16
2.2 Oportunidades y Amenazas.....	17
2.3 J&W Cía. y sus Competidores	17
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	17
2.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	18
2.3.3 Amenaza de los sustitutos.	19
2.3.4 Amenaza de los entrantes.	19
2.3.5 Rivalidad de los competidores.....	19
2.4 Factores Claves de Éxito (FCE).....	20
2.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	22
2.5.1. Competencias de J&W Cía.....	22
2.5.2. Finanzas y Contabilidad	30
2.5.3. Administración y cultura.....	37
2.6. Fortalezas y debilidades (FD)	39
Capítulo III: Problema Clave	40
3.1 Diagnóstico de la empresa	40
3.2 Principales problemas	44
3.2.1 Asignación de costos distorsionados.....	44
3.2.2 Tasa de crecimiento del ROE en -97% no acorde con visión a largo plazo.....	45
3.2.3 El margen bruto cubre solo el 77% de los gastos operativos.....	45
3.2.4 Alargamiento del ciclo de conversión del efectivo en 43% en los últimos años. .	46
3.3 Problema Clave	46
3.3.1 Alcance.....	48
3.3.2 Magnitud.....	48

3.3.3 Tiempo.....	49
3.3.4 Localización.....	50
3.3.5 Propiedad.....	50
3.4 Conclusiones.....	50
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	52
4.1 Mapa de la Literatura.....	52
4.2 Revisión de la literatura.....	52
4.2.1 Control.....	52
4.2.2 Requerimiento de caja.....	56
4.2.3 Gastos imprevistos.....	57
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....	60
5.1 Causas Principales del Problema.....	62
5.1.1 Control.....	62
5.1.2 Requerimiento de Caja.....	65
5.1.3 Gastos imprevistos.....	68
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	70
6.1 Alternativas de Solución Identificadas.....	70
6.1.1 Implementación de un control de costos.....	70
6.1.2 Gestión del flujo de caja.....	72
6.1.3 Implementación de Indicadores de gestión.....	73
6.2 Solución propuesta.....	74
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	75
7.1 Actividades.....	75
7.1.1 Flujo de caja.....	75
7.1.3 Desarrollar un programa de formación para el personal.....	80

7.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	80
7.2.1 Plan de implementación (Gantt Chart).....	81
7.2.2 Presupuesto.....	81
7.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	81
7.3.1 Convicción y compromiso de la gerencia general.....	82
7.3.2 Comunicación y formación.	82
7.3.3 Formación.....	82
7.4 Factores de riesgo.....	83
7.4.1 La situación económica producto del COVID-19.....	83
7.4.2 Riesgo político.....	83
7.4.3 La resistencia a adoptar las nuevas medidas de seguridad y salud por parte del trabajador.....	83
7.4.4 Clima laboral.	83
7.4.5 Socio económico.	83
Capítulo VIII: Resultados Esperados	84
8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación.....	84
8.1.1. Implementación de un control de costos.	84
8.1.2. Gestión del flujo de caja.	84
8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación y Recuperación de la Inversión.....	85
8.2.1 Escenario pesimista.	87
8.2.2 Escenario moderado.	88
8.2.3 Escenario optimista.	89
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	91
9.1. Conclusiones	91

9.2. Recomendaciones.....	93
9.2.1 A nivel de empresa.....	93
9.2.2 A nivel de sector.....	95
9.2.3 A nivel de futuras investigaciones.....	95
Apéndices.....	103
Apéndice A: Organigrama de J&W Cía.....	103
Apéndice B: Principales productos y/o servicios que comercializa J&W Cía.	104
Apéndice C: Website de J&W Cía.	105
Apéndice D: Inmueble de propiedad de J&W Cía.	106
Apéndice E: Visita a J&W Cía.	107
Apéndice F: Análisis de Estados Financieros de J&W Cía.....	108
Apéndice G: Cálculo del CAPM y WACC de J&W Cía.....	113
Apéndice H: Planteamiento de objetivos y funciones para el área de Tesorería	114
Apéndice I: Modelo de Estructura de flujo de caja mensual para J&W Cía.	116
Apéndice J: Diagrama general del proceso de fabricación de tableros	117
Apéndice K: Modelo de estructura de costos	119
Apéndice L: Presupuesto de implementación de soluciones	120
Apéndice M: Diagramas de Gantt de soluciones a implementar	121
Apéndice N: Programa Seguridad y Salud en el Trabajo de J&W Cía. 2019	122
Apéndice O: Lluvia de ideas para diagnóstico del problema	123

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Niveles de Producción de Tableros de Distribución a Nivel Nacional</i>	2
Tabla 2	. <i>Niveles de Venta de Tableros de Distribución en J & W Cía</i>	2
Tabla 3	. <i>Oportunidades y Amenazas</i>	17
Tabla 4	. <i>Factores Claves de éxito</i>	20
Tabla 5	. <i>Ratios de Liquidez</i>	31
Tabla 6	. <i>Ratios de Gestión y Eficiencia</i>	32
Tabla 7	. <i>Ratios de Solvencia y Endeudamiento</i>	33
Tabla 8	. <i>Ratios de Rentabilidad</i>	34
Tabla 9	. <i>Fortalezas y Debilidades</i>	39
Tabla 10	. <i>Matriz de Ponderación para Elección del Problema Clave</i>	47
Tabla 11	. <i>Evolución de Ratios que Reflejan la Magnitud de la Problemática</i>	48
Tabla 12	. <i>Matriz de Ponderación Para Elección de la Solución a Implementar</i>	74
Tabla 13	. <i>Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía</i>	87
Tabla 14	. <i>Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía</i>	89
Tabla 15	. <i>Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía</i>	90
Tabla B1.	. <i>Cuadro de Productos, Servicios y Actividades que realiza la Empresa</i>	104

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Adaptación del modelo de negocio de J&W Cía.....	7
<i>Figura 2.</i> Clasificación según las operaciones	28
<i>Figura 3.</i> Mapa 1 del análisis del problema	51
<i>Figura 4.</i> Mapa de la literatura de J&W y Cía.	53
<i>Figura 5.</i> Mapa 2 del análisis del problema	60
<i>Figura 6.</i> Adaptación del Diagrama Ishikawa a J&W Cía.....	61
<i>Figura 7.</i> Análisis del modelo Dupont.	64
<i>Figura 8.</i> Análisis del ciclo de conversión de efectivo.....	67
<i>Figura 9.</i> Cronograma de Implementación.....	81
<i>Figura 10.</i> Presupuesto para la implementación de las soluciones	81
<i>Figura 11.</i> Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario pesimista.....	88
<i>Figura 12.</i> Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario moderado.....	88
<i>Figura 13.</i> Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario optimista	90
<i>Figura A1.</i> Organigrama de J&W Cía.	103
<i>Figura C1.</i> Página web de J&W Cía.	105
<i>Figura D1.</i> Planta de producción y oficinas administrativas en el Callao.....	106
<i>Figura D2.</i> Placa de entrada en la empresa J&W y Cía.	106
<i>Figura E1.</i> Presentación de producto de fabricación a grupo de consultoría.....	107
<i>Figura E2.</i> Exhibición de tablero de distribución.....	107
<i>Figura F1.</i> Análisis ratios de los Estados Financieros de J&W Cía.....	108
<i>Figura F2.</i> Análisis vertical y horizontal del E.S.F. (Activos) de J&W Cía.	109
<i>Figura F3.</i> Análisis vertical y horizontal del E.S.F. (Pasivo y Patrimonio) de J&W Cía.	110
<i>Figura F4.</i> Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de J&W Cía.....	111
<i>Figura F5.</i> Estado de Resultados proyectado de J&W Cía. de los años 2020 y 2021.	112

Figura J1. Diagrama general 117

Figura J2. Diagrama del proceso de fabricación 118



Capítulo I: Situación General de la J&W Cía.

1.1 Presentación de J&W Cía.

J&W Cía., es una empresa familiar creada el 8 de septiembre de 1987 (SUNAT, 2020), en la Urbanización Ciudad del Pescador Provincia Constitucional del Callao. El señor Agustín Jonás Espinoza Reyes, gerente general de la empresa, en su larga trayectoria laboral como ingeniero eléctrico y amplia experiencia en empresas privadas del rubro de electricidad, identificó una oportunidad de negocio en el sector industrial y junto a sus dos hermanos, ingenieros de profesión dio inicio a sus operaciones. Las actividades de J&W Cía. consistían sólo en la fabricación de estructuras metálicas, pero al pasar el tiempo especializaron su diseño de fabricación, con el alojamiento de componentes para distribución, control y maniobra de energía eléctrica, como tableros de distribución, control subestaciones de media tensión y sistema porta cable; además de la comercialización de material eléctrico que complementa su fabricación (J&W Cía., 2020). Actualmente, dichas actividades se desarrollan en su planta de producción (Apéndice D) ubicada en la Urbanización Grimanesa distrito del Callao. (A. Espinoza, Comunicación personal 10 de septiembre, 2019).

J&W Cía. desarrolla proyectos en el sector de electricidad industrial, mediante la fabricación de productos personalizados, con servicios de consultoría, prevención, mantenimiento y comercialización de componentes en marcas internacionales del mercado eléctrico, concentrando dichas actividades en la ciudad de Lima, con una expansión a nivel nacional según los requerimientos de ubicación de sus clientes. La mayor parte de sus operaciones pertenecen al sector industrial con empresas como Gloria S.A., Molino El triunfo S.A., Trupal S.A. y Petramax; en el sector eléctrico con atención de empresas como ABB, Luz del Sur S.A.A., Enel distribución Perú S.A.C.; así como en el sector minero con la Compañía Kolpa S.A. y la Empresa Siderúrgica Perú S.A.; en el

sector construcción proyectos con la Fabrica Peruana Eternit S.A. y D&S Perú Edificaciones S.A.C, siendo las empresas mencionadas las más relevantes de su Portafolio de clientes.

Tabla 1

Niveles de Producción de Tableros de Distribución a Nivel Nacional

CIU División Grupo	Producto	Unidad de Medida	2016	2017	2018
27	Equipo eléctrico				
271	Fabricación de Motores, Generadores y Transformadores eléctricos Tablero de Distribución	unidad	2,305	4,012	3,918

Nota: Adaptado de “estadísticas sectoriales manufactura, producción de las industrias de elaborados de metal, maquinaria y equipo, maquinaria y aparatos eléctricos, y vehículos,” por INEI, 2020 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>).

Tabla 2

Niveles de Venta de Tableros de Distribución en J & W Cía.

Año	Ventas netas	
	Moneda	Monto
2016	soles	4'696,757
2017	Soles	5'704,883
2018	Soles	5'173,198

Nota: Los niveles de ventas son expresados en soles y en periodo anual; correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018.

Como se aprecia en la Tabla 1 y 2, entre los años 2016 y 2018 J & W Cía. desarrolló un crecimiento favorable en sus ventas con una variación positiva de 10%, alcanzando un posicionamiento del 2% para el año 2018, en el sector de manufactura de tableros de distribución. Sin embargo, según los datos del ministerio de producción, el crecimiento de dicho sector resultó mayor, con una variación positiva de 70%, con lo que se observó que J&W Cía. no aprovecha el potencial de crecimiento de su sector. El inicio del año 2020 presentó un escenario favorable para J&W Cía., la tendencia del mercado estaba en crecimiento, dado que, en el último trimestre 2019 la fabricación de tableros de distribución contribuyó con el crecimiento de la manufactura de nuestro país, para el mercado interno y externo. Sin embargo, con el último acontecimiento de Pandemia en el mundo, según el título de la publicación “Coronavirus en Perú: Estos son los sectores económicos más afectados por la pandemia” (2020), J&W Cía. se ha visto afectado por la

paralización de fábricas y en consecuencia una fuerte reducción de la demanda de trabajos (INEI, agosto 2019). Las últimas semanas mantuvo servicios de mantenimiento preventivo en las empresas del rubro de alimentos, lo que no ha sido económicamente sostenible por el bajo nivel de facturación.

1.2 Modelo de Negocio

En la Figura 1 se muestra como J&W Cía. entrega su propuesta de valor a sus clientes, a través del actual modelo de negocios.

1.2.1 La propuesta de valor de J&W Cía.

Calidad a la medida con un servicio post venta de alto nivel, es la propuesta de valor de J&W Cía. que resume la solución de muchas carencias en el sector, como el diseño de tableros de distribución eléctrica adaptados a necesidades muy específicas de cada sector y su entorno físico. Los equipos en producción tienen componentes de marcas reconocidas y certificadas a nivel internacional, que garantizan su originalidad. Cada proyecto finalizado de J&W Cía. mantiene un seguimiento personalizado.

1.2.2 Segmento de clientes.

Los productos de J&W Cía., están dirigidos a las empresas del sector industrial, minería, inmobiliaria comercial y plantas eléctricas; empresas que por su actividad económica tienen necesidades muy específicas en cuanto a la estructura de planta, ubicación geográfica y escalabilidad. Es por ello, que se crea valor a los clientes, con el diseño de equipos eléctricos adaptables al entorno físico de sus respectivas plantas de producción o servicios. De igual manera, la adaptación de los equipos a zonas geográficas en donde las empresas desarrollan sus actividades operativas permite cubrir necesidades de empresas como las del sector minero. Asimismo, la escalabilidad de los proyectos permite a las empresas, tener estructuras que se integran a estructuras de mayor envergadura y complejidad, como las empresas del sector inmobiliario y eléctrico. Las

empresas al adquirir los equipos desarrollan también otro tipo de necesidad, como los servicios de prevención y mantenimiento; servicios que J&W Cía. incluye en la post venta de cada proyecto y como un servicio adicional.

1.2.3 Canales de atención.

J&W Cía. entrega su propuesta de valor a través de tres canales de atención como:

(a) el showroom ubicado en las instalaciones físicas de la planta de J&W Cía., con la exhibición de productos terminados, que muestran el detalle de diseño, calidad y acabados para la evaluación de los clientes que visitan la planta (Apéndice E), (b) las visitas corporativas, son realizadas por el gerente general a las empresas para seguimiento de cada proyecto realizado y para el ofrecimiento de nuevos servicios, (c) el personal en labores de campo, son quienes desarrollan los proyectos dirigidos por el gerente general, con una atención personalizada antes, durante y después de cada proyecto. A través de estos canales de atención, J&W Cía. hace la entrega y la oferta de los productos a los clientes de manera directa, personalizada y profesional; desde la participación directa del gerente general y el equipo técnico especializado.

1.2.4 Relación con los clientes.

J&W Cía. mantiene una relación muy cercana a sus clientes con: (a) las reuniones de customización, en las cuales el cliente brinda los detalles principales para dar inicio al I+D de cada proyecto, con la asesoría directa de parte del gerente general para dar respaldo a la ejecución de los proyectos, a la medida de la exigencia de los clientes, (b) el soporte técnico las 24 horas del día, con la atención del equipo técnico dirigidos por el gerente general, con la disponibilidad de atención telefónica y presencial según el requerimiento de cada situación. Esta relación tan personalizada y directa de la gerencia general, se ha convertido en un principal factor de garantía de cada operación, las empresas cliente tienen la seguridad de una atención inmediata y en el momento preciso.

1.2.5 Recursos claves.

Para lograr su propuesta de valor, J&W Cía. cuenta con tres recursos claves, como: (a) las piezas de fabricación de calidad, que garantiza la originalidad de cada componente que interviene en la fabricación de los tableros, así como la garantía de calidad, que es tan importante en la decisión de compra de los equipos eléctricos, por su durabilidad y eficiencia operativa, (b) las certificaciones internacionales, que acreditan los procesos de fabricación y especificaciones técnicas de cada proyecto, lo que genera confianza a las empresas de obtener un producto de calidad comprobada, (c) los programas de seguimiento, que generan un alto valor para los clientes, al ver el profesionalismo de J&W Cía. de mantener un seguimiento al funcionamiento de cada equipo después de la adquisición, fortaleciendo la garantía de los equipos. Estos recursos son importantes y apreciados por los clientes, por el grado de inversión que representa para sus empresas, J&W Cía. les da esa tranquilidad sin mayor costo.

1.2.6 Actividades clave.

J&W Cía. tiene tres actividades claves para generar valor a su producto, como: (a) el desarrollo de I+D en cada proyecto, con actividad dirigida por el gerente general en conjunto con el equipo técnico especializado, para crear un diseño único y a la medida del cliente, con una preparación en detalles técnicos específicos para la ejecución de cada operación, (b) el mantenimiento de los convenios comerciales con empresas internacionales de marca reconocidas, le dan mayor notoriedad en el mercado por la sinergia de las marcas, que intervienen en la fabricación de los productos, (c) el seguimiento a cada proyecto terminado a través del servicio de postventa, mantiene una disponibilidad de 24 horas, dirigido por el gerente general y un seguimiento con visitas comerciales, que resultan en la mayoría de los casos en nuevos requerimiento de productos y servicios para J&W Cía. Estas actividades generan credibilidad sobre la

oferta a los clientes, quienes reciben beneficios sostenibles de productos y servicios de calidad y para J&W Cía. la fidelización de sus clientes y la referencia de nuevos clientes.

1.2.7 Socios estratégicos.

Para el logro de la propuesta de valor de J&W Cía., es importante la participación de tres socios claves, como (a) las marcas internacionales, cuya representación es gestionada por la empresa desde sus inicios, quienes agregan valor con marcas de alto reconocimiento en el sector, que contribuyen en el valor de la marca de J&W Cía., (b) los socios capitalistas de J&W Cía., son los tres hermanos Espinoza Reyes, quienes no solo dan el aporte de capital, sino también un aporte intelectual con la ejecución de funciones administrativas y técnicas en la empresa, (c) las empresas intermediarias entre J&W y consumidor final en proyectos mineros y eléctricos, es un medio que facilita el acceso de J&W Cía. a proyectos de gran envergadura, que contribuye al posicionamiento de J&W Cía. en el mercado. Los tres aliados otorgan un aporte significativo a J&W Cía., potencian su marca no solo a nivel local, sino también su referencia en el sector eléctrico.

1.2.8 Estructura de costos.

La estructura de costos que gestiona J&W Cía. para el logro de su propuesta de valor, es principalmente, (a) la adquisición de insumos por volúmenes, para lograr una reducción de costos con calidad, para una mejor oferta de los productos y abastecimiento inmediato a los clientes, (b) la vigencia de certificaciones, costos que son asumidos por J&W Cía. de forma constante, para una ágil adaptación y disposición en cada proyecto solicitado, (c) el desarrollo del personal, con capacitación constante en cada proyecto, para el logro de un trabajo impecable, (d) inversión en I&D, que representa un costo adicional pero relevante para el resultado esperado del cliente. Todos estos gastos, representan una inversión que buscan multiplicar los resultados económicos de cada operación, para un mayor desempeño financiero de J&W Cía.

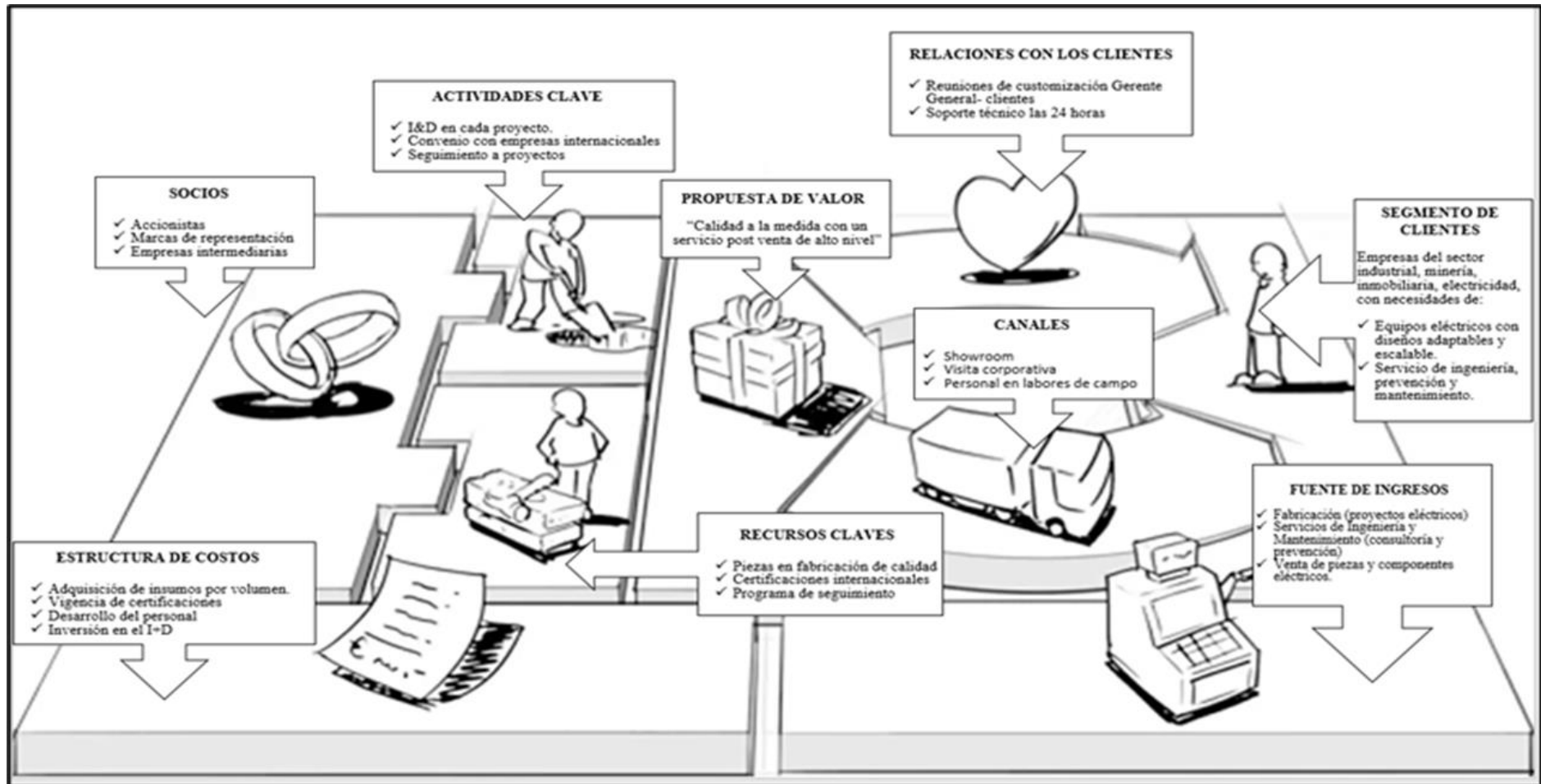


Figura 1. Adaptación del modelo de negocio de J&W Cía.

1.2.9 Fuente de ingresos.

El flujo de ingresos proviene de (a) los proyectos en fabricación de tableros de distribución de electricidad, que representa el mayor valor económico frente a los servicios y comercialización, (b) los servicios de ingeniería y mantenimiento, que complementan a la fabricación, con requerimientos adicionales que representan un ingreso adicional, de mayor rotación; (c) la venta de componentes que intervienen en la fabricación, no solo genera un ingreso como insumo sino también, como requerimiento de piezas para reemplazo, reparación de equipos (Apéndice B). Las tres fuentes de ingresos son importantes, dado que contribuye al flujo de ingresos, sin embargo, la mayor concentración de recursos está en los productos de fabricación, cuyo margen depende de una buena negociación, que contribuye a la rentabilidad de J&W Cía.

1.3 Misión, Visión y Valores

1.3.1 Misión.

J&W Cía., es una empresa peruana cuya misión se basa en lograr la plena satisfacción de nuestros clientes brindándoles productos y servicios que cumplan y superen sus requisitos, respetando la normatividad vigente, potenciando la capacidad de nuestro personal, el trabajo en equipo, la investigación y desarrollo y la innovación tecnológica (J&W Cía., 2020).

Este enunciado se analizó bajo el modelo presentado por *D'Alessio* (2008), validando que se cumplen los siguientes puntos:

- ∉ Filosofía de la organización.
- ∉ Tecnologías.
- ∉ Auto concepto de la organización: competencia distintiva o ventaja competitiva.
- ∉ Preocupación por los empleados.

El enunciado no considera los siguientes puntos:

- ∉ Relación cliente-consumidor.
- ∉ Productos: bienes o servicios que produce.
- ∉ Mercado que atiende.
- ∉ Objetivos y situación de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- ∉ Preocupación por la imagen pública.

Bajo el análisis propuesto por D'Alessio (2008), consideramos que cinco puntos no son considerados dentro de la misión, con los cuales no podríamos identificar claramente cuál es el mercado objetivo, la relación cliente - consumidor, los productos que ofrece, la preocupación por la imagen pública y objetivo específico de J&W; siendo aspectos relevantes para conducir la estrategia de J&W Cía.

1.3.2 Visión.

“Posicionarnos y ser reconocidos como la empresa líder en nuestro rubro en proyectos de ingeniería en baja y media tensión a nivel nacional e internacional con la innovación, investigación y calidad como característica principal de nuestros productos y servicios” (J&W Cía., 2020).

Este enunciado se analizó bajo el modelo presentado por D'Alessio (2008), validando que se cumplen los siguientes puntos:

- ∉ Ideología central que motiva a hacer cambios
- ∉ Visión de futuro
- ∉ Ser simple, clara y comprensible
- ∉ Ser ambiciosa, convincente y realista
- ∉ Proyectar un alcance geográfico
- ∉ Ser conocido por todos

El enunciado no considera los siguientes puntos:

- € Definir un horizonte de tiempo
- € Crear un sentido de urgencia
- € Desarrollar una idea clara de adonde desea ir la organización y porque

Bajo el análisis propuesto por D'Alessio (2008), consideramos que tres puntos no son considerados dentro de la visión, los cuales son relevantes para definir el horizonte de J&W Cía., no solo de tiempo, sino también hacia dónde desea llegar la empresa.

1.3.3 Valores y Cultura.

La empresa no tiene establecido formalmente los valores y códigos de ética que rigen las labores de los trabajadores.

1.4. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según los estados financieros de J&W Cía., la facturación del año 2019 fue de S/ 5,388,780 alcanzando un ROE de -3.97%, para el cierre del año 2021 J&W Cía. determinó los siguientes objetivos (A. Espinoza, Comunicación personal 13 de marzo, 2020).:

- El ROE se incrementará a 5% para el cierre del año 2021
- En el año 2021 facturaremos S/ 6,500,000.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis del Entorno PESTE

2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Existen organismos del Estado orientados a la promoción y regulación de la inversión, tales como la Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (PROINVERSIÓN) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) que facilitan e incentivan a la inversión; lo cual dentro de la realidad nacional es favorable para la empresa pues mientras más inversiones se realicen en infraestructura eléctrica, se promueve la apertura de nuevos mercados. Por su parte el Ministerio de Energía y Minas dentro de su programa Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC), el cual está incluido dentro del Plan de Transmisión (2017-2026), contiene obras orientadas al incremento de la infraestructura eléctrica en diversos departamentos del país (proyecto enlace 500 kV La Niña – Piura, proyecto enlace 220 kV Pariñas – Nueva Tumbes, proyecto enlace 220 kV Tingo María – Aguaytía), (PROINVERSIÓN, 2020). Estas medidas incrementan la cobertura de la electricidad, fomentan el crecimiento de la industria al mejorar el acceso a la energía eléctrica, lo cual es un nicho de mercado nuevo al cual se puede acceder directamente o a través de asociaciones con empresas del sector.

Gianfranco Castagnola, presidente de Apoyo Consultoría, manifiesta que las recientes rencillas entre los poderes ejecutivo y legislativo en torno al tema de la inmunidad de las principales autoridades, así como la discusión que se refiere a que las personas sentenciadas puedan ser candidatos a algún cargo público afectan en la credibilidad del país en cuanto a las inversiones privadas en el país. Castagnola concluye que para los meses venideros no se ven acciones que representen un acercamiento por parte de ambos poderes y que representen acuerdos mínimos para lograr la gobernabilidad del país; y dada la cercanía del tiempo para que se lleven a cabo unas nuevas elecciones no se tienen claras las reglas del juego y el

panorama se torna incierto. Esto aunado a la situación de la pandemia ocasionará que las inversiones privadas se retraigan. A pesar de que el proceso de reactivación de la economía ya se ha dado, este ha sido muy burocrático y ya se tienen niveles muy altos de desempleo con una caída muy drástica de la economía peruana (¿cuánto afecta a las inversiones el ruido político entre congreso y el ejecutivo?, 2020).

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

El crecimiento económico del país ha sido sostenido en los últimos años; si bien es cierto en el año 2019 el crecimiento iba dando indicios de que estaba cayendo en un estancamiento, en el año 2020 debido a la pandemia se ha contraído la economía nacional; sin embargo, se están tomando medidas para atenuar los efectos negativos; la tasa de referencia se ha mantenido en 0.25%, la inflación se ha mantenido debajo del rango meta, ambas producto de la contracción de la economía global que probablemente se materialice en una recesión. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha tomado medidas para facilitar la liquidez a los diversos sectores económicos que se están viendo afectados por los efectos de las medidas tomadas por la pandemia. La postura monetaria del BCRP es definitivamente expansiva (BCRP, 2020). Se concluye que las empresas tendrán más facilidad de obtener préstamos con bajas tasas de interés para realizar proyectos, entre ellos eléctricos, que se habían quedado trancos y entonces se abre una posibilidad de nuevos clientes para J&W.

El Ministerio de Energía y Minas (Minem) aprobó el protocolo sanitario en el marco de la reactivación minera, en la cual se estima que se podrán generar más de 68,000 empleos en operaciones. Con esto se prevé reiniciar el trabajo de los proyectos mineros Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho. No obstante, deberán cumplir requisitos mínimos como una producción mayor a 5,000 TM/d, contar con campamentos propios o disponer de alojamientos externos, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los protocolos sanitarios. Siendo un segmento de mercado que interesa a J&W Cía., emerge una nueva

oportunidad de nuevos negocios (Reactivación de la gran minería generará más de 68,000 empleos directos, estima Minem, 2020).

El panorama económico para Perú cambiará definitivamente dada la situación de la Pandemia, lo cual repercutirá de manera directa en el crecimiento de su PBI. El FMI estimó en 4.5% la caída de su economía, no obstante, también augura un panorama de recuperación para el 2021 del 5.2%. A su vez también estimó que la economía mundial caería en 3% en este año y comparó la situación con la de la recesión económica de 1929. Esta situación definitivamente cambia el panorama de inicios de año cuando avizorábamos el crecimiento del PBI para Perú cuando el Covid 19 aún no se manifestaba en el país, y habrá que aprovechar la solidez económica del país que ha tenido en los últimos años para poder recuperar las pérdidas en el año 2021; muchas personas están quedando desempleada y el gobierno está aplicando temas de ayuda para paliar la situación económica de la población con ayuda de bonos, disposiciones parciales de CTS, AFP, etc. (FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021, 2020).

El impacto económico de la pandemia ocasionará que muchos negocios quiebren, sin embargo, existe la oportunidad de abrir nuevos negocios, por tanto, las empresas deben reaccionar rápidamente ante la situación y replantear sus modelos de negocio. Se prevé que los rubros más afectados serán los de turismo y hotelería, aviación comercial, petróleo, gas, automotriz, entre otros. Los consumidores cambiarán sus hábitos y sus prioridades, y es un hecho que las empresas que subsistan tendrán que realizar sus transacciones digitalmente por lo que el e-commerce se verá desarrollado y con entregas de sus mercancías con la modalidad de delivery. Entre las líneas de negocio que tendrán acogida serán las de los productos y servicios de bio-seguridad para la limpieza y desinfección, productos de purificación de agua y aire, mascarillas protectoras, protectores faciales, equipos para medición de temperatura, así

como el desarrollo de soluciones para el bienestar y salud mental, soporte psicológico remoto, etc. (Coronavirus: nuevas oportunidades de negocio a raíz de la pandemia, 2020).

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

Las medidas de confinamiento obligatorias tomadas para evitar la propagación de la pandemia en el país han traído consecuencias a nivel económico en varios sectores, entre ellos el sector eléctrico; las empresas dedicadas al mercado eléctrico han suspendido sus actividades por completo en los primeros meses de la cuarentena. Esto ha ocasionado pérdidas, teniendo en muchos casos a tener que prescindir de algunos trabajadores; sin embargo, se prevé una rápida recuperación de la economía nacional tan pronto como vaya atenuándose la presencia de la pandemia. Las tasas de desempleo se han incrementado pese a las medidas del Ministerio de Economía y Finanzas por mantenerlas controladas; dado que el costo de la mano de obra se ha reducido, se da la oportunidad de incentivar a los trabajadores toda vez que se cumplan con los objetivos de cumplimientos de plazos de entrega a los clientes.

Uno de los sectores económicos más atractivos para J&W Cía. es la minería. Ante la necesidad de la economía peruana de volver a reactivar sectores económicos importantes, es fundamental analizar a la minería y lo que representa no solo a nivel de resultado económico para el país sino también sus implicancias sociales. Es necesario abordar algunos aspectos sobre el particular; la situación de los trabajadores mineros contagiados por coronavirus, la propagación de la enfermedad en zonas de trabajo, demandas de los trabajadores y poblaciones cercanas por incumplimiento de compromisos por la empresa minera. Esta situación de descontento podría generar fuertes conflictos sociales, que podrían retrasar el reinicio de las actividades de la minería (Minería, conflictos sociales y pandemia, 2020).

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Osinermin, a través de la Gerencia de Políticas y Análisis Económico (GPAE), según Decreto Supremo emitido por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (Decreto Supremo N°010-2016-PCM, 2016), en su artículo 21, señala que GPAE se encarga de asesorar a la alta dirección del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), respecto a medidas a tomar que implican repercusiones en la economía nacional, esto implica también a nivel de reglamentación sobre aspectos técnicos de los equipos eléctricos. Dicha entidad, establece el marco conceptual de los criterios para evaluar a la seguridad energética; la cual procura el incremento de cobertura sostenida de crecimiento de la red eléctrica a nivel nacional con características definidas y requerimientos en el equipamiento en cuanto a distribución energética, lo cual favorece la aparición de nuevos mercados en las zonas de crecimiento eléctrico; no solo a nivel de media tensión, sino también de baja tensión.

El Ministerio de Energía y Minas (MEM), según (Resolución Ministerial N°111-2013-MEM/DM, 2013) establece lineamientos que rigen el Reglamento de seguridad y salud en el trabajo con electricidad, promulgada en el año 2013 señala exigencias en el manejo de la electricidad; estableciendo requisitos mínimos para el equipamiento en cuanto a sus capacidades como en la seguridad ofrecida al trabajador; es así que señala la utilización de reglamentación de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) o de la National Fire Protection Association (NFPA) para el control de riesgos inherentes a la electricidad estática. Esto implica el cuidado que se le está dando a la seguridad del trabajador del sector eléctrico y a la confiabilidad esperada de los equipos eléctricos; lo cual deja en claro el enfoque evolutivo a brindar a la producción de equipos eléctricos.

Las normas técnicas IEC 61439 iniciaron en el año 2014, al sustituir a la norma IEC 60431; establece alcances respecto a las especificaciones del equipo, certificado de

construcción, del fabricante del equipo, límites de temperatura a ser utilizados entre otros; asimismo, posee una serie de medidas orientadas a la reducción de accidentes eléctricos, tales como flexibilidad en los cambios de los equipos. Por otro lado, están las homologaciones emitidas por los principales clientes de los tableros eléctricos, los cuales cada vez son más exigentes en certificaciones y prestaciones de los equipos; asimismo en aspectos relacionados al tamaño y tecnologías libres de mantenimiento.

2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

En los últimos años ha ido cobrando mayor relevancia la utilización de energías renovables para la generación de energía eléctrica; en ese sentido, se ha ido incrementando la cantidad porcentual de energía eléctrica generada por fuentes renovables, así como generando proyectos de infraestructura en el aprovechamiento de la energía solar, centrales hidroeléctricas, centrales eólicas; las cuales generan beneficios importantes, no solo referidos a la disminución de la contaminación del medio ambiente; sino también a nivel de costos de generación de energía eléctrica, el cual también disminuye, ya que la generación proviene del aprovechamiento de las fuerzas de la naturaleza (energía solar, fuerza del viento, fuerza de las corrientes de agua de los ríos).

El Ministerio de Energía y Minas al año 2019 posee adjudicadas 2,651 GWh/año con fuentes de recursos renovables (Decreto Legislativo N°1002, 2008) establece que se tiene por objeto promover el aprovechamiento de los Recursos Energéticos Renovables (RER) con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población y la protección del medio ambiente; se define un porcentaje objetivo en el consumo nacional de electricidad, el cual se fijaría cada cinco años, sin incluir la energía generada por las centrales hidroeléctricas. Dado que se están promoviendo este tipo de iniciativas, se está promoviendo la generación y utilización de energía que no afecte el medio ambiente; es decir sin generación de gases contaminantes; lo cual favorece al mercado de los equipos eléctricos para facilitar su aprovechamiento.

2.2 Oportunidades y Amenazas

En la Tabla 3 se puede visualizar el siguiente listado:

Tabla 3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

1. La tasa de referencia de 0.25 genera mayor demanda porque hay proyectos que los clientes ya pueden desarrollar y obtener préstamos a un bajo costo financiero
2. PROINVERSION y PROMPERU incentivan la inversión en infraestructura eléctrica.
3. Nuevo mercado por implementación de nuevas fuentes de energía promovidas por el MINEM.
4. El plan de inversiones en minería para el 2020 es una actividad priorizada por el Gobierno frente al Covid-19.
5. Reducción de pretensiones salariales por Covid-19 permite brindar incentivos por resultados y mejorar atención al cliente.
6. Se genera demanda de nuevas líneas de productos orientados al mercado de la bioseguridad.

Amenazas

1. Conflictos sociales podrían retrasar la reactivación en minería.
 2. Ante situación del Covid-19 los proveedores cambian condiciones de cobranzas para obtener caja.
 3. El FMI proyecta que la economía del Perú caerá en 4.5% en el año 2020.
 4. Desacuerdos entre el congreso y el ejecutivo afectan a las inversiones privadas.
-

2.3 J&W Cía. y sus Competidores

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

Los suministros para la fabricación de tableros eléctricos son en su mayoría componentes metalmecánicos, necesarios para construir los gabinetes y colocar en su interior el equipamiento necesario para el manejo de la energía eléctrica. Los principales proveedores de J&W son: Komasa (planchas), Tecnofile (cobre en barra), Industria del perno (pernería), J&S Ferretería (Pintura), Farcotec (aisladores), JN Aceros (acero), Jahesa (acero inoxidable), Wed Muller/Emka (bornes, terminales y accesorios), Shneider, ABB, Siemens, Fametal, Promelsa, Electroferrocentro, Electroenchufe (componentes varios), Ceyesa (interruptores, contactores, relés, analizadores, transformadores de medida y protección), Anixter(Cables), Precision Perú (variadores de velocidad).

El poder de negociación de los proveedores locales es alto ya que en el segmento de mercado donde compite J&W el poder de la marca de los componentes es reconocido por los

clientes, y los proveedores lo saben, dado que la empresa J&W ofrece productos homologados que requieren de componentes de buena calidad. En ocasiones se tiene que sacrificar el margen para mantener la imagen de la compañía y a sus clientes. Las alianzas estratégicas con los proveedores se vuelven muy importantes para poder lograr buenas negociaciones de precios. Por otro lado, la correcta planificación de las compras por parte del área de logística permitirá contar con todos los materiales y componentes en el momento que se requiera; la gestión de stocks y el control de inventarios es vital para las empresas de este sector; los clientes valoran el cumplimiento de los tiempos de entrega de los pedidos.

2.3.2 Poder de negociación de los compradores.

Entre los clientes más importantes se pueden mencionar a:

Grupo Gloria, Molino El triunfo S.A., Trupal S.A. y Petramax; en el sector eléctrico se tienen a ABB, Luz del Sur S.A.A., Enel distribución Perú S.A.C.; en el sector minero a la Compañía Kolpa S.A. y la Empresa Siderúrgica Perú S.A.; en el sector construcción se tienen proyectos con la Fabrica Peruana Eternit S.A. y D&S Perú Edificaciones S.A.C. Los clientes más importantes ejercen un alto poder sobre J&W solicitándoles tableros de mejor calidad y a menos precio, a veces lo ponen de manifiesto cuando realizan algún proyecto y el precio de J&W no les conviene, inmediatamente contratan a otro proveedor de la competencia para que realice el trabajo. En este segmento de mercado se valora el cumplimiento en los plazos de entrega de los equipos por parte de los clientes, sin embargo, las empresas tienen que ofrecer precios competitivos para poder fidelizar a más clientes. En Minería llegan a sus clientes mediante intermediarios que son empresas más grandes como ABB, Schneider o Siemens. En el futuro se espera tener un mayor capital y obtener certificaciones para poder ofrecer sus productos de manera independiente.

2.3.3 Amenaza de los sustitutos.

Para este tipo de sector, los productos sustitutos se dan por el desarrollo tecnológico; los tableros se pueden fabricar con material de plástico carbonatado con retardante de llama, otros los hacen más compactos para ahorrar espacio, con pinturas especiales anticorrosivas, con sistemas de comunicación y manejados a distancia, la mayoría de los desarrollos tecnológicos siempre se realizan teniendo en cuenta la protección de las personas y para la prevención de accidentes y posibles explosiones. Dependiendo de las necesidades y expectativas de los clientes los precios varían; para el segmento que atiende J&W estos desarrollos novedosos aún no compiten de manera directa, por tanto, se podría concluir que la amenaza es baja por ahora, pero podría cambiar con el tiempo.

2.3.4 Amenaza de los entrantes.

Hay muchas empresas distribuidoras que actualmente solo comercializan componentes eléctricos, pero dado que tienen conocimiento del mercado y están en contacto con los clientes, ven la posibilidad de vender ellos mismos los tableros eléctricos, entonces mandan a fabricar o importan tableros estándar y los arman, sin embargo, en muchos casos no cumplen con las especificaciones que se requieren por los clientes y no tienen mucha duración. Se requieren conocimientos de ingeniería y análisis para respetar las normas que rigen este tipo de trabajos, entonces muy pocos se convierten en competencia formal, sin embargo, a lo largo del tiempo ha habido empresas que se han especializado y se han convertido en competencia directa de J&W, por tanto, la amenaza es media.

2.3.5 Rivalidad de los competidores.

Entre los competidores más importantes se tiene a: Promelsa, Epli SAC, Manelsa y TJ Castro. En este sector productivo de la fabricación de tableros eléctricos la rivalidad es alta donde existe un importante número de competidores que ambicionan el liderazgo. Dentro de este entorno, J&W Cía. posee argumentos que aportan en ese objetivo, como la

responsabilidad demostrada en cada uno de sus compromisos, la innovación y desarrollo basada en la mejora de la calidad y la adecuación de sus soluciones a los problemas y necesidades específicas del mercado; hechos que le han permitido obtener la representación de las marcas más prestigiosas de equipamiento eléctrico. Dada la situación que se afronta ahora después que pase la cuarentena en el mundo, la lucha por la subsistencia será más agresiva y sólo subsistirá la que logre una diferenciación bien marcada en sus productos. Las necesidades de los consumidores definitivamente variarán y los que antes pagaban por una mejor calidad quizás ahora prefieran un menor precio, dada la situación actual donde los gastos de la población se reducirán.

2.4 Factores Claves de Éxito (FCE)

En la Tabla 4 se mencionan los siguientes factores:

Tabla 4

Factores Claves de éxito

-
1. Control de costos.
 2. Precios competitivos.
 3. Cumplimiento de plazos de entrega.
 4. Planificación de las compras.
 5. Calidad del producto.
 6. Alianzas estratégicas con proveedores reconocidos.
-

Se han identificado los siguientes factores clave de éxito: (a) control de costos, (b) precios competitivos, (c) cumplimiento de los plazos de entrega, (d) planificación de las compras, (e) calidad del producto y (f) alianzas estratégicas. En el primer caso, es importante el control de los costos para conocer los costos reales de los equipos fabricados y de los servicios de ingeniería y mantenimiento prestados, así como también para la toma de decisiones. Para la gerencia general es fundamental el conocer los costos reales de los productos producidos por J&W Cía., con la finalidad de ejercer un mejor control de los

costos de producción y tomar decisiones de manera estructurada y controlada sobre los precios ofrecidos al mercado. En el segundo factor tenemos a los precios competitivos. Para la fijación de los precios se deberá poner especial énfasis en el control de la estructura de los costos y gastos de producción y a partir de ellos, posicionar los precios en función de la competencia, del nivel de acercamiento y confianza que el cliente deposita en los productos y servicios, así como su nivel de sensibilidad ante el precio. Siempre manteniendo bajo control la rentabilidad de las operaciones. El tercer factor está compuesto por el cumplimiento de los plazos de entrega. Es un factor de generación de confianza y credibilidad en los clientes, producto de la responsabilidad y compromiso del trabajo en equipo, convertidos en signo de distinción, que además generará vínculos que contribuyan a su fidelidad. Es importante tener en cuenta que la imagen de la compañía se pone en juego cada vez que se concrete la entrega de un proyecto. El cuarto factor es la planificación de las compras que requiere de estrategias orientadas a la disponibilidad de los materiales y, permitir la evaluación de los plazos de fabricación para determinar la perspectiva de cumplimiento de los compromisos asumidos. El quinto factor es la calidad del producto. Su importancia es central, ya que sobre ella se puede garantizar la satisfacción y la fidelización de sus clientes. Además, es un elemento vital para enfocarse en un nuevo segmento del mercado que lo valore. Si bien la calidad es una de sus fortalezas, es importante mantener la atención sobre los procesos, durante la transición en la dirección de la empresa. Finalmente, el sexto factor crítico de éxito lo componen Alianzas estratégicas con proveedores de las marcas reconocidas a las que representa. Considerando un cambio de enfoque en el mercado objetivo, y que valora los atributos de los productos de J&W Cía., las grandes empresas a las que representa, se convierten en un pilar muy fuerte al momento de ingresar en él, debido al prestigio y preferencia que estos clientes tienen sobre ellas.

2.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

En esta investigación se ha empleado como referencia la lectura de Harvard Business School (2006), “*SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses*”, por medio del cual el análisis se enfoca bajo los aspectos: (a) las competencias en J&W Cía., (b) finanzas y contabilidad y (c) la administración y cultura.

2.5.1. Competencias de J&W Cía.

Marketing y ventas.

J&W Cía., no cuenta con una visión clara de la importancia del marketing y las ventas que le permitan un adecuado posicionamiento. No realiza estudios para identificar oportunidades de negocio en su mercado objetivo, su mayor conocimiento lo obtiene a través de la red de contactos producto de la interacción con sus clientes en el sector industrial y en empresas del sector eléctrico. A pesar de no tener una estrategia de marketing y ventas, J&W Cía. ha podido mantenerse en el mercado por su gran capacidad en I+D y la calidad de los insumos para los procesos de fabricación. Para un mayor detalle, se analizó el marketing mix de J&W Cía., sobre las 4P proporcionadas por Kotler (2010).

Producto, su propuesta de valor está compuesta de un conjunto de productos de calidad y un soporte post venta personalizado de alto desempeño, emplea insumos y dispositivos eléctricos de garantía, diseños y métodos de trabajo bien estudiados, en jornadas extendidas de trabajo, para cumplir con los compromisos asumidos. Estos productos y servicios comercializados por J&W Cía., están dirigidos al sector eléctrico industrial, a través de tres líneas de negocio: (1) la fabricación de tableros de mando, medición, protección y distribución de la energía eléctrica, cuyo diseño es hecho a medida de la necesidad de cada cliente, aplicando I+D en el área de ingeniería, empleando normas técnicas de referencia y material de marcas certificadas a nivel internacional, que garantiza la calidad del producto final. La fabricación es por proyecto, la integración vertical hacia atrás, de su cadena de

suministro, ha favorecido la captura de un mayor valor frente a sus competidores. (2) El servicio de ingeniería y mantenimiento se originó para dar respuesta a la necesidad manifiesta de los clientes en relación al mantenimiento de sus equipos adquiridos. En este servicio se destaca un acuerdo con el grupo Gloria, que representa aproximadamente el 35% de sus ventas, para la cual asigna un equipo de trabajo permanente en planta y otro de asistencia ante situaciones de importancia bajo la dirección del gerente general, que asegura la eficacia del servicio y su garantía; y (3) la comercialización de materiales y equipamiento eléctrico no cuenta con un plan de desarrollo, a pesar de tener un sólido eslabón comercial en la cadena de suministros, por la representación de marcas internacionales como ABB, Emka, Weidmuller, Siemens y Wohner. Los últimos cambios drásticos del mercado producto de la pandemia por Covid-19, ha obligado a J&W Cía. a incursionar en una nueva línea de productos, como el alcohol en gel y jabón, para todos los sectores industriales.

Plaza, no tiene bien definido el segmento del mercado para su propuesta de valor. Los productos de J&W Cía. llegan a sus clientes en forma directa sin intermediarios, salvo en proyectos de gran envergadura en los cuales los canales empleados son algunos grandes proveedores de equipos, a quienes usualmente los representa. Posee una página web muy básica que no refleja la oferta de productos y sus atributos, que sirva de orientación en la toma de decisiones en sus clientes actuales y potenciales. Para la atención de servicios de ingeniería y mantenimiento, usualmente se destaca personal en las operaciones, como en el grupo Gloria, que son asistidos de forma remota por el gerente general. La comercialización de productos estándar es por compra directa en planta y como insumo de la fabricación y servicios de J&W Cía., ya que no dispone de una cadena de distribución.

Precio, los productos, de elevada calidad, se comercializan en un segmento de mercado orientado a los costos, situación que no contribuye a la generación de valor y por tanto a la rentabilidad de la empresa. El 81% de la producción se orienta a un sector industrial

de estas características y sólo el 9% al sector minería, un segmento caracterizado por valorar la calidad de los productos. No cuenta con un control de costos consolidado de las operaciones, logística y almacenamiento, y que permita definir estrategias frente al mercado y tomar decisiones sobre el precio final, impactando sobre la rentabilidad. La definición de precios de los productos de fabricación y servicios es deducida con información referencial del precio máximo de mercado y un factor geométrico de aplicación a los costos.

Promoción, las actividades de promoción de J&W Cía. son realizadas a través del área operativa en sus actividades de campo, siendo el principal promotor el gerente general, gracias al grado de fidelización de sus clientes, que generan una publicidad de boca a boca, para la captación de nuevos clientes. Las visitas comerciales son otro medio de promoción que realiza la gerencia general, pero que debido al distanciamiento social obligatorio se encuentra restringido. La página web es ahora su mayor canal de difusión de marca y de los productos, pero este recurso no cuenta con el desarrollo adecuado y una conexión con redes sociales para la difusión de contenidos que atraiga a sus clientes.

Por el lado de las ventas, J&W Cía. aún no cuenta con un equipo especializado y tampoco con un plan comercial que oriente sus recursos para un mayor rendimiento. Concentran su mayor flujo de ingresos en los productos que fabrica, complementando la oferta con los servicios de mantenimiento y venta de material y equipamiento eléctrico. Su cartera de clientes está orientada en un 54% al sector industrial, con empresas de alimentos, papeleras, viveros, reciclaje y educación, cuyo precio promedio por operación es de S/ 20,068; el 27% en el sector eléctrico con empresas de distribución de energía y electromecánica por subcontrataciones, con el promedio por operación más bajo de S/ 13,845; el 9% en el sector de minería y de siderurgia, cuyo precio promedio por operación es de S/ 40,043; y un 6% en el sector inmobiliario con proyectos de construcción, con un precio medio por operación de S/ 24,141. Estos resultados, reflejan la contribución de cada sector y

la identificación de nichos de mercado que J&W Cía. debe evaluar para dirigir su propuesta de valor.

Operaciones y logística. Infraestructura.

Costos de fabricación, en la revisión de los estados financieros del 2016 al 2019, se observó que el costo de ventas promedio del último año representa el 82% de las ventas netas, valor superior en 10% respecto al 2018, muy superior en el período analizado; los materiales directos el 24.6%, los costos indirectos el 46% y la mano de obra un 25%.

Capacidad de producción y eficiencia en la producción, la capacidad de producción es de 300 tableros/año con un costo medio de 20,000 dólares. Actualmente la capacidad de producción está en 30% debido a las bajas ventas. Existen equipos que no tienen la carga de trabajo necesaria y se encuentran parados, como en el caso de la máquina de control numérico por computadora (CNC) que es un equipo de alta performance. Además, algunas de las máquinas de doblado y plegado que, si bien están trabajando, cuentan con un plan de mantenimiento correctivo programado para el 2020. Por otro lado, los procesos de producción no son eficientes; si bien son seguidos de cerca por personal profesional bien calificado y se soportan en certificaciones IEC, acreditados por SGS, no existe una estandarización, ni planificación y control para un eficiente manejo de los procesos. Se desconocen los recursos empleados en cada etapa de la fabricación, pero con el objetivo cifrado en el cumplimiento de los compromisos con el cliente, incurren en sobrecostos que afectan la rentabilidad de la empresa.

Recursos para la producción.

Se ha estructurado en (a) mano de obra, (b) maquinaria y equipos y, finalmente (c) materiales. La mano de obra está conformada por personas de amplia experiencia y está organizada en supervisión, personal técnico y administrativo. La supervisión está conformada por ingenieros Electricistas y Mecánicos, el personal técnico lo conforman trabajadores con

formación en las especialidades de Electricidad y Mecánica Industrial, y finalmente, a nivel administrativo las personas cuentan con formación en las especialidades de Ingeniería Eléctrica y Administración. Tanto en el personal técnico como administrativo hay un número importante de personas sin formación. En cuanto a maquinaria y equipos, la mayor cantidad de ellos están destinados a la fabricación de tableros eléctricos, y lo componen cortadoras neumáticas y manuales, máquinas de control numérico, dobladoras de plancha y de tubos, troqueladoras, equipos de soldadura eléctricas y de punto, caladora, compresores, equipos de inyección de pintura, horno, vehículos y herramientas diversas para la fabricación. Los materiales para la producción son adquiridos localmente en su gran mayoría, sin embargo, en ciertos proyectos concretos, se requiere la importación de material para capacidades y características específicas; en cuanto al origen de los materiales, las planchas, cobre, cables y ferretería en general, son producidos en el país y representan el 30%, sin embargo, el equipamiento eléctrico en general es de importación y representa el 70% de todos los materiales directos empleados.

Cadena de abastecimiento, J&W Cía. presenta algunas condiciones favorables como desfavorables para sus procesos de producción de tableros eléctricos. Entre las condiciones que aportan están su grado de integración vertical hacia atrás, debido a los acuerdos existentes en el suministro de equipos empleados en la fabricación de los tableros eléctricos, con algunos de los fabricantes más importantes y reconocidos del mundo. Por el contrario, están algunas condiciones desfavorables como la falta de estrategias para llegar a sus clientes, ya que no posee ningún tipo de integración vertical hacia adelante, y los productos son comercializados directamente con el cliente final, sin intermediarios. También existe una oportunidad de integración vertical hacia adelante en el negocio de la comercialización de productos estándar, y que a la fecha no ha explotado.

Eficiencia técnica, el proceso de producción de tableros eléctricos contempla el diseño, fabricación y pruebas, y se inicia en el área de Ingeniería en donde se emplean estándares internacionalmente aceptados y exigidos por el Código Nacional de Electricidad, para asegurar la integridad de las personas y las instalaciones. Estos estándares pertenecen a la International Electrotechnical Commission (IEC) como son: IEC 62.271-200 para el equipamiento bajo envolvente metálica para corriente alterna en tensiones entre 1 kV y 52 kV, IEC 62271-1 para pruebas de rutina para todos los equipos fabricados y sobre estipulaciones comunes para normas de equipamiento de Alta Tensión, IEC 60.332 sobre los métodos de ensayo para cables eléctricos sometidos al fuego, IEC 6.0754 sobre el ensayo de gases desprendidos durante la combustión de materiales procedentes de los cables, IEC-60529 para la verificación de la hermeticidad, además otras normas IEC para cada tipo de dispositivos eléctricos instalados en su interior y, la IEC 61439 que especifica y describe los tipos de prueba para los equipos en baja tensión que garanticen la seguridad. Todos los productos son específicos y diseñados para satisfacer las necesidades de cada cliente, y pasan por las áreas de ingeniería, procura y fabricación, con altos niveles de calidad. Además, ha obtenido premios a la calidad en la Sociedad Nacional de Industria en el año 2007, y posee cartas de reconocimiento al desempeño realizado en algunas empresas importantes del sector industrial.

Seguridad e higiene laboral, J&W Cía. cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo que se viene cumpliendo conforme se evidencia en el Apéndice N. Todo el personal que labora en el proceso de fabricación cuenta con los equipos de protección personal adecuados para cada una de sus funciones, dispone de protocolos y equipamiento especializado para las actividades durante la etapa de pruebas de los equipos fabricados. Sin embargo, la pandemia mundial por el virus Covid-19, ha puesto de manifiesto la debilidad de los sistemas de salud ocupacional en J&W Cía., que han requerido cambios drásticos.

Organización de las operaciones productivas, las operaciones presentan deficiencias a nivel de planificación y una adecuada estructura de costos, en donde, si bien los insumos principales están controlados, no así los costos de mano de obra, maquinaria, transporte, alimentación, entre otros. Las actividades desarrolladas se dividen en tres grupos: (a) la fabricación de tableros eléctricos, (b) los servicios de Ingeniería y Mantenimiento y (c) la Comercialización de productos e insumos para las actividades de los sectores eléctrico e industrial (Figura 2).

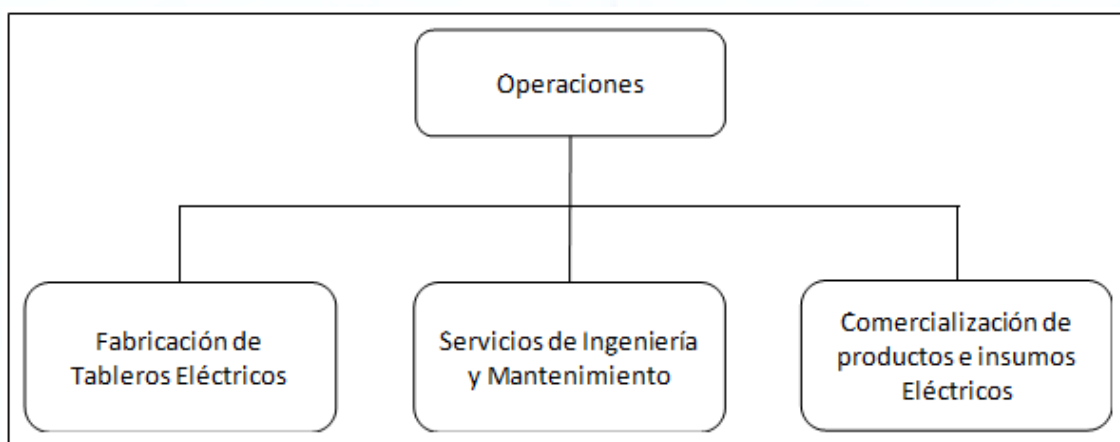


Figura 2. Clasificación según las operaciones

La fabricación de tableros eléctricos, abordada por órdenes de trabajo y, por tanto, desarrollada de manera secuencial, emplea la mayor parte de las instalaciones de la empresa. En el primer piso se ubica la habilitación de material metalmecánico, con los principales equipos de corte, doblado y plegado, también los almacenes, área de cableado, el área para maniobras y sala de pruebas; en el segundo piso está el montaje metalmecánico y soldadura; en el tercer piso se ubica el área de pintura electrostática, acabado y área de I+D. Los servicios de Ingeniería y mantenimiento también adolecen de una falta de estructura de los costos; el área de Ingeniería ocupa una parte de los recursos del área de fabricación, y los servicios de mantenimiento, normalmente son realizados en campo y en las instalaciones de los clientes. Las operaciones de comercialización se ubican en un área diferente de la fábrica

en donde se ubica una recepción, un showroom, un almacén y una sala de reuniones para clientes.

Sistemas de información y comunicaciones.

J&W Cía. carece de sistemas de información y comunicaciones orientados a la toma de decisiones, y sólo cuenta con un sistema información orientado la seguridad interna y a las comunicaciones vía correos electrónicos que permiten la colaboración empresarial. Fuera de esto no dispone de sistemas de información que ayuden en la toma de decisiones a nivel de marketing y ventas, las finanzas, la procura, las operaciones y recursos humanos. Por lo tanto, no se está valorando la capacidad potencial de los sistemas de información en la generación de una ventaja y posición competitiva, aspectos centrales ya comentados en J&W Cía. (Porter, 1985). Entre los aspectos a mejorar en el corto plazo, y dada la envergadura de la empresa, está la elaboración de sistemas de información con herramientas accesibles como hojas Excel, para la asignación de centros de costos, la agrupación de costos por cada centro, la elaboración de presupuestos bajo criterios uniformes, los sistemas para procesamiento de transacciones, el desarrollo de competencias tecnológicas en el personal, el control de procesos, la gestión de indicadores e información ejecutiva para la gerencia, que le facilite la toma de decisiones estratégicas y le permita tener capacidad de respuesta y oportuna. Para ello es fundamental que la Dirección y la Gerencia General identifiquen su valor para la organización (Abrego, Medina, & Sánchez, 2015).

Tecnología, investigación y desarrollo.

La empresa J&W Cía. tiene en la capacidad creativa para elaborar soluciones orientadas a los sectores industrial y de distribución de electricidad, es una de sus principales fortalezas. Estas soluciones tienen un nivel de personalización muy alto, ya que contemplan diseños basados en prácticas del design thinking que lo hacen muy adaptados a las necesidades funcionales de sus clientes. Sin embargo, existen otras iniciativas que no han

tenido el desarrollo suficiente para llevarlas al mercado y aporten a la generación de valor, como son la fabricación de seccionadores de potencia y la cámara de vacío para pruebas de equipos. Una de las principales causas es la falta de un presupuesto aprobado, herramienta fundamental en la planificación de las operaciones, y así dar respuesta a la necesidad de identificar una ventaja y posición competitiva frente al mercado (Porter, 1985). A pesar de ello, los pocos recursos, invertidos a la fecha en investigación, le ha permitido mejorar sus procesos y no solo reducir los tiempos en los procesos de producción, sino que ha logrado optimizar sus costos mejorando aún la calidad. Producto de esta perseverancia, en el año 2007 obtuvo el reconocimiento de la Sociedad Nacional de Industrias con un premio de excelencia a la calidad.

2.5.2. Finanzas y Contabilidad

Para llevar adelante el análisis de las finanzas y la contabilidad, se han considerado aspectos como el flujo de caja, acceso al capital externo, planes de inversión y rendimiento de las operaciones, las decisiones de financiamiento y el manejo de capital de trabajo (Harvard, 2019).

Flujo de caja.

Las políticas en el manejo de los recursos no aportan a una adecuada planificación que le permita enfrentar sus obligaciones en el corto y largo plazo. A lo largo del período de análisis, J&W Cía. presenta una marcada reducción de sus flujos de caja que se puede observar en la evolución decreciente de los ratios de liquidez. Este comportamiento no favorece al desarrollo de las operaciones regulares de la empresa, ya que ha generado limitaciones financieras con el transcurrir del tiempo, todo como consecuencia de las políticas de manejo en los recursos, las cuales no definen una adecuada consolidación de los mismos, y no contribuyen a la planificación; esto lo podemos apreciar a través de dos aspectos a tener en cuenta: (a) niveles de ingreso no proyectados, (b) políticas de egresos de

dinero no consolidadas con los ingresos de recursos. En este análisis, lo único que se mantiene constante es el capital de trabajo, con aparente capacidad para hacer frente el corto plazo, pero que es afectado por el incremento del volumen de existencias, que desde el año 2016, presenta una evolución decreciente de la rotación de inventarios y una evolución creciente del período medio de inventarios.

Tabla 5

Ratios de Liquidez

<u>Ratio</u>	<u>Año 2016</u>	<u>Año 2017</u>	<u>Año 2018</u>	<u>Año 2019</u>
Liquidez general	2.48	2.89	1.98	2.76
Prueba ácida	1.36	1.78	0.82	0.78
Prueba defensiva	0.60	0.14	0.13	0.18
Capital de trabajo	2'081,598	2'155,000	2'375,717	2'245,384

Ratios calculados en función de los resultados de los EEFF del 2016 al 2019.

En el primero de los aspectos, el nivel de ingreso no proyectado, al no tener objetivos concretos de ventas, tampoco tienen objetivos respecto al nivel de ingresos necesarios para el sostenimiento de las operaciones de la empresa; esto desencadena en una desorientación respecto al uso de recursos en las operaciones o la disponibilidad de los mismos. En el segundo aspecto, las políticas orientadas a la utilización de los recursos no definen criterios de consolidación entre egresos e ingresos que los cuadren o los hagan coincidir, es decir que la utilización de recursos de manera aislada de los ingresos esperados, ocasionan incertidumbre en la cobertura de las obligaciones a corto plazo, trayendo consigo la necesidad de tener que recurrir a fuentes de financiamiento con condiciones crediticias desfavorables para la empresa. Otra de las medidas que ha generado una disminución del flujo de efectivo es la ampliación del período de cobranza, por lo que el ciclo de conversión de efectivo se ha incrementado en el último año 2019 de 205 días a 222 días (ver Figura 6).

Tabla 6

Ratios de Gestión y Eficiencia

<u>Ratio</u>	<u>Año 2016</u>	<u>Año 2017</u>	<u>Año 2018</u>	<u>Año 2019</u>
Rotación de cuentas por cobrar	17.95	5.14	3.34	5.35
Período medio de cobranza	20.33	71.02	109.16	68.23
Rotación de cuentas por pagar	1.87	0.38	2	0.42
Período medio de pago	0.50	2.66	0.54	859.75
Rotación de inventarios	4.87	3.49	2.36	1.95
Período medio de inventarios	0.21	0.29	0.42	187.33
Rotación del capital de trabajo	4.51	2.69	2.28	2.33
Rotación del activo total	0.445	0.232	0.198	0.131
Rotación del activo fijo	2.90	1.77	1.64	1.76
EBITDA	389,807	288,040	444,446	178,266

Ratios calculados en función de los resultados de los EEFF del 2016 al 2019.

Acceso al capital exterior.

La posibilidad de acceso de J&W Cía. a capitales de trabajo, ya sea por medio de la emisión de bonos o de la venta de acciones, es baja. No posee la capacidad para acceder a capital de trabajo por medio de la emisión de bonos, porque no cuenta con una valoración sobre del riesgo de crédito a cargo de una agencia de calificación crediticia. Tampoco puede hacerlo a través de la venta de acciones, dado que los indicadores financieros no aseguran un nivel de rentabilidad apropiado y estable en el tiempo, que generen seguridad en posibles accionistas. Por lo tanto, las únicas formas de acceso a capital de financiamiento son a través del aporte de los socios o de endeudamiento de corto plazo, todo esto producto de una falta de soporte financiero, y a sus políticas de trabajo de no acceder al mercado de valores. Los ratios de solvencia o endeudamiento (ver Tabla 7), se han incrementado en los últimos años, debido al incremento de pasivos corrientes provenientes, principalmente, de créditos de proveedores, así como de cuentas por pagar a los accionistas. Dichas fuentes de financiamiento están orientadas principalmente a la disposición de capital de trabajo a corto plazo. El crédito

adquirido por J&W Cía. a través de Reactiva Perú en el presente año, está destinado a sobrellevar sus necesidades de financiamiento a corto plazo, por las restricciones en las actividades económicas durante la pandemia por Covid-19, y no significa una mejoría en la capacidad de manejo de recursos en la empresa. Finalmente, la contabilidad no está automatizada y se realiza a través de un servicio tercerizado que maneja un sistema contable que no incluye módulos para completar el circuito de información; ésta se elabora utilizando métodos de trabajo alternativos y controladas por la administración. Esta situación representa una debilidad en el manejo de la gestión financiera, de costos y presupuestos de la empresa, que podría generar mayores deficiencias, porque no se manejan de forma integrada.

Tabla 7

Ratios de Solvencia y Endeudamiento

<u>Ratio</u>	<u>Año 2016</u>	<u>Año 2017</u>	<u>Año 2018</u>	<u>Año 2019</u>
Grado de endeudamiento	0.21	0.18	0.31	0.19
Grado de propiedad	0.791	0.825	0.694	0.81
Endeudamiento patrimonial	0.26	0.21	0.44	0.24
Cobertura del activo fijo	1.64	1.67	1.77	1.74

Ratios calculados en función de los resultados de los EEEF del 2016 al 2019.

Planes programados de inversión.

J&W Cía. cuenta con programas alternativos de inversiones aprobados por la Gerencia General que, pese a la poca disponibilidad de recursos, se han mantenido vigentes y con pequeños avances. Los dos proyectos en desarrollo, tanto el seccionador de potencia como el de la cámara de vacío para pruebas de equipos, vienen trabajándose desde el año 2018, pero que infaustamente, dado que la prioridad la tienen las operaciones orientadas a la fabricación de equipos y prestación de servicios de ingeniería y mantenimiento, no existe una competencia por la asignación de los recursos. Sin embargo, la situación económica producto de la pandemia por Covid-19 en el mundo, ha obligado a la empresa a trabajar en un nuevo proyecto, totalmente distinto a la línea del negocio, y asignar recursos para la investigación,

desarrollo y producción. Se están obteniendo resultados, sin embargo, el grado de rentabilidad esperada, no es del nivel de las operaciones principales de la empresa.

Evaluación del rendimiento de las operaciones.

El rendimiento sobre los activos (ROA) y el rendimiento del capital invertido (ROE) arrojan valores negativos en el año 2019, una situación previsible, dados los bajos valores que se venían presentando en los períodos anteriores. Entre los factores que han influenciado estos resultados está el incremento del costo de ventas en 10%, cuando las ventas sólo se han incrementado en algo más del 1%; el incremento de los gastos administrativos en 6.3% y, finalmente, el incremento en los gastos financieros en 1.3%. La rentabilidad al ser negativa en el 2019 expresa que la estrategia sobre el apalancamiento financiero no está produciendo el efecto esperado sobre los resultados de la empresa. Finalmente, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ha venido arrojando valores bajos en los últimos años, muy por debajo de otras oportunidades de inversión como el de la banca, que tiene una tasa de interés promedio de 5% (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tabla 8

Ratios de Rentabilidad

<u>Ratio</u>	<u>Año 2017</u>	<u>Año 2018</u>	<u>Año 2019</u>
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	1.88%	2.51%	-3.97%
Rentabilidad del activo (ROA)	0.94%	1.31%	-2.95%
Rentabilidad sobre ventas	1.09%	1.82%	-3.96%

Ratios calculados en función de los resultados de los EEEF del 2017 al 2019.

Decisiones de financiamiento.

Continuando con el análisis financiero de J&W Cía., se determinó la tasa de rendimiento del accionista, mediante el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM por sus siglas en inglés). El valor encontrado es de 13.51%, y ha considerado como información de base proporcionada por Aswath Damodaran, de la Universidad de Nueva York (Stern School of Business). Además, se ha calculado el costo promedio ponderado de

capital (WACC, por sus siglas en inglés), empleando la información proporcionada por los estados financieros de deuda y patrimonio, como los datos calculados para la tasa de costo financiero, impuesto a la renta y el propio CAPM, arrojando un valor de 19.88%. Es importante hacer notar que se ha estimado la tasa de costo de la deuda en 55.22%, al no haber deuda financiera actual. Concluir que las decisiones en las operaciones de J&W Cía. no están contribuyendo a su rentabilidad, al existir capitales u opciones de financiamiento con tasas de interés menores en el mercado. Por lo tanto, no están contribuyendo a la generación de valor para los accionistas.

Decisiones sobre el manejo del capital de trabajo.

Del Activo Corriente.

En este apartado se analiza a la caja y bancos, las cuentas por cobrar y los inventarios. En cuanto a la caja y bancos, J&W Cía. no tiene un control adecuado de los ingresos y salidas de dinero; estos se realizan de manera no planificada según se van realizando las operaciones, sin realizar proyecciones, ni controles sobre importes proyectados para la cobertura de la realización de las operaciones regulares de la empresa. Además, presenta serias deficiencias en la gestión de los comprobantes que justifiquen la salida de efectivo destinada a las operaciones, ya que no cuenta con un mecanismo de validación de los comprobantes y del efectivo disponible, que controlen el monto total establecido para la caja y, por tanto, que contribuya al control interno; los problemas frecuentes son la falta de sustentación de gastos o la falta de presentación de comprobantes.

Sobre las cuentas por cobrar, no existe una política definida de créditos a clientes que vaya de la mano con las necesidades de la empresa; esto hace que los saldos de las cuentas por cobrar evolucionen en cada negociación con los clientes a los cuales se les otorga un mayor poder de negociación al momento de establecer precios de venta y plazos de cobranza. En muchas ocasiones no tienen en cuenta el costo total de los productos y servicios que se

están vendiendo. Analizando los estados financieros, las cuentas por cobrar han disminuido en 54% respecto al año 2018 y 11% respecto al 2017. Esto se debe a la falta de políticas ya comentada, que se traduce en un incremento del ciclo de conversión de efectivo, producto de tres factores: el mayor número de créditos otorgados, el mayor plazo para el pago y, el menor período de pago a proveedores.

Al no existir una adecuada valuación de las existencias (control de costos), éstas son vendidas cuando corresponde hacerlo, pero a precios que no están acorde con el valor de mercado, ocasionando una baja rentabilidad sobre el costo del producto o servicio. El nivel de rotación se ha visto disminuido en los últimos períodos, sin embargo, el nivel de existencias se ha ido incrementando consecutivamente, lo cual manifiesta una acumulación de existencias innecesariamente, pues se han estado incrementando a un ritmo superior al de las ventas. Finalmente, los inventarios en J&W Cía. se han incrementado en los dos últimos años, 17% respecto al 2018 y 96% respecto al 2017, por la compra de un volumen en productos terminados adquiridos a empresas a las cuales representa en el país.

Del Pasivo Corriente.

En este análisis se ha considerado a las cuentas por pagar, los préstamos de corto plazo y los tributos. Resaltar que en el 2019 las cuentas por pagar han corregido el elevado importe obtenido en el 2018 producto de las compras de materiales a las empresas que representa, además de los compromisos con entidades financieras y comerciales. Sin embargo, en el primero de los casos se requiere de una política de pagos que mejore el ciclo de conversión de efectivo y el flujo de efectivo. Sobre los préstamos de corto plazo, es necesario mejorar el manejo del flujo de caja para evitar incurrir en desembolsos fuera del programa y evitar incurrir en financiamientos de corto plazo, ya que las tasas de interés que se vienen obteniendo son altas y superiores a los de la banca. Y en cuanto a tributos, la empresa cumple puntualmente con sus obligaciones, no tiene valores emitidos por la

administración tributaria, y tampoco presenta contingencias tributarias producto del manejo de la empresa. En la estructura patrimonial de la empresa, se puede apreciar que el capital y la reserva legal han permanecido sin cambios a lo largo de los años analizados; no así los resultados acumulados, los cuales denotan que hay una política de reinversión de dichos fondos, pues tienen un acumulado promedio superior en más del 100% del capital social.

2.5.3. Administración y cultura.

La Gerencia General y la administración de J&W Cía. han identificado la necesidad de un cambio de dirección por renovación, ya que es dirigida desde sus inicios por Agustín Espinoza Reyes, ingeniero electricista egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería, con amplia experiencia en el sector eléctrico industrial. Esta necesidad la llevó en 2017 a ser administrada por una junta directiva compuesta por los tres accionistas: (a) Juana Espinoza Reyes como presidente de la Junta, accionista mayoritaria (b) Agustín Espinoza Reyes como director, accionista mayoritario; y (c) Wenceslao Espinoza Reyes como director, accionista minoritario. Dicha estructura, se dio con la finalidad de emprender un proceso de reorganización, iniciar una etapa de sucesión de responsabilidades, ordenar sus procesos y atender la demanda del mercado. Para dicho fin, J&W Cía. implementó una primera línea de dirección, compuesta por tres jefaturas: (1) comercial, para la dirección de ventas y el logro de oportunidades de negocio bajo estudios de mercado, (2) operaciones, cuya dirección se enfoca en los proyectos de ingeniería, producción, servicios y mantenimiento, así como el desarrollo del I+D, (3) administración, jefatura que gestiona los recursos para la puesta en marcha de las operaciones con un área de logística que complementa la gestión.

Por el lado de la dirección de J&W Cía., el estilo de liderazgo de la gerencia general es analítico, posee el mayor conocimiento y control de los procesos en el área operativa, por su constante desarrollo de investigación en ingeniería, talento en el diseño y red de contactos, por su alto enfoque hacia los clientes, y es quien eleva la imagen reputacional de J&W Cía.

El área administrativa, es liderada por la presidenta de la junta directiva, quien mantiene el control en las áreas de logística y comercial. La alta dirección como responsable de toda la organización, realiza la toma de decisiones de forma conjunta y de forma independiente en cada gerencia y dirección asignada. Por el lado financiero la gestión de deuda es conservadora, la toma de decisiones es en base a situaciones fortuitas que conducen a inversiones no planificadas o financiamientos de corto plazo. Los sistemas y procesos de control para la toma de decisiones de la alta dirección carecen de herramientas de gestión, como el flujo proyectado e indicadores de seguimiento y control de proyectos, por lo que sus objetivos no tienen un rumbo definido.

En lo relacionado a la cultura organizacional se ha observado (a) la independencia para el desarrollo de las actividades, (b) los valores y (c) la estructura organizacional. En primer lugar, se observa una alta dependencia de la Gerencia General, con una primera línea con poca independencia, además de un bajo control de la supervisión directa sobre el comportamiento de los empleados, y que requiere mayor motivación para enfrentar los cambios. En segundo lugar, algunos valores percibidos son la responsabilidad reflejada en el trabajo colaborativo para sacar adelante los compromisos con los clientes, pero que no llega a trascender por los resultados económicos obtenidos para J&W Cía.; la transparencia en la transmisión de la información y, finalmente resaltar que uno de los aspectos más importantes de la cultura, es la búsqueda permanente por hacer mejor las cosas. En tercer lugar, su estructura organizacional es de tipo jerárquica, dado que existen personas con más autoridad que otras, y la comunicación va desde la Gerencia General hacia los niveles más bajos, y viceversa; la comunicación transversal sólo se circunscribe a aspectos eminentemente operativos. En el presente año la empresa cuenta con 53 colaboradores y siete empresas prestadoras de servicios, estructura que se mantienen en el mismo orden de magnitud en los dos últimos años, incrementándose sólo cuando la necesidad de algún servicio puntual lo

amerita. Por el tipo de actividad orientada al sector eléctrico, cuenta con un elevado nivel de especialización y estandarización de sus protocolos.

El clima laboral en J&W Cía. le permite afrontar sus responsabilidades con seguridad, sin embargo, falta mejorar los aspectos de comunicación, independencia y compromiso en la primera línea de mando. El clima laboral no se mide, sin embargo, el trato entre todos los que conforman la organización es amable y se respetan todos los derechos, situación que se encuentra alineada con el pensamiento de la gerencia general. Por otro lado, se percibe preocupación y un ambiente algo tenso, ya que la fábrica no tiene el volumen de trabajo de años anteriores. Además, la empresa cuenta con una política de cumplimiento de sus obligaciones laborales con los trabajadores, que en algunos casos las sobrepasa, al incluir la alimentación y traslado de los colaboradores. La rotación y absentismo son bajos, sólo en el último año se ha requerido reemplazar a una persona, y por una conducta inapropiada.

2.6. Fortalezas y debilidades (FD)

Completado el análisis del contexto interno de la empresa J&W Cía., la Tabla 9 contiene la lista de seis fortalezas y seis debilidades identificadas.

Tabla 9

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Reconocimiento del mercado sobre la capacidad técnica
2. Alianzas estratégicas con grandes proveedores reconocidos mundialmente
3. Fidelización de los clientes por el elevado desempeño y responsabilidad
4. Alta capacidad de I+D en cada proyecto, a nivel de fabricaciones y servicios
5. Calidad certificada en insumos y productos terminados
6. Compromiso con el bienestar del trabajador

Debilidades

1. Falta de medición de resultados y aplicación de medidas correctivas
 2. Falta de gestión financiera
 3. Limitado conocimiento del mercado y la competencia
 4. Falta de una adecuada gestión presupuestaria
 5. Falta de desarrollo de estrategias de marketing y ventas
 6. Falta de un control de costos
-

Capítulo III: Problema Clave

Luego del análisis efectuado en el capítulo anterior, se ha identificado que la mayoría de las debilidades se encuentran relacionadas con el área de finanzas y contabilidad; situación que será abordada con mayor profundidad en el presente capítulo para determinar el problema clave.

3.1 Diagnóstico de la empresa

En base a la documentación e información recibidas; se han definido cuestionarios a desarrollarse a través de entrevistas a algunos integrantes de la empresa; esto, orientado a mejorar la comprensión de la empresa, así, como para identificar los principales problemas que afectan al funcionamiento de la empresa; posteriormente, ya con la participación de la gerencia, se determinó el problema clave. Las entrevistas se realizaron con el gerente general (Ing. Agustín Espinoza), la administradora (Lic. Ana Oblea), quien trabaja directamente con la gerencia, la persona encargada del área contable; no se contó con la asistencia a la reunión de la hermana del gerente general, quien es accionista de la empresa. Durante las reuniones, se pudo apreciar que el gerente general tiene mucha empatía con sus colaboradores; brinda gran dedicación a las labores que realiza; se involucra bastante en las operaciones en general de la empresa; se ha observado que no ha desarrollado un nivel óptimo de confianza en la capacidad del personal directivo a su cargo; en la primera reunión estuvo ausente, pues estaba realizando una atención técnica, la cual, según el manual de funciones; tendría que haber estado siendo atendida por el jefe de operaciones, quien es yerno de su hermana.

Se observó que el gerente general muestra un estilo de liderazgo permisivo; la segunda accionista mayoritaria, es hermana del gerente general; a quien se le invitó a nuestra primera reunión, no estuvo presente. La administradora es quien asiste directamente al gerente general, ella brindó sugerencias, recomendaciones respecto de soluciones para diversas situaciones de la empresa. La contabilidad está tercerizada, la contadora, no

participó en la entrevista; asistió una asistente de ella; quien mostró poca disposición a la entrevista, limitándose a brindar breves respuestas a las preguntas realizadas, sin mayores comentarios. En la visita guiada se apreció la distribución física de J&W Cía.; la planta de producción de J&W Cía. ocupa aproximadamente un 50% del inmueble, con espacios concentrados en: (1) área de fabricación, (2) área de almacén para stock y logística de venta directa de productos; el servicio de ingeniería y mantenimiento se realiza en campo con su personal a cargo de las operaciones; por ello, el personal de la empresa se mantiene en planta en un 50%. La distribución de la planta es vertical; mantiene orden y limpieza; con un personal muy bien capacitado en seguridad. El área de gerencia se concentra en una oficina, siendo el Gerente General quien más interactúa con toda la planta; el área de administración tiene un espacio reducido para la atención de diferentes funciones de su área y otras adicionales; que representan para la administración mayor carga de trabajo. Por otro lado, la accionista mayoritaria; hermana del Gerente General; ocupa un 30% del inmueble con otra razón social independiente; el otro 20% del inmueble está destinado para alquileres a terceros.

En todo momento se observó, el conocimiento y manejo práctico del negocio por parte del Gerente General; quien utilizando métodos empíricos detalló la manera con la cual realiza los cálculos necesarios para valorizar las cotizaciones para los clientes, sin necesidad de mayor información que su experiencia, utilizando precios de materiales directos y ratios estimados de costos indirectos de fabricación; por otro lado; explicó mediante acontecimientos narrados en la entrevista; la manera en la que se realiza la fidelización de su cartera de clientes; asimismo, la proactividad para solventar económicamente a los proyectos, pese a que en algunas ocasiones, el capital de trabajo de la empresa, no provee la suficiente liquidez para ello. Organizacionalmente; el área de logística; comprende dentro de sus funciones, el manejo financiero de la empresa y las compras de materiales e insumos. La

persona encargada del área es la hija de su hermana, accionista mayoritaria de la empresa, quien aparentemente tiene el control económico de la empresa. Se realizaron tres entrevistas, las cuales tuvieron la participación de: (a) gerente general, (b) encargada de administración y (c) analista de contabilidad; las cuales se detallan a continuación:

Entrevista 1: Para el gerente general, la mayor preocupación es el control de las áreas claves de su empresa, tales como ventas y operaciones; él considera que se necesita una fiscalización oportuna, considerando los diferentes incidentes ocurridos con el personal operario, coincidiendo con la administradora en que las jefaturas que están por debajo de la gerencia no se están exigiendo lo necesario para poder conseguir buenos resultados en sus gestiones, ella supone que por ser familia de los propietarios de la empresa. Por otro lado, manifestó su deseo de tener menor cantidad de personal, sin embargo, con un mayor grado de eficiencia; más capacitado; ya que desconfía de la capacidad del personal con el que actualmente cuenta en su equipo, como el encargado de Ingeniería y Mantenimiento, a quién resaltó mucho en sus comentarios. Para el gerente general; la empresa se puede posicionar mejor en el mercado en base a tecnología y modernización de procesos. Actualmente llega a su mercado solo por recomendación de “boca a boca”, no busca clientes; la fidelización de sus clientes se basa en su experiencia y los contactos con clientes con quienes negocia precios en base a una referencia del mercado y presión de la competencia conformada por empresas como Promelsa y Ceyesa, por mencionar alguna de ellas; las experiencias que ha tenido en cuanto a su mercado externo se han realizado a través de una intermediación comercial, con la empresa ABB. Siendo una persona muy creativa, es él quien dio la idea de negocio de J&W Cía., es quien desarrolla el I&D, pero siente que está solo en ello; las inversiones se dan para otras áreas. Para él, es importante lograr el control de toda la organización, siente que no tiene la información que le permita ver cómo está rindiendo la empresa, no solo económicamente sino también como organización.

Entrevista 2: La administración considera que es importante poder contar con un programa de costeo; pero principalmente sincerando todos los costos incurridos por la empresa, para no sobreestimar las ganancias de las operaciones, en adición a ello el gerente general manifestó su conformidad sobre ese punto; el hecho de implementar la utilización de centros de costos para tener una herramienta en elaborar las cotizaciones, que a la fecha son manuales. También se resaltó el hecho de realizar inventarios de los activos, para una situación de requerimiento de financiamiento, sobre el cual el gerente general es muy adverso al riesgo; por otro lado, manifestó que prefiere el autofinanciamiento. En referencia a la rentabilidad de la empresa, el gerente general considera que la empresa se sostiene, pero que las ganancias no son de las mejores,

Entrevista 3: Para el área de contabilidad; hay deficiencias en algunas políticas como las de cobranzas, que no hay un área para seguimiento; mucho menos gestión sobre cartera atrasada; esto se hace más crítico a medida que pasa el tiempo y se acumulan los retrasos en las cobranzas; que en los últimos dos años ha crecido el porcentaje de ventas al crédito llegando a casi el 90%, lo que afecta su liquidez. En cuanto al manejo de información, el área de contabilidad coincide con el área de Administración, en que la información necesita sincerarse sobre los gastos, los reportes que llegan a contabilidad son desfasados, lo que retrasa sus declaraciones mensuales.

Según los datos recabados en las entrevistas, observaciones realizadas en las visitas a la planta de producción respecto a algunos aspectos de la empresa tales como el área administrativa, la organización y su funcionamiento en el ámbito laboral; se identificaron necesidades de solución a las problemáticas comunicadas; así como de otros aspectos no manifestados en las entrevistas, pero igualmente percibidos luego de los análisis mencionados y revisiones a los estados financieros de la empresa; como, la falta de preocupación de implementar cambios en la empresa, de parte de los familiares, quienes ocupan cargos

estratégicos como logística y comercial. Se han ido comunicando a los involucrados en la empresa sobre los hallazgos encontrados, así como manifestando inquietudes; logrando con ello profundizar cada vez más en las entrevistas en temas no tocados al inicio de las mismas, con esto se obtuvo cada vez más evidentes las necesidades manifestadas por la gerencia general de la empresa. Por lo que el análisis de la problemática está basado en un diagnóstico detallado de los temas de preocupación, así como del análisis de los integrantes del grupo de tesis aportando sus puntos de vista basados en su preparación académica y experiencia.

En virtud al estudio y análisis de la organización encargada al grupo de Tesis, el diagnóstico de J&W Cía. tiene como objetivo, el analizar el problema que enfrenta J&W Cía. bajo un enfoque sistémico, para lo cual se plantea la forma de implantar de cómo se va a llevar a cabo el diagnóstico, considerando los factores internos y externos, identificando las relaciones entre la gestión, sus resultados y su funcionamiento, incorporando en el análisis, su desempeño a lo largo del tiempo y la situación actual de J&W Cía., seleccionando los indicadores de desempeño apropiados para determinar el desempeño de J&W Cía. y, por lo tanto, definir un plan de acción que oriente a J&W Cía. hacia una mayor eficiencia en el momento de implantar las estrategias más idóneas para alcanzar una mejor condición.

3.2 Principales problemas

3.2.1 Asignación de costos distorsionados.

La empresa no posee un control de costos acorde con las necesidades de la empresa, ni con el tipo de negocio que se maneja; es por eso, que la determinación exacta de los costos de productos y servicios no gozan de la importancia debida para efectos de toma de decisiones; se utilizan métodos empíricos de determinación de estimaciones de costos, los cuales son tomados como cifras estimadas para efectos de determinar el precio de venta de los productos o servicios. Esta falencia no se limita a la determinación del costo de los proyectos específicos, sino también de la determinación incorrecta de los elementos del costo

(materiales directos, mano de obra y costos indirectos de fabricación), y de las valorizaciones de las existencias (materiales, productos en proceso y productos terminados), los cuales serán importantes para la determinación de costos de venta, precios de venta y costos de reposición de existencias. En muchas ocasiones, los costos de productos o servicios, no se controlan adecuadamente; la falta de control interno al respecto hace que muchas veces los costos de un producto determinado no se consideren en su totalidad; los costos indirectos no se están considerando en su totalidad; los que se consideran, no tienen una distribución adecuada al producto terminado y termina diluyéndose como gastos operativos o costos indirectos de fabricación sin control alguno, siendo absorbido parcialmente por el producto terminado a través de factores estándares de distribución utilizados por la gerencia general.

3.2.2 Tasa de crecimiento del ROE en -97% no acorde con visión a largo plazo.

La ausencia de objetivos definidos de niveles de ventas; por tanto; ingresos, ocasiona un nivel de ingresos sin un crecimiento pronunciado a lo largo del periodo de análisis, pese a que el mercado ha ido creciendo; el crecimiento de las ventas en la empresa no ha crecido a un ritmo similar. Al igual que en el caso anterior; el nivel de incremento en los ingresos resulta insuficiente para mantener los objetivos de largo plazo como opción alcanzable. Si bien es cierto, la marca J&W Cía. es reconocida en el mercado por su buena calidad; esta característica no está reflejándose en el ROE, por los costos de ventas y gastos operativos no controlados; llegan a importes elevados para el nivel de ingresos que se tiene; ésta situación, que da como resultado la disminución del ROE de 1.40% promedio de los años 2016, 2017 y 2018, cae a -3.97% en el año 2019, agravándose la situación.

3.2.3 El margen bruto cubre solo el 77% de los gastos operativos.

La utilidad operativa ha ido decreciendo en los últimos años; desde 4.51% hasta -4.49% en el año 2019; sin embargo, los gastos operativos representan en promedio un 25% de los ingresos; otorgando una rentabilidad sobre ventas de -3.96% en el año 2019.

Para el nivel de gastos operativos que se posee la empresa; tiene una utilidad neta muy reducida; esto se debe a la falta de control de eficiencias en la utilización de los gastos operativos, los cuales deberían tener como objetivo, una mejor rentabilidad a la obtenida; sin embargo, no se aprecian políticas claras en cuanto a la definición de los gastos operativos.

3.2.4 Alargamiento del ciclo de conversión del efectivo en 43% en los últimos años.

Un manejo del capital de trabajo acorde con las necesidades de la empresa provee de liquidez a la empresa, liquidez orientada a sostener las operaciones de la empresa evitando necesitar de financiamiento a corto plazo por su alto costo financiero. Al no tener consolidada la información de las proyecciones de ingresos y salidas de dinero; la empresa no puede sostener las operaciones regulares sin tener como riesgo el no poder cumplir con las obligaciones de pago de las operaciones regulares de la empresa; más aún, sino se toman decisiones respecto a las políticas de manejo del capital de trabajo (cobranzas y pagos), lo cual, en este caso; ha traído el efecto del alargamiento del ciclo de conversión de efectivo; el cual se manifiesta a través de la disminución de la liquidez de la empresa.

3.3 Problema Clave

Con los problemas ya descritos, en una reunión con la gerencia general, y con su participación, se decidió seleccionar el problema de estudio en base a una matriz de ponderación, que se aprecia en la Tabla 16, en la que se listan los cuatro problemas identificados y se sometió a una evaluación por cada una de las personas presentes, el gerente general y los cuatro integrantes del grupo. En la matriz se han empleado cuatro criterios de evaluación de los problemas: (a) asignación de costos distorsionados, (b) la tasa de crecimiento del ROE, no es acorde con los OLP, (c) los gastos operativos absorben un gran porcentaje del margen bruto, (d) alargamiento del ciclo de conversión de efectivo en los últimos dos años. Cada uno de los integrantes del grupo emitió su voto en cada uno de estos

criterios en base a una puntuación del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta. En cada uno de los criterios de evaluación se sumaron los puntajes obtenidos y se multiplicaron por el peso correspondiente definido para cada uno. Este procedimiento se sigue para cada uno de los criterios, y el resultado final para cada problema, será la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada uno de los cuatro criterios evaluados tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz de Ponderación para Elección del Problema Clave

Problemas	Rentabilidad (40%)	Liquidez (35%)	(15%)	Factibilidad (10%)	Satisfacción (100%)	Total
Costos distorsionados	200	105	75	50	430	
ROE no acorde con OLP	120	70	45	50	285	
Gastos operativos elevados	160	105	30	30	325	
Ciclo conversión efectivo	200	175	60	50	485	

Con base a toda esta información, se seleccionan: “alargamiento del ciclo de conversión de efectivo en 43% en los dos últimos años” y “asignación de costos distorsionados en 15%”; en J&W Cía.; según Kubr (1997), al diagnosticar un problema, es necesario tomar en cuenta algunas dimensiones importantes de un problema complejo o de nuevas oportunidades interesantes, para no estar expuesto a ser influenciado por la opinión o crítica de otros, ya que el consultor siempre descubre un conjunto de problemas de importancia e índole diversas: técnicos y humanos, patentes y ocultos, sustancias y triviales, reales y potenciales. Es por ello que, para el diagnóstico, llevamos el problema clave identificado al análisis bajo las siguientes dimensiones: (a) alcance, para definir los límites que abarca el problema en la organización; (b) magnitud, que determinará la extensión de la empresa en el mercado bajo un enfoque financiero; (c) tiempo, que determina el inicio del problema y sus repercusiones en la gestión del tiempo; (d) localización, oportunidad de ubicación y distribución interna; y (e) propiedad, que refleja la disposición de recursos en la organización para gestión.

3.3.1 Alcance.

Siendo nuestros problemas clave relacionados con la deficiente gestión en la planificación en los flujos de ingreso como salida de recursos; la utilización del capital de trabajo es relevante para abarcar el problema en la organización, ya que se refleja desde el ápice estratégico con controles imprecisos y circunstanciales; en el mando intermedio observamos a las diferentes jefaturas débiles en sus funciones y controles de los recursos, ya que en algunos casos está concentrada en una sola persona; quien vela para que se realicen las operaciones, priorizando esta labor por sobre el concretar ventas; no logrando ni fijar, ni monitorear los resultados obtenidos. El área de administración, como un área que controla los ingresos y salida de dinero, que a su vez negocia precios con proveedores y clientes, con un manejo en paralelo de caja y bancos, lo cual también es una limitante al momento de realizar los controles o concretar las funciones exitosamente.

3.3.2 Magnitud.

Desde un punto de vista financiero, J&W Cía. es una empresa con 6'559,906 soles de pasivo y patrimonio al cierre 2019, es una pequeña empresa; la cual, brinda empleo a cerca de 60 personas en forma permanente, algunos de sus principales ratios los podemos apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11

Evolución de Ratios que Reflejan la Magnitud de la Problemática

Ratio	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Liquidez general	2.48	2.89	1.98	2.76
Rotación de cuentas por cobrar	8.98	5.14	3.34	5.35
Rotación de cuentas por pagar	10.16	21.51	6.92	6.93
ROE	1.31%	1.17%	1.74%	-3.97%
ROA	1.03%	0.95%	1.31%	-2.95%

De lo mostrado, se puede observar que no existe una constancia en cuanto al logro de resultados; las evoluciones de los indicadores mostrados no son uniformes; pese a ello podemos observar que la liquidez decreció constantemente en los últimos años; lo mismo que

la rotación de cuentas por cobrar y por pagar; los cuales muestran uno de los motivos de la falta de liquidez de la empresa; si bien es cierto, en la evolución del ROE se puede apreciar un crecimiento en el último año; en el ROA la evolución ha sido constantemente descendente. Adicionalmente a lo mostrado en la Tabla 11; en cuanto a las ventas de los tres últimos años, se observa una evolución en el nivel de ventas anuales que refleja el nivel de aprovechamiento del mercado por parte de la empresa; sin embargo; pese a haber una tendencia a la reducción en el año 2018 respecto al año 2017; el nivel de ventas del año 2019 muestra una elevación de 4% respecto al período anterior; esto no se ha reflejado en la utilidad neta, la cual se ha reducido hasta caer en pérdida en el período 2019; esto; producto principalmente del costo de ventas, el cual ha tenido un incremento superior al de las ventas; es decir; 18%; lo cual influye significativamente en el resultado neto.

3.3.3 Tiempo.

La última modificación realizada al organigrama fue dada en el año 2017, con una renovada estructura que no logró resultados positivos para J&W Cía., a raíz de una implementación inconclusa, dado a las deficiencias de años atrás en la organización, con retrasos en operaciones, como las cotizaciones cuyo flujo se inicia con el gerente general, para luego, con un tercer colaborador a cargo de otras funciones, que finalizan con la entrega al cliente. Asimismo, la centralización de funciones de diferentes jefaturas, hacen que la gestión del tiempo sea limitada hacia su equipo de trabajo, haciendo ineficientes sus controles, inclusive el hecho de que se compartan funciones entre diferentes áreas; reduce sus tiempos de atención sobre su función principal, generando tiempos de espera para la atención de otros proyectos por falta de personal. La reestructuración se puede dar de corto plazo, pero la implementación debe ser clave de realizarse al 100%, con los controles debidos, para no tener los resultados que tuvo la última implementación.

3.3.4 Localización.

Dados los problemas clave elegidos y que están vinculados al manejo del capital de trabajo; el mismo involucra inicialmente a la alta dirección (Directorio) quienes son los responsables de generar los planes estratégicos de la empresa y a su vez determinar las políticas, misión, visión, y objetivos de toda la organización. No obstante, este problema luego se traslada a todas las demás áreas funcionales de la organización, donde las instrucciones dadas por la alta gerencia no necesariamente son solventadas con los recursos suficientes; por otro lado; tampoco se tiene un control efectivo sobre los recursos asignados a cada jefatura. Este inadecuado control se extiende y afecta también a los clientes desde el punto de vista de que al no conocer con exactitud la estructura de costos no se pueden optimizar los precios de ventas que podría ser una ventaja competitiva para la empresa.

3.3.5 Propiedad.

Consideramos que los aspectos fundamentales del funcionamiento de la empresa pasan por una adecuada gestión del capital de trabajo. La participación del gerente general en la toma de decisiones de las diferentes áreas de la empresa impacta negativamente en la posibilidad de poder establecer indicadores de gestión y controles internos efectivos adecuados para medir la gestión de los jefes de área, pues al suceder esto; el grado de responsabilidad de los jefes de área en los resultados de sus gestiones se diluye; por lo tanto se pierde opción a evaluación del rendimiento; lo mismo que al manejo de indicadores de gestión asignando a cada cargo, el grado de responsabilidad correspondiente.

3.4 Conclusiones

Con el diagnóstico realizado en el presente capítulo; J&W Cía. no tiene alineados los esfuerzos de toda la organización, sus controles no son efectivos en una adecuada gestión y control de la utilización del capital de trabajo. Todo ello generado al interior de la organización, desde la alta gerencia hasta los niveles operativos, lo que limita el

aprovechamiento de los recursos. Dados los datos recolectados, con un cruce de información a través de las entrevistas realizadas con áreas clave de la organización y de todos los escenarios observados, se analizaron los principales problemas encontrados bajo cuatro aspectos, para luego realizar una matriz de selección del problema, en la cual se tuvo la participación activa del Gerente General, donde se determinó que el problema clave, está referido en dos aspectos principales a tratar; el control del nivel de los costos de ventas, los cuales no guardan una correlación a lo largo de los años. Por otro lado; podemos apreciar en los ratios de liquidez; y de gestión o eficiencia; que los comportamientos evolutivos no están alineados orientando a la empresa bajo un criterio definido. Según lo mencionado; existe un desorden en las políticas adoptadas, por lo que el tema que abordaremos en la presente consultoría es “la deficiente gestión del capital de trabajo” en J&W Cía. El resumen, del análisis del presente capítulo de aprecia en la Figura 3

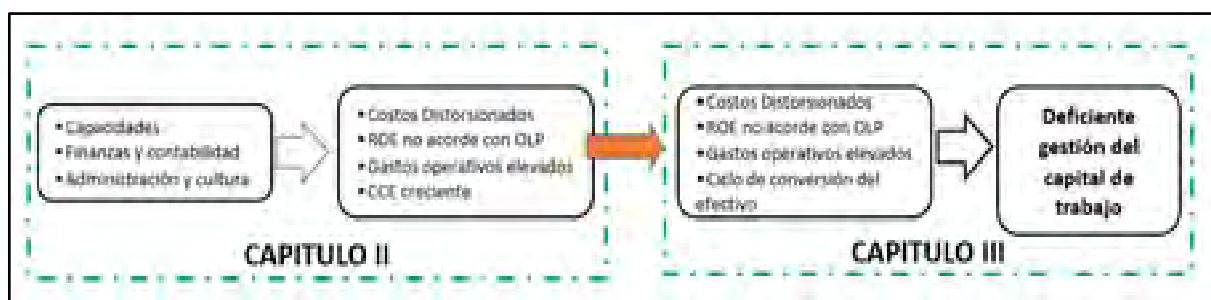


Figura 3. Mapa 1 del análisis del problema

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

A continuación, se presenta la literatura relacionada a estudios sobre el control en la gestión de las empresas. Las fuentes de información han sido obtenidas de la Biblioteca Virtual de Centrum PUCP Graduate Business School (Docis), repositorio de tesis de diversas universidades, Google Académico, Información virtual de diferentes instituciones y Libros físicos de consulta; relacionada a la problemática de la Empresa J&W Cía.

4.1 Mapa de la Literatura

El mapa de la literatura esquematiza la información, sobre las principales referencias relacionadas a cada uno de las variables del problema (ver Figura 3).

4.2 Revisión de la literatura

En la presente sección se da a conocer la información recopilada de las principales referencias relacionadas a cada una de sus variables, para un mayor entendimiento de los problemas identificados, que contribuirá a la propuesta de solución.

4.2.1 Control.

Según Chu (2016), dado que una empresa puede obtener recursos de los accionistas preferentes, de los accionistas comunes y vía endeudamiento, el costo de capital es definido como el promedio ponderado de dichos costos (WACC). El costo del accionista refleja el riesgo del patrimonio en las inversiones de la empresa. El costo de la deuda después o antes de los impuestos está en función del riesgo propio de la empresa, mientras que el riesgo de las acciones preferentes está en función al riesgo que puedan tener la deuda y el patrimonio. El WACC es el tipo de descuento utilizado para convertir el futuro flujo de fondo libre esperado al valor actual para ser distribuido a los accionistas. El principio general más importante para estimar el WACC es la de ser coherente con el enfoque de la valoración y con la definición del flujo de fondos que se va a descontar.

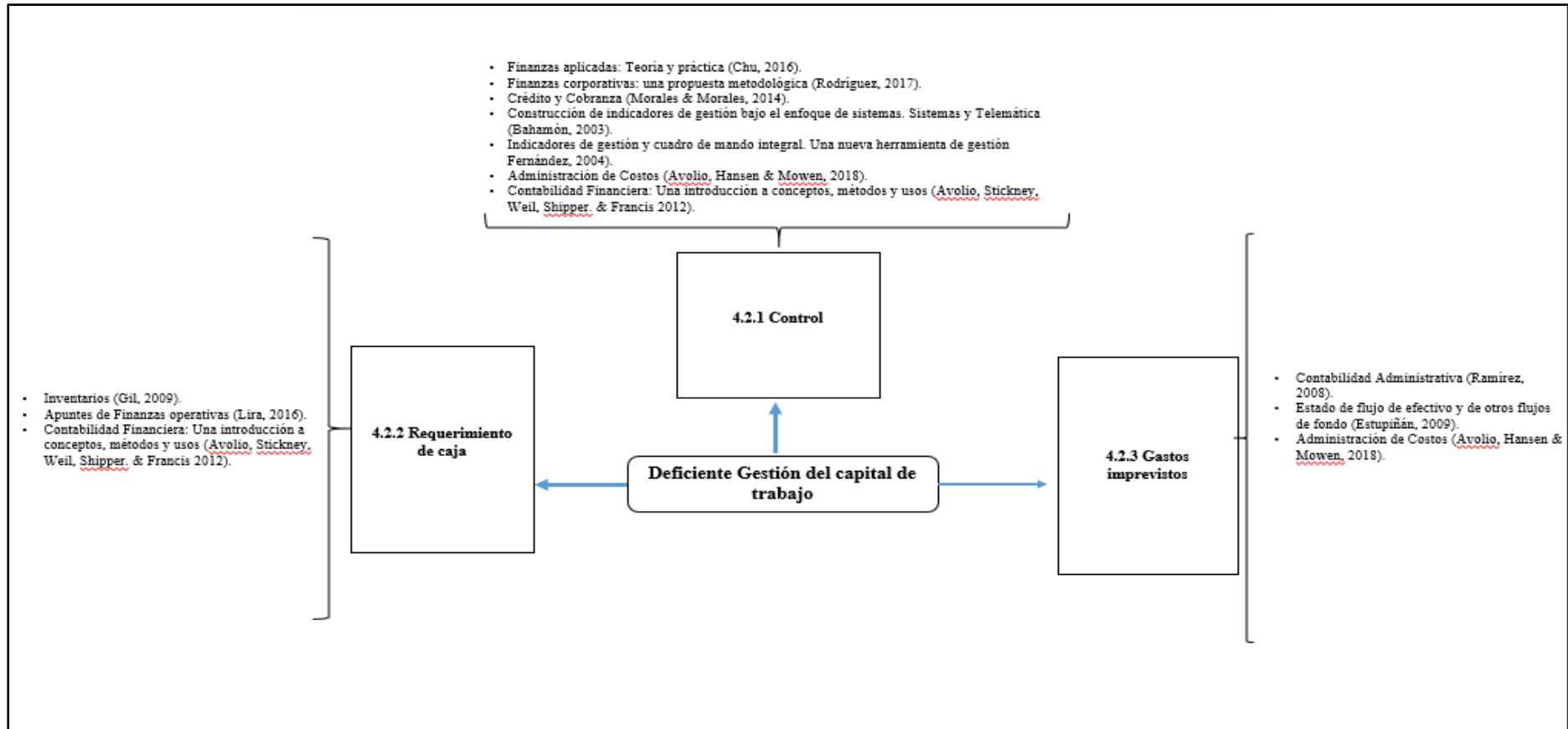


Figura 4. Mapa de la literatura de J&W y Cía.

Rodríguez (2017), menciona que el flujo de caja es un instrumento importante porque nos posibilita a planificar todos los ingresos y egresos de tesorería. Dado que es posible proyectarla a cualquier fecha que creamos conveniente, permite visualizar el saldo de la tesorería a un día dado, el cual le da una importancia relevante frente a un balance que no es instrumento dinámico. El objetivo es anticiparse y tomar medidas correctivas como posponer pagos, apresurar cobros, obtener líneas de crédito convenientes, etc. En su defecto si se visualizan saldos positivos se podrían pagar anticipado a proveedores y obtener ahorros por pronto pago, o quizás realizar inversiones temporales, etc. Es importante señalar de que el flujo de caja no resuelve la interrogante de cuánto debemos mantener como saldos de caja; esto depende de cada empresa y las decisiones que se tomen tienen que ir según la experiencia e intuición por parte de los directivos de la empresa.

A su vez, Morales (2014), señala que todo sistema de cobranzas debe obtener dinero para decir que tiene éxito. Sin embargo, según los objetivos que tenga la empresa con respecto a las cobranzas se tiene que determinar cuáles serán las políticas de cobranza de la empresa. Los objetivos son diferentes para cada empresa, por ejemplo, si existe el objetivo primordial de obtener el cobro lo más pronto posible, entonces se deben de usar métodos estrictos para el cobro. Pero si el objetivo es tener una imagen de aceptación entre los clientes, y así lograr captar la fidelidad del cliente, entonces las políticas de cobro serán más amables y a la vez los cobros serán más lentos; en realidad todo depende de la situación de la competencia, situación del mercado, el tipo de clientes y situación financiera de la empresa y estas políticas se deben evaluar. Si la empresa no tiene un capital de trabajo suficiente y depende de la rotación de sus mercancías para suministrarse los fondos que necesitan, significa una pérdida de recursos para la compañía.

Bahamón (2006), propone una metodología para lograr exitosamente el establecimiento de indicadores de gestión; orientando el modelo que propone al concepto de control; el cual propone procedimientos orientados al logro del establecimiento de los indicadores de gestión. Entre esos procedimientos encontramos los siguientes: establecimiento de estrategias y objetivos, identificación de factores de éxito, establecimiento de indicadores para cada factor crítico de éxito, determinación para cada indicador del umbral y rango de gestión; y diseño de la medición. Siguiendo estos procedimientos, se pueden implementar tanto los indicadores de gestión, como esquemas metodológicos que puedan funcionar como herramientas con el fin de ordenar, sistematizar y facilitar el proceso de diseño y construcción de los indicadores de gestión. Para Cervera (2002), los indicadores representan un aspecto clave en la gestión, forman una base para la medición de los procesos de un sistema de calidad, que busca la eficacia y la mejora continua de una organización, para lo cual debe cumplir las siguientes características: (a) aplicables a las distintas actividades de la organización, sin restricción, (b) relación directa con la estrategia, misión, visión y el éxito de la organización, (c) definir un número reducido de indicadores, para evitar niveles de ineficiencia que serían inaceptables.

Fernández (2004) sostiene, que una herramienta estratégica para lograr mediciones de gestión; es el cuadro de mando integral, utilizada en la definición de los objetivos que definen el desarrollo de la empresa, así como el nivel de alcance de objetivos planificados; esta herramienta se enfoca en objetivos económico financieros, abarca cuatro perspectivas fundamentales, las cuales son: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva del proceso interno, y (4) perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Para Avolio, Hansen & Mowen (2018), los sistemas de control de la gestión son imprescindibles para evaluar el desempeño y lograr el aseguramiento de la implementación de las estrategias. El diseño del sistema debe incluir las definiciones de los objetivos, indicadores, metas y presupuestos principalmente. En este marco de estudiar los nuevos métodos para evaluación de las actividades es que los investigadores Kaplan y Norton proponen el Balanced Scorecard, herramienta compuesta de indicadores que permiten a la alta dirección tener una perspectiva completa del negocio y darse cuenta si las estrategias están cumpliendo con los objetivos trazados.

Según Avolio et al. (2012), los índices financieros miden la relación que existe entre las distintas cuentas de los estados financieros; se pueden calcular con base en el Balance General o del Estado de pérdidas y ganancias o en combinación de ambas. El objetivo es visualizar y comprender la situación de la compañía, y evaluar la eficiencia del desarrollo de sus operaciones y el manejo de sus recursos. Existen cuatro grupos de índices financieros: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

4.2.2 Requerimiento de caja.

Según Gil (2009), los Inventarios de una empresa son bienes tangibles ya sean de productos intermedios que son los que se consumen en el proceso productivo, o pueden ser también productos terminados disponibles para la venta; pero además comprenden repuestos y accesorios en general como pueden ser los envases y empaques; desde el punto de vista contable, el inventario es el mayor activo en los balances. En cuanto a los diferentes sistemas de inventarios más usados, se citan dos de ellos los cuales son el Sistema de Inventario Perpetuo, donde la empresa mantiene un registro continuo de cada uno de los componentes del inventario, y por lo tanto están actualizados todo el tiempo; este tipo de sistemas son conveniente para preparar los estados financieros mensuales o trimestral. Por otro lado, también se cita al Sistema de

Inventario Periódico en el cual no se lleva un registro continuo del inventario; este sistema es usado generalmente para contabilizar los artículos que tiene un costo unitario bajo, de esta manera se podrían ahorrar algunos costos que conllevan el mantener un inventario constante y perpetuo.

Por su parte Lira (2016), el ciclo de conversión del efectivo se describe mediante la ecuación: número de día a financiar = rotación de inventarios + rotación de cuentas x cobrar – plazo promedio de pago a los proveedores. Este resultado significa el número de días de operaciones que la empresa tiene que financiar con deuda de terceros, o con el dinero de los accionistas.

El capital de trabajo está definido en unidades monetarias y es igual a la diferencia entre el valor del activo corriente menos el valor del pasivo corriente. Entre las principales cuentas de los activos corrientes tenemos al Efectivo y equivalente de efectivo, Gastos pagados por anticipado y los Inventarios. Así mismo entre las principales cuentas de los pasivos corrientes tenemos a las cuentas por pagar, documentos a corto plazo e intereses por pagar, sueldos y salarios, impuesto a las ganancias por pagar, garantías de productos y pasivos de reestructuración (Avolio et al., 2012).

4.2.3 Gastos imprevistos.

Ramírez (2008), menciona que el costeo basado en actividades es una herramienta desarrollada por los investigadores Robert Kaplan y Cooper con el objetivo de encontrar una manera más razonable de como asignar los costos indirectos de fabricación y los gastos, a las diferentes actividades, procesos y productos de la empresa. El objetivo es realizar mediciones y luego asignar un costo a cada recurso usado en las actividades relacionadas a la producción, distribución de productos y posventa. Dada la mayor competitividad que se tiene actualmente, es preciso tomar las

mejores decisiones relativas a los precios de los productos que están vendiendo actualmente, o a la introducción de nuevos productos, y para ello es preciso conocer la distribución correcta de los gastos a todas las actividades que se realizan. Esta herramienta tiene ventajas con respecto al costeo tradicional quien considera que los GIF se van dando a medida que el producto pasa por el proceso de producción lo cual resulta inexacto dado que existen GIF que son independientes al número de unidades que se producen, y por otro lado una empresa puede tener una cartera diversa de productos y por ende cada uno de ellos debe tener proporciones distintas de GIF.

Según Estupiñán (2009) el estado de flujos de caja es el estado financiero que muestra el neto del efectivo al final de un período, además visualiza entradas y salidas de las actividades durante un periodo contable. Se realiza con el objetivo de explicar los movimientos de efectivo de la operación del negocio, como por ejemplo venta de activos, obtención de préstamos, aportación de los accionistas, y pago de pasivos y de dividendos. El comparativo se realiza entre dos periodos o más.

Así mismo Avolio, Hansen & Mowen (2018), refiere que la administración de los costos tiene como objetivo determinar el costo de los productos, clientes y proveedores. Además de buscar el conocimiento de los costos, también se ocupa de los factores que están generando dichos costos, como la calidad y la productividad de los procesos, para ello es vital conocer a detalle la estructura de costos de una empresa. Los principales términos que tienen que ver con el estudio de la administración de costos son: el costo, que es el efectivo usado por productos y servicios que se espera que generen ingresos en el momento presente o futuro de una empresa; los costos se convierten en gastos cuando se van utilizando a medida que avanza la producción de un producto y expiran; a estos costos que expiran se le denominan gastos. Los objetos de costos se refieren a los productos, actividades, clientes, proyectos, etc. Las asignaciones

de costos tienen como objetivo conocer y asignar de la manera más exacta posible los costos de los recursos usados por los objetos de costos.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

Una vez identificado el problema clave en el Capítulo III, se procedió a identificar sus causas (ver Figura 5)



Figura 5. Mapa 2 del análisis del problema

El equipo de consultoría identificó las causas del problema clave, utilizando el diagrama de causa – efecto de Ishikawa (ver Figura 4). Según Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2010) el diagrama causa – efecto, se debe llenar con información recopilada en una sesión de lluvia de ideas sobre el problema en evaluación (véase Apéndice O). En referencia a ello, el grupo de consultoría realizó una reunión con la gerencia general, para exponer el análisis de las causas, la información de base empleada, así como la metodología, lo que permitió fundamentar las siguientes causas:

- WACC de 19.88% eleva costos de oportunidad para el accionista.
- Cartera de créditos con variación promedio de 204% en los días de cobro de los tres últimos años.
- Tasa promedio de crecimiento de ROE -97% no acorde a la expectativa de su OLP.
- Retornos promedio sobre el activo limitado a un 76%.
- Alargamiento del ciclo de conversión del efectivo en 43% los tres últimos años.
- Gastos operativos absorben el 97% en promedio del margen bruto.
- Asignación de costos distorsionado.
- Existe variación negativa promedio de últimos tres años -72% en caja y bancos.
- Falta definición de parámetros a los costos y gastos.

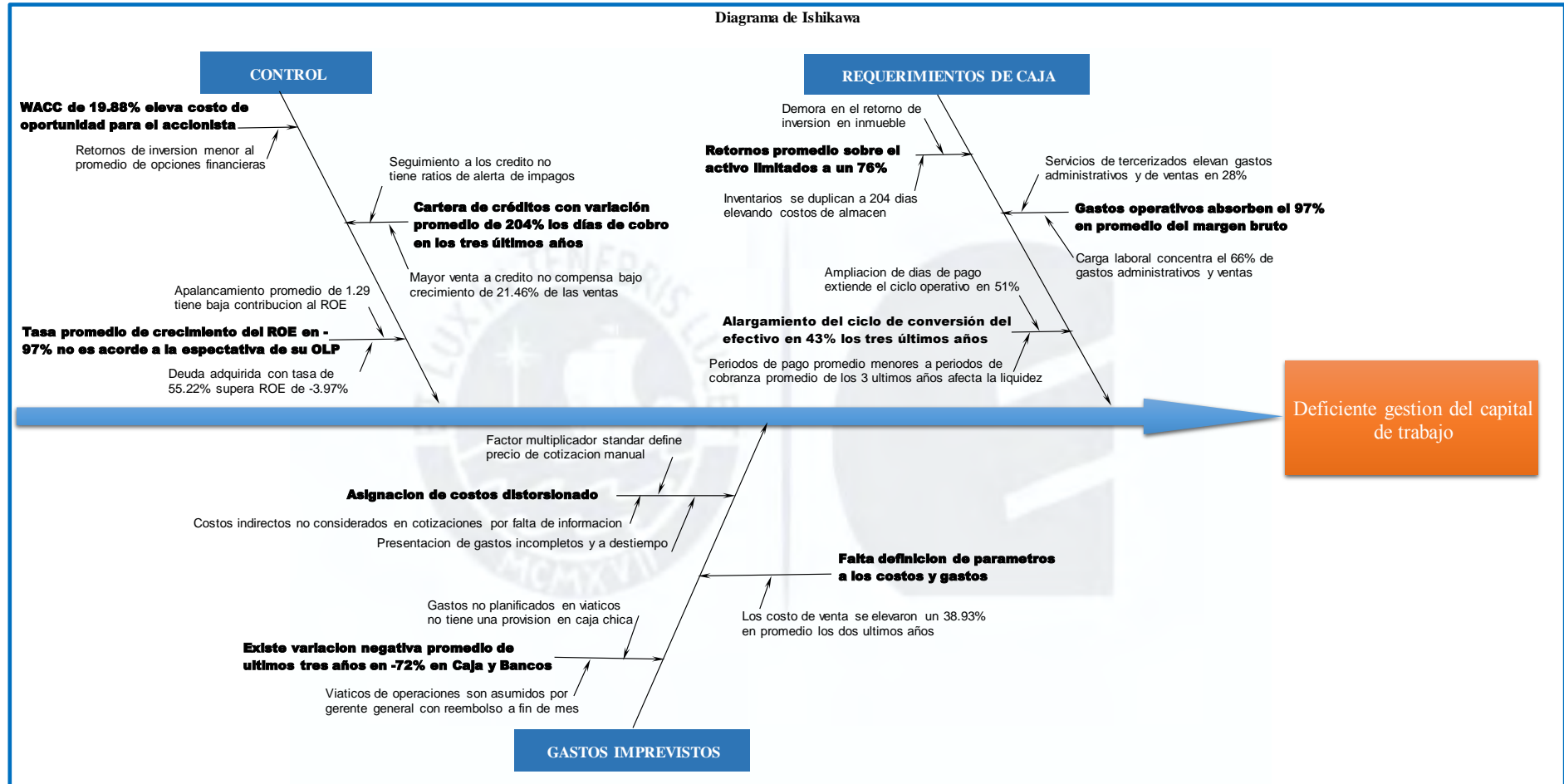


Figura 6. Adaptación del Diagrama Ishikawa a J&W Cía.

Al tener identificadas las causas del problema clave, se agrupo en base a un factor de mayor afinidad. Tomando en cuenta las recomendaciones de D'Alessio (2004), quien indica que el análisis de las causas del problema identificado, se genera entorno a “las siete emes: materiales, máquinas, mano de obra, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad, o una combinación de ellas”, en referencia a ello el grupo de tesis determinó los siguientes factores principales en esta etapa del estudio:

- Control
- Gastos imprevistos
- Requerimientos de Caja

5.1 Causas Principales del Problema

Para identificar las causas principales del problema, se analizó el indicador WACC y CAPM (Apéndice G), así como el análisis de estados financieros (Apéndice F); el modelo Dupont (Figura 5) y el ciclo de conversión de efectivo (Figura 6), sobre los estados financieros 2016-2019.

5.1.1 Control.

En el directorio de J&W, la toma de decisiones no tiene una base sólida en cuanto a información y monitoreo de resultados; no detectan a tiempo las desviaciones que afectan los resultados, evidenciando la falta de control en las siguientes causas:

WACC de 19.88% eleva costo de oportunidad para el accionista.

La gerencia de J&W Cía., no ha tomado en cuenta el costo de oportunidad en sus decisiones financieras, dado que los resultados económicos obtenidos en los últimos años son inferiores frente a otras opciones de inversión en el mercado. El alto costo de sus obligaciones, sacrificó las ganancias obtenidas, en el año 2019 el gasto financiero en 7.27% sobre las ventas, deterioró más los resultados con una utilidad neta de -3.96% sobre las ventas del 2019. Si J&W Cía. realizará un análisis a la estructura del capital,

tomaría mejores decisiones financieras para la empresa o rechazar aquellas que van en contra de sus expectativas económicas.

Cartera de créditos con variación promedio de 204% los días de cobro en los tres últimos años.

En el año 2017, J&W Cía. amplió sus ventas al crédito debido a un mayor impulso comercial, reflejándose un incremento de 224.31% en sus cuentas por cobrar, pero con un crecimiento de 21.46% en las ventas que no fue significativo para sus expectativas comerciales. Sin embargo, el crecimiento de las cuentas por cobrar fortaleció el indicador de liquidez del año 2017 en 2.89%, pero la falta de seguimiento incremento los días de cobro en 265%, deteriorándose la cartera de créditos, que afecto los resultados finales de caja y bancos en -80.87% respecto al año 2016. Se debió controlar los días de cobro, para tener inmediata disponibilidad en caja, para no afectar el pago de los gastos operativos y disminuir el ciclo productivo, para no incurrir en mayores gastos operativos.

Tasa promedio de crecimiento del ROE en -97% no es acorde a la expectativa de su OLP.

El margen neto de los últimos años fue de baja contribución a la rentabilidad, la mayor eficiencia del activo en el año 2017 se vio reducido a 75% en el año 2019, con un apalancamiento improductivo constante, por el alto costo de deuda de 55.22%, que dio como resultado más gastos que ganancias. Con estos indicadores, la tasa promedio de crecimiento del ROE alcanzó solo un -97% de efectividad, representando una alerta al logro de su OLP, el cual proyecta un ROE de 5% para el cierre del 2021. Por lo que J&W Cía., deberá tomar control de sus recursos de capital y los indicadores financieros para el logro de sus objetivos, tendrá que reducir el gasto financiero con mejores opciones de financiamiento, para que mejore el ROE frente al WACC al cierre del 2021.

2019					
MARGEN NETO (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	-3.96%	}	APALANCAMIENTO (ACTIVO TOTAL PROMEDIO/PATRIMONIO PROMEDIO)	1.34	}
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO)	0.75		ROA (MARGEN NETO*ROTACION DEL ACTIVO)	-2.95%	
ROE (APALANCAMIENTO*ROA) -3.97%					
2018					
MARGEN NETO (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	1.82%	}	APALANCAMIENTO (ACTIVO TOTAL PROMEDIO/PATRIMONIO PROMEDIO)	1.33	}
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO)	0.72		ROA (MARGEN NETO*ROTACION DEL ACTIVO)	1.31%	
ROE (APALANCAMIENTO*ROA) 1.74%					
2017					
MARGEN NETO (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	1.10%	}	APALANCAMIENTO (ACTIVO TOTAL PROMEDIO/PATRIMONIO PROMEDIO)	1.24	}
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO)	0.86		ROA (MARGEN NETO*ROTACION DEL ACTIVO)	0.95%	
ROE (APALANCAMIENTO*ROA) 1.17%					
2016					
MARGEN NETO (UTILIDAD NETA/VENTAS NETAS)	1.48%	}	APALANCAMIENTO (ACTIVO TOTAL PROMEDIO/PATRIMONIO PROMEDIO)	1.26	}
ROTACION DEL ACTIVO (VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO)	0.70		ROA (MARGEN NETO*ROTACION DEL ACTIVO)	1.03%	
ROE (APALANCAMIENTO*ROA) 1.31%					

Figura 7. Análisis del modelo Dupont.
 Adaptado del estado de resultados de J&W Cía. de los años 2016, 2017, 2018, 2019.

5.1.2 Requerimiento de Caja.

Retorno promedio sobre el activo limitados a un 76%.

En el año 2017 J&W Cía. realizó una importante inversión en mercadería para fortalecer los objetivos del área comercial, con la expectativa de un retorno de corto plazo, que no se cumplió debido a la baja rotación de sus inventarios en las ventas, resultado que duplicó sus días de inventarios a 204 en el 2018 y 202 en el 2019 generando mayor costo de almacén. Situación que mantuvo una baja eficiencia a 76% promedio sobre los activos, considerando que en paralelo había una inversión de largo plazo por la compra de un inmueble, que fue adquirido con deuda, complicó aún más el efecto multiplicador de las ganancias con un efecto de alargamiento del plazo de los retornos. J&W Cía. tiene que implementar acciones para mejorar la gestión financiera de los recursos, si las ventas no mejoran a pesar de la inversión realizada, su estructura de costos debe ajustarse o sus precios deberán tener una mejor negociación, que mejoren los márgenes de ganancias sobre las ventas y eleven su eficiencia sobre los activos.

Alargamiento del ciclo de conversión del efectivo en 43% los tres últimos años.

La administración de las cuentas por cobrar no ha tenido resultados favorables entre los años 2016 - 2018, dado que el incremento de días de cobro en 141% afectó el grado de liquidez del año 2018 con una variación negativa de 31%, indicador que se vio reflejado también en la baja disposición de efectivo en caja y banco al cierre del año 2018, sin embargo en el año 2019 se produce una reducción de 56% en las cuentas por cobrar, que mejoran la liquidez a 2.76, indicador que se sostiene en los inventarios que representa el 70% del activo corriente, sin mejorar la rotación de los inventarios, que se mantuvo en 202 días. Resultado que afectó directamente el ciclo de conversión del efectivo que se amplió en un 43%, el bajo incremento del nivel de ventas inmovilizó

aún más el movimiento de la mercadería, sumado a ello la reducción de 77% en días de pago del año 2019, alcanzando el ciclo operativo más largo de los últimos 4 años de 222 días. J&W Cía. tiene que tomar acción sobre sus políticas de créditos, dado que la rotación de los inventarios depende en gran parte del movimiento del mercado y el impulso comercial de la empresa, los plazos de pago y de cobro dependen de una mejor negociación, basada en un análisis de punto de equilibrio, para definir parámetros que ajusten los días del ciclo de conversión del efectivo, para un eficiente manejo de capital de trabajo.

Gastos operativos absorben el 97% en promedio del margen bruto.

Según el estado de resultados de los años 2016 - 2019, el gasto de mayor proporción de J&W Cía. es el gasto operativo que concentra pagos a planilla y servicios profesionales que son contratados para los proyectos en ejecución, reduciendo en gran medida el margen bruto sobre un 97%. Las ganancias prácticamente se van en pagar sueldos y servicios, no teniendo mayor impacto en el crecimiento de operaciones y menos aún en el incremento de las facturaciones, la asignación de este gasto no tiene un objetivo de productividad. Es necesario reducir el gasto operativo por su baja eficiencia sobre la rentabilidad de la empresa, existe una alta concentración de 66% en la planilla y un 28% en servicios de terceros, sobre el cual se deberá identificar y evaluar los excesos, para decidir sobre qué gastos prescindir sin descuidar la eficiencia en las operaciones de la empresa.

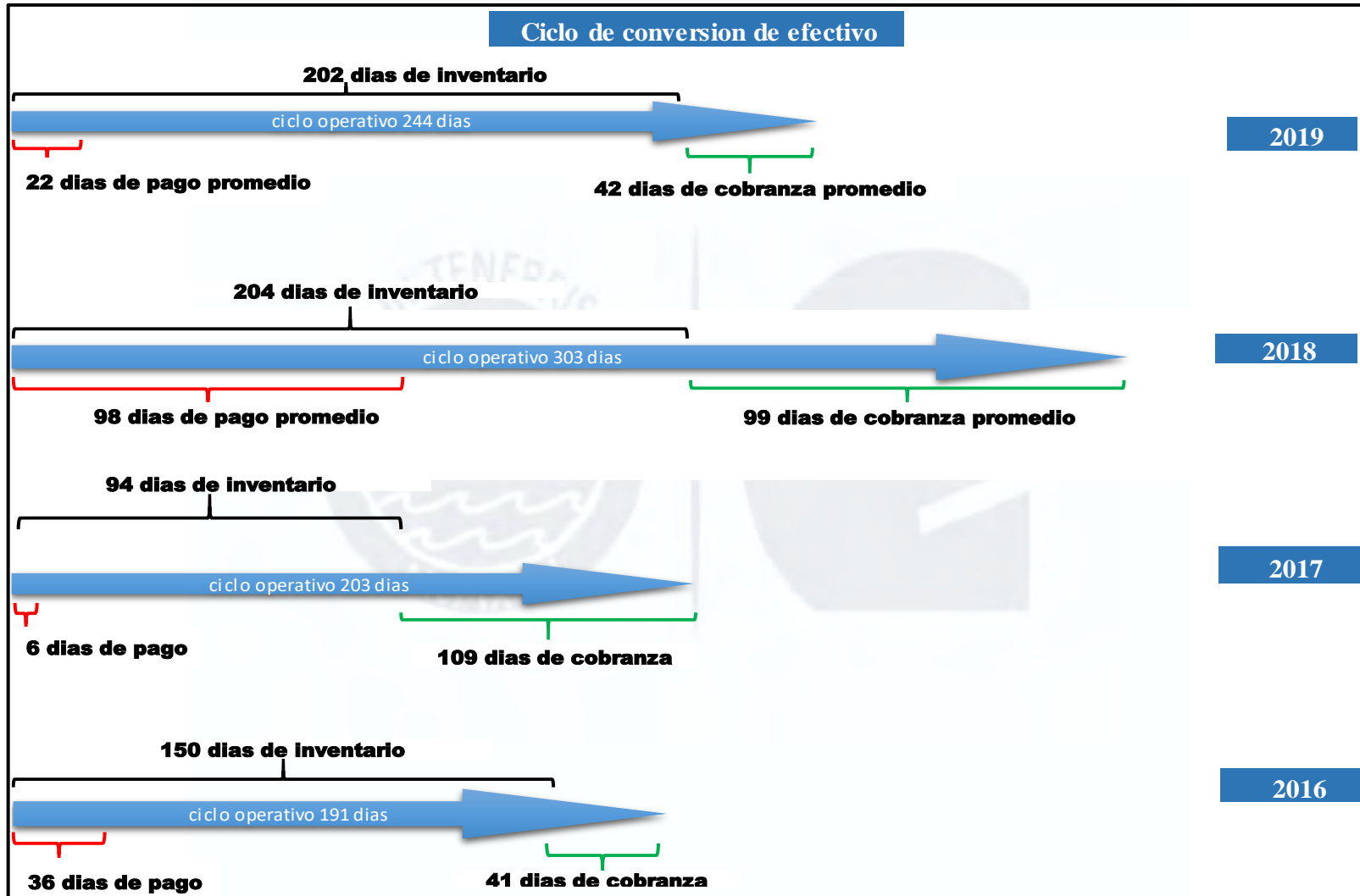


Figura 8. Análisis del ciclo de conversión de efectivo.

Adaptado del estado de resultados de J&W Cía. de los años 2016, 2017, 2018, 2019.

5.1.3 Gastos imprevistos.

Asignación de costos distorsionado.

La cotización de proyectos que realiza J&W Cía. presenta desviaciones en el cálculo final, por el uso de un factor multiplicador estándar elaborado manualmente por el gerente general, que no incluye gastos diversos, a falta de un rastreo a la información de costos indirectos que finalmente asume la empresa. Sumado a ello la información de gastos es deficiente, por datos incompletos y entregados a destiempo, lo que genera una cotización subvaluada, que afecta los márgenes de contribución en las ventas. La automatización de información contribuirá a construir una estructura de costos que permita no solo definir el costo real, sino también el precio justo en las negociaciones de cada proyecto, sin sacrificar las ganancias.

Existe variación negativa promedio de últimos tres años de -72% en caja y bancos.

El incremento de días de conversión del efectivo entre el año 2016 y 2019, se han visto reflejados en la reducción de disposición de caja y bancos en un -72%, debido a un ciclo operativo mayor en 28%, lo que ha dado como resultado un aplazamiento de los retornos de capital de corto plazo. Esto generó una disminución en los fondos de caja chica, por lo que no pudo cubrir la totalidad de los gastos operativos principalmente sobre los viáticos que generan muchos gastos no planificados, fueron cubiertos por un fondo especial de parte de la gerencia general. Situación que no podrá sostenerse por mucho tiempo, es necesario mejorar los niveles de liquidez y tener un control sobre los gastos en cada proyecto.

Falta definición de parámetros a los costos y gastos.

El incremento de 38.93% en el costo de venta de los últimos tres años, no ha sido congruente con el bajo impacto comercial de 14.73% en las ventas, lo que hace evidente la necesidad de una reducción eficiente sobre los recursos para incrementar los beneficios económicos. La falta de parámetros a los costos y gastos de la empresa, no ha permitido tener

un control sobre la salida de dinero, peor aún tener un fondo de previsión para cubrir gastos imprevistos de las operaciones y una contingencia de liquidez. Es importante que J&W Cía. establezca parámetros al manejo de dinero, sin descuidar la calidad de los productos con menor costo y el cubrir los gastos operativos, con una mayor eficiencia en el manejo del capital de trabajo, que sea vea reflejado en una mayor rentabilidad sobre sus inversiones.



Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Los problemas identificados fueron agrupados por afinidad; se han encontrado tres aspectos principales: (a) gastos imprevistos (determinación de costos distorsionada, falta de definición de gastos y costos), (b) requerimiento de caja (alargamiento del ciclo de conversión de efectivo, control de gastos operativos) y (c) control (Tasa de crecimiento -97% del ROE no acorde con los OLP). Con lo que se dio origen a las siguientes alternativas de solución: (a) implementación de un control de costos, (b) gestión del flujo de caja y (c) implementación de indicadores de gestión. A continuación; se describirán a cada una de ellas para finalmente evaluarlas, siempre con la mirada puesta en que el objetivo es relanzar a J&W Cía. y posicionarla en el mercado de tableros de distribución de energía eléctrica.

6.1 Alternativas de Solución Identificadas

6.1.1 Implementación de un control de costos.

Es importante mantener un nivel adecuado de rentabilidad de los costos de venta respecto los precios de venta establecidos y márgenes de negociación del área comercial con los clientes; para ello, es importante determinar adecuadamente los costos de fabricación de los productos a vender, así como los servicios prestados a las empresas clientes. El control de costos implica implementar un área de costos y presupuestos, la cual será encargada de la determinación de los costos considerando las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a través de sistemas, flujos de información y documentación relacionada al control de las existencias y de la acumulación de los costos por cada orden de producción.

Es necesario definir lo que deberá ser materia de valuación, lo cual son las existencias; dichas existencias constan de lo siguiente:

- **Materiales:** materiales directos, materiales indirectos, insumos, entre otros que serán utilizados tanto en el proceso de producción como en mantenimiento de maquinarias y repuestos; así como insumos a utilizarse en los servicios a prestarse

a los clientes. El área de almacén será responsable de controlar estas existencias en unidades; información que deberá ser recabada por el área de costos para la valorización de las existencias que están en el almacén.

- **Productos en proceso:** productos cuya producción se ha iniciado, pero que aún no se ha concluido; cada área de producción deberá informar acerca del uso de elementos del costo (materiales directos, mano de obra, costos indirectos de fabricación), asimismo el área de proyectos informará acerca de los recursos que utilizará en cada proyecto realizado en la empresa cliente. El área de costos acumulará los costos informados en cada orden de producción que se está trabajando.
- **Productos terminados:** la finalidad del control de costos es la determinación del costo unitario de cada producto fabricado. Los productos terminados, ingresarán al almacén de productos terminados con la respectiva determinación de la acumulación final de costos realizada por el área de costos y presupuestos.

Con la determinación de los costos reales, lo que se busca es tener una referencia concreta de lo que cuesta producir un producto, o prestar un servicio para efectos de determinar precios de venta considerando márgenes apropiados de utilidad suficientes para sostener a los costos y a los gastos operativos, dejando una utilidad neta apropiada para preservar las operaciones de la empresa. En cuanto a las labores de presupuestos, se deberá proyectar los costos de producción anticipadamente, asimismo, los gastos operativos, para ello deberá establecer políticas de flujo de información con el área comercial y administrativa para tener referencias respecto a la utilización de los recursos y así poder establecer presupuestos, para posteriormente realizar el respectivo control presupuestario.

6.1.2 Gestión del flujo de caja.

Para poder gestionar adecuadamente un flujo de caja, primero será necesario implementarlo; para ello, como primer paso, será necesario crear un área de tesorería, la cual se encargará de resguardar los recursos económicos de la empresa otorgando un control efectivo en su utilización, así como promover la eficiencia en la utilización de los recursos. Adicionalmente, será necesario el establecimiento de un equipo de trabajo que reúna las condiciones y capacidades necesarias para llevar adelante el control adecuado de los recursos de la empresa mediante el flujo de información adecuada para el área de tesorería. Finalmente, será necesario el establecimiento de políticas orientadas a lo necesario para el funcionamiento del flujo de caja, así como el establecimiento de requisitos, autorizaciones y controles para la aceptación de compromisos de pago.

El flujo de caja consta de dos secciones claramente definidas: ingresos y egresos.

- **Ingresos:** para la proyección de los ingresos se deberá mantener una comunicación fluida de parte del área comercial respecto a las ventas proyectadas, asimismo de las condiciones de ventas y políticas de créditos otorgados a los clientes. Y es que se deben realizar proyecciones de los ingresos de dinero a las cuentas bancarias partiendo de los niveles de ventas proyectados.
- **Egresos:** para la proyección de los egresos, se deberá tener acceso a información de las áreas de logística; área que deberá centralizar todas las compras de la empresa; asimismo, del área de recursos humanos para la proyección de remuneraciones y beneficios sociales por pagar, el área de administración para información relacionada a impuestos prediales, licencias, alquileres y otros, y el área de contabilidad para la proyección de impuestos por pagar. Finalmente, dado que se realizarán proyecciones, será necesario

tener información respecto a las políticas de créditos con proveedores y fechas de pagos de otros compromisos de pago.

La gestión del flujo de caja consistirá en el manejo eficiente y adecuado del capital de trabajo utilizando los respectivos controles internos a fin de evitar pagos duplicados, o por servicios o productos que no se han recibido. La información de los compromisos de pago definida; será fundamental para establecer objetivos de venta, pues deberán producir niveles de ingreso mínimos para el sostenimiento de las operaciones de la empresa. Finalmente, gestionar adecuadamente el excedente de recursos económicos, procurando generar rentabilidad de dicho excedente.

6.1.3 Implementación de Indicadores de gestión.

Para la implementación de indicadores de gestión, se deberá tener en cuenta algunos aspectos tales como:

- **Fechas de presentación de informes y reportes:** considera el cumplimiento de las fechas de presentación de información y reportes periódicos, para ello se deberá establecer tipos de información, formatos establecidos y calidad de la información.
- **Indicadores de gestión:** considera los objetivos de cada área por cada período de tiempo, se sugiere un mes; el cumplimiento de dichos objetivos tales como niveles de venta, tiempos de producción, costos de producción, reducción de tiempos muertos en producción, ahorro financiero, clima laboral, rotación del personal, cumplimiento del presupuesto o ahorro, serán evaluados como la gestión del jefe o encargado de cada área y se tomarán decisiones al respecto.

Adicionalmente a lo mencionado, se sugiere implementar políticas de bonos por el cumplimiento de los objetivos; así como políticas de contratos de trabajo también relacionados a los indicadores de gestión.

Tabla 12

Matriz de Ponderación Para Elección de la Solución a Implementar

Alternativas de solución	Impacto directo 35%	Impacto indirecto 10%	Factibilidad 20%	Costo 20%	Tiempo 15%	Total 100%
Control de costos	3.7	0.8	1.2	1.3	1.5	8.5
Flujo de caja	3.6	0.9	1.2	1.2	1.2	8.1
Indicadores de gestión	3	0.4	1	0.8	1	6.2

6.2 Solución propuesta

Luego de la realización de la matriz de ponderación para la solución a implementar; se ha definido como necesarias la aplicación de dos soluciones: (a) Implementación del control de costos, y (b) Gestión del flujo de caja. Ambas orientadas a la mejora en el manejo de los recursos de la organización ya que se considera que ambas serán de ayuda inmediata en ese fin; mientras que la implementación de indicadores de gestión requerirá de la implementación de bases más sólidas y políticas internas más establecidas para poder efectuar un control efectivo de los rendimientos de las áreas evaluadas mostradas en la Tabla 12.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este Plan de Implementación se describirá la forma cómo se llevará adelante la implementación de la solución a la deficiente gestión del capital de trabajo en J&W Cía. Para lo cual, se contará con las siguientes actividades: planificar cada una de las actividades, identificar los recursos requeridos, definir los objetivos específicos, programar las actividades en un Diagrama de Gantt, hacer el seguimiento y control de cada una de las etapas, y medir los resultados. Para soportar y llevar adelante estas actividades se determinará el presupuesto apropiado, se van a definir los factores clave de éxito y los factores de riesgo para asegurar la implantación y la consecución de los objetivos.

7.1 Actividades

Para identificar y seleccionar las soluciones al problema se contó con la participación de la Gerencia General de J&W Cía., acordándose implementar (a) la estructura del flujo de caja y (b) la estructura de los costos, en ambos casos es fundamental (c) la formación y acompañamiento para asegurar la etapa de implementación.

7.1.1 Flujo de caja.

Para la implementación del flujo de caja en la empresa, que está orientado al manejo del capital de trabajo, se han definido las siguientes actividades: (a) Revisión del área de Tesorería, (b) elaborar las políticas en el manejo de la información para la toma de decisiones, (c) elaborar la estructura del flujo de caja. En los Apéndices H e I, se presenta una propuesta de los objetivos de Tesorería y un prototipo de flujo de caja.

Área de Tesorería: El plan de trabajo contempla actividades para resolver las falencias identificadas en la estructura actual de la Tesorería. Estas actividades son: (a) la definición de objetivos y procedimientos con la finalidad de establecer los lineamientos en el manejo de los fondos, y las responsabilidades de cada uno de los usuarios que intervienen en el proceso; (b) el uso del manual con las instrucciones sobre el empleo de políticas y

procedimientos, como también el circuito de comunicaciones frente inversiones y cambios en el capital; (c) los pasos a cumplir durante los cambios en los recursos, las áreas comprendidas y su procedimiento; (d) los pasos a seguir durante la ejecución de los recursos, la interrelación entre la Tesorería, la Contabilidad y su procedimiento; (e) la gestión que debe realizar Tesorería para la renovación de los recursos de caja, respetando el procedimiento establecido; (f) un diagrama de proceso para Tesorería, sus interacciones, el flujo de la información sobre las transacciones y su registro; (g) las etapas de control durante la constitución de la caja y los procedimientos en la gestión sobre los documentos de valor como cheques, anticipos, facturas y la renovación de fondos; (h) diagrama de proceso para los ingresos y salidas de bancos.

Los recursos necesarios contemplan la contratación de un servicio de asistencia para organizar estas actividades, la adecuación de un área específica con sistemas de acceso, seguridad física y control de la información, y finalmente la etapa de formación y acompañamiento para una adecuada implantación.

Políticas en el manejo de la información: Las políticas están divididas en dos grupos, (a) las políticas para el manejo de la información, (b) las políticas de crédito, cobranza a clientes, pago a proveedores.

Políticas para el manejo de la información. Estas a su vez se dividen en (a) políticas para el incremento y disminución de la caja, como el nivel de autorización de ingresos y salidas, documentos para su gestión, firmas y sellos; (b) políticas para la ejecución de la caja, tales como la autorización de los desembolsos en efectivo, cheques o transferencias, los comprobantes de pago y sus características, nivel de autorización para la entrega de dinero, y los tiempos de entrega de liquidaciones; finalmente, (c) políticas para la reposición de la caja, considerando los medios para hacerlo, el nombre del destinatario (tesorero), firmado por los niveles designados.

Políticas de crédito y cobranza a clientes, pago a proveedores. Tiene como objetivo el calce entre los ingresos y salidas de dinero, además de contribuir al adecuado ciclo de conversión de efectivo y maximizar la liquidez en la empresa, para lo cual, en su definición se comprenderá aspectos externos como la situación económica del país y del mercado, entre ellos a los clientes, los proveedores y la competencia; además, de los aspectos internos como los objetivos de J&W Cía. frente al mercado, a su rentabilidad y su capacidad en el manejo financiero. En las operaciones se tendrá en cuenta aspectos como el plazo del crédito, descuentos, visitas a los clientes, ampliaciones, disminuciones o cancelaciones del crédito, para luego elaborar procedimientos sobre la forma de otorgar créditos y hacer las cobranzas. Manteniendo la mirada en los objetivos y con el apoyo del equipo de asesoría, se definirán y redactarán las políticas para su aprobación, difusión e implantación. Finalmente, esta etapa concluirá con la inclusión de estas políticas en los nuevos contratos que suscriba y la negociación de los que actualmente mantiene vigentes.

Los objetivos de las políticas están cifrados en mejorar la liquidez y prever flujos negativos de dinero, delinear un plan de actuación frente a las variaciones entre el presupuesto y el gasto, definir la estrategia adecuada de pagos y cobranzas, ordenar el flujo de entrada y salida de efectivo hacia proveedores y de clientes, diseñar el presupuesto y el financiamiento. Por otro lado, los recursos requeridos para implementar las políticas consisten en un equipo de asesoría contable, financiera y legal para ayudar en el enfoque de las estrategias y la elaboración de procedimientos, apoyado por el equipo responsable designado por la empresa.

Estructura del flujo de caja: La etapa de implementación se inicia con la planificación, siempre a cargo del mismo equipo de Asesoría, para luego entrar a elaborar las políticas y procedimientos, y finalmente llegar a elaborar el flujo de caja, dentro de las operaciones. Se organizará la información de las obligaciones o financiamiento para

administrar el efectivo y también como insumo para evaluar la toma de decisiones sobre las inversiones. Para lo cual se organizarán las inversiones, las entradas por ventas y salidas de efectivo por costos y gastos, la depreciación y amortización, los tiempos en que se producen las operaciones de ingreso y salida, los impuestos, inversiones complementarias y el valor residual del proyecto. Toda esta información se presentará en una Tabla que incluya el momento inicial de las inversiones y el horizonte de tiempo de los proyectos. En el Apéndice H se presenta una propuesta de la estructura del flujo de caja.

7.1.2 La estructura de costos.

Para la implementación de la estructura de costos en J&W Cía., se han definido las siguientes actividades: (a) la estructura de costos, (b) levantamiento de los procesos de la empresa, (c) Definir las políticas para el manejo de la documentación en el empleo de los recursos y (d) Implementación de procedimientos de control y planificación para los recursos. En el Apéndice K se presenta una propuesta de una hoja de cálculo como prototipo de control de costos.

La estructura de costos: Se iniciará con: (a) la definición de las políticas de costos para derivar en (b) la estructura de los costos. Las políticas sobre los costos deben considerar los siguientes criterios: la adecuada clasificación de los costos, validez y consistencia de los costos, así como la estructuración entendible de los costos. La estructura de los costos propiamente dicha consiste en una definición y asignación de centros de costo, análisis por cada uno de ellos, la organización de las cuentas, la clasificación de los costos, la distribución de los costos indirectos y la emisión de reportes. Para llevar adelante este proceso, es necesario asegurar el compromiso de la Gerencia General, la aprobación de las políticas sobre los costos, Formación y acompañamiento en el personal y definir claramente la interacción con Tesorería.

Levantamiento de los procesos de la empresa: Esta actividad tiene como objetivo el conocimiento pleno de los procesos de J&W Cía., para lo cual se realizarán las siguientes actividades: (a) Conocimiento de los procesos de producción por medio de una descripción de cada etapa, (b) identificación de los límites de cada etapa de fabricación y los procedimiento de trabajo empleados, (c) delinear y definir cada uno de los diagramas del flujo de los procesos y procedimientos, y finalmente, (d) Establecer los indicadores principales de gestión e indicadores secundarios que sirvan de soporte a los principales.

Políticas para el manejo de la documentación en el empleo de los recursos: Para la implementación de las políticas y procedimientos se tiene que (a) Evaluar los requisitos contractuales o legales sobre el manejo de la información de costos, (b) elaborar la evaluación de riesgos para identificar aspectos a considerar en los procedimientos, (c) Delinear los procedimientos para el control de la documentación, (d) estructurar los procedimientos en función de las normas existentes en la empresa (e) elaborar los procedimientos (f) someter los procedimientos para aprobación, (g) desarrollar un plan de formación y toma de conciencia por parte de los colaboradores.

Implementación de un control y planificación para los recursos: En esta etapa se considerarán tres etapas: (a) la recopilación de la información, (b) el análisis de la información y (c) unificación de la información. La primera se descompone en: la implementación de una hoja de cálculo para el control de la información de todos los costos sobre el personal, los insumos, la maquinaria, y subcontrataciones. La segunda, con el análisis de toda la información y, finalmente, la consolidación del tiempo de funcionamiento de los equipos. Finalmente, la tercera etapa, con base a la información estudiada y a las herramientas informáticas, ejercer el control de los costos de las operaciones.

7.1.3 Desarrollar un programa de formación para el personal.

Este plan comprenderá dos partes: (a) la formación y acompañamiento para la elaboración y tratamiento del flujo de caja y (b) la formación en la estructuración de los costos. En el primero de los casos, y una vez seleccionado el equipo que conformará la Tesorería, es fundamental contribuir en su proceso de iniciación e identificación, desde el primer día, el manejo de las políticas y procedimientos, en el ordenamiento de la información y, en el manejo de la herramienta. En el segundo caso, y una vez estructurados los costos, el plan de formación estará orientado al conocimiento de la estructura de los costos y en el entrenamiento en el registro y control de la información. En los dos casos, el diseño del plan de desarrollo profesional debe proporcionar formación, transmitir conocimientos y experiencias para que el personal adquiera las capacidades y habilidades que se esperan, y sobre todo, para que estén conscientes de la importancia y trascendencia de estas funciones. Finalmente, el plan de formación debe incluir la distribución y difusión de todas las políticas y procedimientos para la gestión y control del flujo de caja entre todos los interesados, asegurándose el uso correcto de las herramientas para brindar el soporte a la toma de decisiones. Estos planes deben considerar la revisión y actualización que contemple la posibilidad de cambios extraordinarios, producto también de cambios importantes en J&W Cía.

7.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

El plan de implementación contempla un período de 16 semanas, en donde se abordarán las dos actividades propuestas (a) el flujo de caja y (b) la estructura de costos. La primera de ellas tomará 10 semanas, y la segunda actividad 16 semanas, fundamentalmente debido a la implementación del sistema de control y planificación de los recursos de la empresa. Además, contempla un presupuesto consolidado de 67,030 dólares americanos.

7.2.1 Plan de implementación (Gantt Chart).

En el Apéndice K se muestra el cronograma de implementación (Gantt Chart) que incluye todas las actividades a desarrollar en las soluciones propuestas. Las actividades están estructuradas considerando las prioridades de la empresa a fin de resolver la deficiente gestión del capital de trabajo. El tiempo estimado para la implementación del flujo de caja será de diez semanas, y de 16 semanas para la estructura de los costos. Sin embargo, se esperan resultados al finalizar las primeras cuatro semanas, con las primeras negociaciones para el cambio en las políticas de crédito, pago y cobranza, como de la ejecución de los controles en los recursos destinados a la fabricación y servicios.

ACTIVIDADES	CAUSAS	PROGRAMA DE DURACIÓN															
		1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S
Organizar un flujo de caja	Carencia de un plan de reinversión	■															
Organizar la estructura de costos de la empresa	Gastos operativos y financieros no son previstos	■															

Figura 9. Cronograma de Implementación

7.2.2 Presupuesto.

El presupuesto total para la implementación de las soluciones al problema central sobre la deficiente gestión del capital de trabajo en J&W Cía., asciende a 67,030 dólares americanos, tanto para la implementación del flujo de caja como para el control de costos (ver detalles en el Apéndice K).

PROYECTO	N° HH / Día	N° de Días	TOTAL HH	PU de HH	Sub Total
Flujo de caja					\$ 28,950
Estructura de costos					\$ 38,080
PRESUPUESTO TOTAL					\$ 67,030

Figura 10. Presupuesto para la implementación de las soluciones

7.3 Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Para desarrollar apropiadamente cada una de las soluciones propuestas en el presente informe de auditoría y garantizar el impacto esperado en la implementación, con la finalidad

de resolver la deficiente gestión del capital de trabajo, se ha identificado los siguientes factores clave para su implementación:

7.3.1 Convicción y compromiso de la gerencia general.

La convicción y compromiso de la gerencia general es fundamental para el éxito de la implementación de las soluciones presentadas el reporte de consultoría, transmitiendo su mensaje a todos los niveles de J&W Cía., la seguridad de que esta nueva forma de trabajo será beneficiosa para la empresa; esto facilitará la apertura de los colaboradores para la aceptación de los cambios en los procesos y procedimientos, así como el consentimiento y las autorizaciones necesarias para la utilización de una parte del tiempo de los trabajadores y de otros recursos necesarios.

7.3.2 Comunicación y formación.

La etapa de implementación se debe iniciar con la comunicación de la decisión de la compañía, con la finalidad de generar la seguridad en los trabajadores, de que esta nueva forma de trabajo será beneficiosa para la empresa y cómo sus esfuerzos contribuirán a alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, y finalmente la visión de la compañía. Esto facilitará la apertura de los colaboradores y su aceptación a los cambios en los procesos y procedimientos.

7.3.3 Formación.

Para el éxito del plan es necesario reforzar en el personal, su adaptación hacia los cambios, por medio de un plan de formación y entrenamiento que transmita los conocimientos y experiencia necesarios, y para que adquiera las capacidades y las habilidades que se esperan, mediante talleres orientados a generar el compromiso, la confianza y la motivación de todos los colaboradores.

7.4 Factores de riesgo

7.4.1 La situación económica producto del COVID-19.

En la actualidad, las operaciones de la empresa se han visto sustancialmente reducidas y de continuar esta situación, la economía de la empresa se podría ver comprometida negativamente haciendo que los recursos necesarios no puedan ser asignados.

7.4.2 Riesgo político.

Aparece como consecuencia de las elecciones del 11 de abril de 2021, convocadas por el presidente de la República del Perú, que genera incertidumbre sobre el manejo de las políticas económicas, por la conformación del nuevo Congreso de la República y las medidas que en materia política dicte el nuevo Gobierno.

7.4.3 La resistencia a adoptar las nuevas medidas de seguridad y salud por parte del trabajador.

Esta conducta es un riesgo que se puede presentar durante las operaciones de J&W Cía., y generar el contagio de los trabajadores por Covid-19 por faltas al debido cumplimiento de los nuevos reglamentos.

7.4.4 Clima laboral.

La introducción del control en la gestión será un cambio radical a la gestión actual, que puede generar resistencia al cambio, disconformidad y desaliento.

7.4.5 Socio económico.

Diversos factores como la pandemia actual podrían generar un fuerte absentismo y cierre de operaciones, que pospongan la apertura de la empresa hacia el mercado. Dicha situación alteraría el orden de prioridad de las acciones a seguir.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las actividades a implementar, ya descritas en el capítulo seis, tendrán un impacto sobre la deficiente gestión del capital de trabajo de J&W Cía. a partir del mes de octubre, y se reflejarán en el resultado del cuarto trimestre de 2020. Estos efectos se observarán a partir de (a) la implementación de la política de crédito, pago y cobranzas y, (b) a partir de la implementación del control y planificación de los recursos destinados a la fabricación y los servicios, durante esta primera etapa de implementación de las dos soluciones.

8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

8.1.1. Implementación de un control de costos.

El replanteo de la gestión de la manera de determinar los costos de fabricación de productos y prestación de servicios; permitirá a J&W Cía. De esta manera; los siguientes resultados cualitativos: (a) tener conocimiento de los márgenes de utilidad por producto vendido; a partir de esto; se podrían establecer políticas respecto a porcentajes de utilidad propuestos por J&W Cía. a las empresas clientes, así como el establecimiento de márgenes de negociación con ellos para efectos de tener conocimiento de los límites a negociar, para evitar tener una pérdida con algún producto o servicio, (b), mejorar el control interno de los elementos del costo utilizados; estableciendo de esta manera, eficiencias en la utilización de los recursos de la empresa; de esta manera, se podrá evaluar la gestión del área de producción en cuanto a calidad y costo, (c) disminuir los costos de producción, al tener un control más detallado, se podrán realizar presupuestos y análisis de variaciones con los costos finales para establecer puntos críticos a mejorar.

8.1.2. Gestión del flujo de caja.

El implementar el flujo de caja y gestionarlo, mejora el control de la utilización del dinero de la empresa, además de facilitar la utilización de un gran número de herramientas orientadas a mejorar la gestión de la empresa; tendremos como resultado, los siguientes

resultados cualitativos: (1) conocer anticipadamente el nivel de ingresos proyectados, de esta manera poder establecer metas de venta requeridas para asegurar el capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal de J&W Cía., (2), conocer en donde se originan los gastos y poder mejorar los controles al respecto, estableciendo puntos de comparación entre áreas, lo mismo que el establecimiento de límites mediante el uso de los presupuestos y al análisis de las variaciones con los resultados reales (3) poder anticiparse a saber el momento en el que se podrían requerir de recursos para medir los gastos o negociar con los proveedores o solicitar financiamientos de acuerdo a las necesidades de la empresa, (4) poder gestionar el excedente de dinero de la manera más favorable para la empresa realizando inversiones por el tiempo que no se requieran dichos recursos, produciendo de esta manera ingresos financieros, (5) establecer políticas tanto de cobranzas a los clientes como pagos a los proveedores para que los encargados de estas labores negocien estos asuntos dentro de las mejores condiciones para la empresa.

8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación y Recuperación de la Inversión.

Con la implementación de las mejoras propuestas, se ha proyectado los resultados de la empresa hasta junio del año 2022; se ha tomado en cuenta ese horizonte, porque se considera el tiempo en el que se pueden apreciar los resultados de las medidas que se plantean implementar en la empresa dada la situación económica actual que vive el país producto de la pandemia del COVID-19. Se proyecta realizar una inversión ascendente a S/. 241,308 en el último trimestre del presente año; para ello; es necesario mencionar que, para la proyección de los resultados flujo de caja, ha sido necesario recurrir a un financiamiento de S/. 450,000; el cual provendrá de una fuente de financiamiento externo, para poder; no solo cubrir el desembolso de la inversión; sino también los resultados de los meses siguientes, en los cuales se ha proyectado que las ventas no serán muy altas aún, por lo que se está

considerando razonable considerar S/. 369,439 como importe de ventas para el cuarto trimestre del año 2020, considerando el período de recuperación económica. Para el primer trimestre del año 2021 se está considerando importes de ventas que serán tomados como punto de partida para las proyecciones de crecimiento; dichos puntos de partida considerados son los siguientes: escenario pesimista, 25%, moderado, 30% y optimista 35% de las ventas del primer trimestre del año 2020.

El flujo de caja libre se ha elaborado considerando estimaciones relacionadas a los efectos de los cambios implementados, y los efectos financieros tanto del ingreso del capital de trabajo como de la inversión realizada en el proyecto de mejora. Luego de analizar los resultados de flujo de caja libre, período por período de manera independiente, se puede apreciar que, en los primeros trimestres, el resultado es negativo pese a los cambios planteados en el siguiente trabajo; sin embargo, a partir del tercer trimestre posterior a la inversión; el resultado del flujo de caja libre se hace positivo y se incrementa de manera sostenida hasta el final del horizonte de nuestro análisis, el cual es hasta el segundo trimestre del año 2022. Asimismo; producto de las implementaciones se esperan conseguir las siguientes mejoras, independientemente del nivel de ventas alcanzado; el costo de ventas sería del nivel del 70% de las ventas en el primer trimestre del año 2021, para reducir paulatinamente a lo largo de los trimestres siguientes hasta el segundo trimestre del año 2022.

Se han considerado tres tipos de proyecciones, pesimista, moderada y optimista; pasaremos a analizar cada uno de los escenarios en lo referente a resultados y al flujo de caja proyectado. Cabe señalar que en las proyecciones, se están considerando dos períodos claramente definidos; el primero, el año 2020, en el cual se puede apreciar el efecto del COVID-19 influyendo en el resultado de la empresa pese a los esfuerzos realizados; en éste período, se ha considerado para el tercer trimestre del año, un rebrote de la pandemia, luego del cual, se iniciaría la recuperación económica del país; podemos apreciar que en el año

2021; ante una época posterior al COVID-19; los resultados de las implementaciones se hacen notar a través de mejoras que se reflejan con un incremento en las ventas y reducción de los costos y gastos; esto por la mejora de la eficiencia de la empresa.

8.2.1 Escenario pesimista.

En este escenario, se está considerando una proyección de incremento en ventas del 25% trimestral a lo largo del año 2021. De esta manera; considerando la inversión de S/. 241,308; genera un retorno de inversión TIR de 27.33%; por otro lado; considerando como inversión al financiamiento externo de S/. 450,000; se obtiene una TIR de 15.67%, ver Tabla 13 y Figura 11; Estado de resultados proyectado en la Figura F5.

Tabla 13

Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía.

	2020				2021				2022	
	Mar-20	Jun-20	Set-20	Dic-20	Mar-21	Jun-21	Set-21	Dic-21	Mar-22	Jun-22
Ventas netas	1,347	269	269	369	462	577	722	902	1,127	1,409
Costo de ventas	-1,078	-216	-216	-296	-323	-393	-469	-568	-676	-846
Utilidad bruta	269	54	54	74	139	185	253	334	451	564
Gastos de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos administrativos	-193	-188	-188	-183	-178	-173	-168	-163	-163	-163
Utilidad operativa	-27	-233	-233	-203	-128	-72	6	97	214	327
Ajuste por depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste de cuentas por cobrar	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Ajuste de cuentas por pagar	-924	-162	-148	-205	-231	-289	-361	-451	-564	-705
Ajuste por inversiones nuevas	983	175	162	237	254	317	397	496	620	775
Financiamiento	-	-	-241	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	117	-84	75	-84	-19	43	128	228	356	483

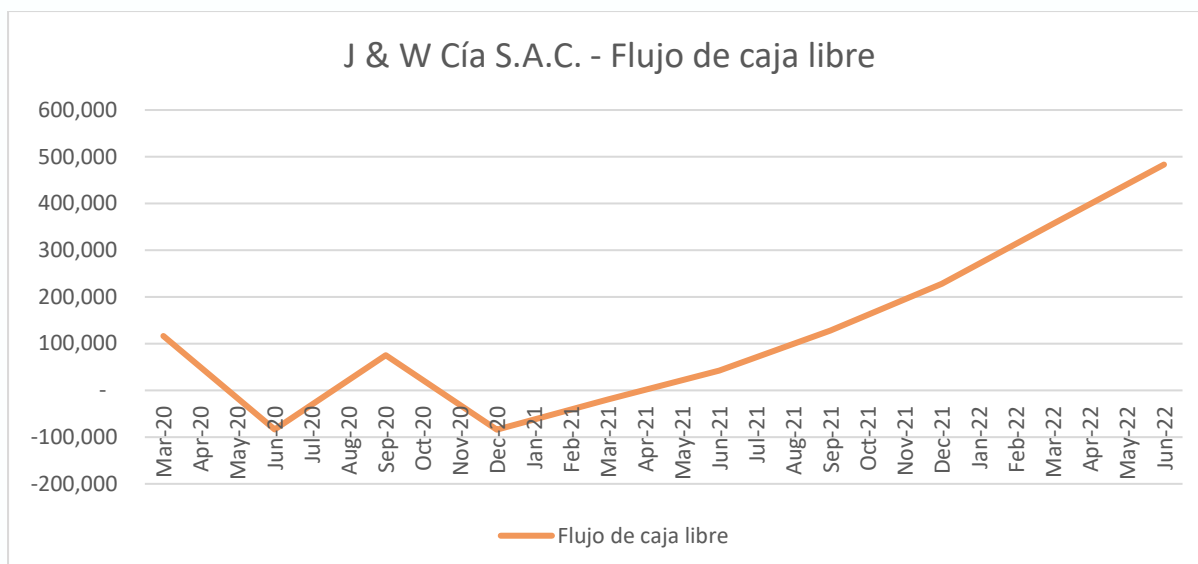


Figura 11. Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario pesimista

8.2.2 Escenario moderado.

En este escenario, se está considerando una proyección de incremento en ventas del 30% trimestral a lo largo del año 2021. En este escenario; considerando la inversión de S/. 241,308; genera un retorno de inversión TIR de 41.57%; por otro lado; considerando como inversión al financiamiento externo de S/. 450,000; se obtiene una TIR de 27.32% , ver Figura 12 y Tabla 14. Estado de resultados proyectado en la Figura F5.

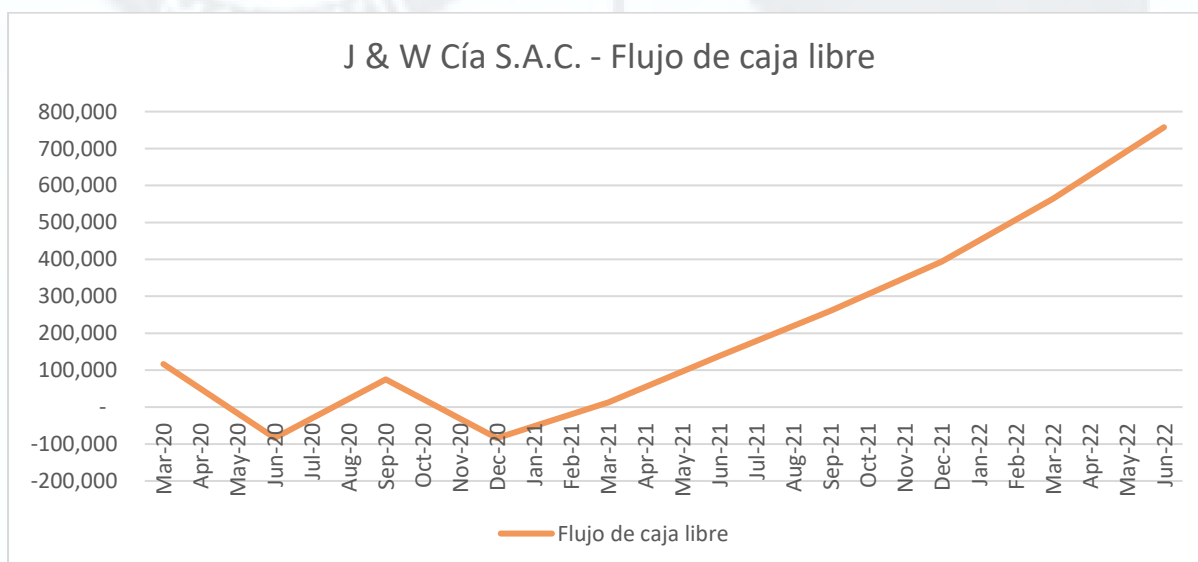


Figura 12. Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario moderado.

Tabla 14

Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía.

	2020				2021				2022	
	Mar-20	Jun-20	Set-20	Dic-20	Mar-21	Jun-21	Set-21	Dic-21	Mar-22	Jun-22
Ventas netas	1,347	269	269	369	480	624	812	1,055	1,372	1,783
Costo de ventas	-1,078	-216	-216	-296	-336	-406	-511	-633	-796	-1,034
Utilidad bruta	269	54	54	74	144	219	300	422	576	749
Gastos de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos administrativos	-193	-188	-188	-183	-177	-147	-126	-126	-126	-126
Utilidad operativa	-27	-233	-233	-203	-97	21	134	256	410	583
Ajuste por depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajuste de cuentas por cobrar	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Ajuste de cuentas por pagar	-924	-162	-148	-205	-240	-281	-365	-475	-617	-802
Ajuste por inversiones nuevas	983	175	162	237	264	312	406	528	686	892
Financiamiento	-	-	-241	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	117	-84	75	-84	13	138	260	394	564	758

8.2.3 Escenario optimista.

En este escenario, se está considerando una proyección de incremento en ventas del 35% trimestral a lo largo del año 2021. En este escenario, considerando la inversión de S/. 241,308, genera un retorno de inversión TIR de 47.62%; por otro lado, considerando como inversión al financiamiento externo de S/. 450,000, se obtiene una TIR de 32.69%; ver Figura 13 y Tabla 15. Estado de resultados proyectado en la Figura F5.

En los escenarios considerados, existen dos aspectos que influyen en los resultados proyectados, la situación del mercado nacional después de la pandemia y el grado de implementación de las mejoras planteadas respecto a los gastos operativos.

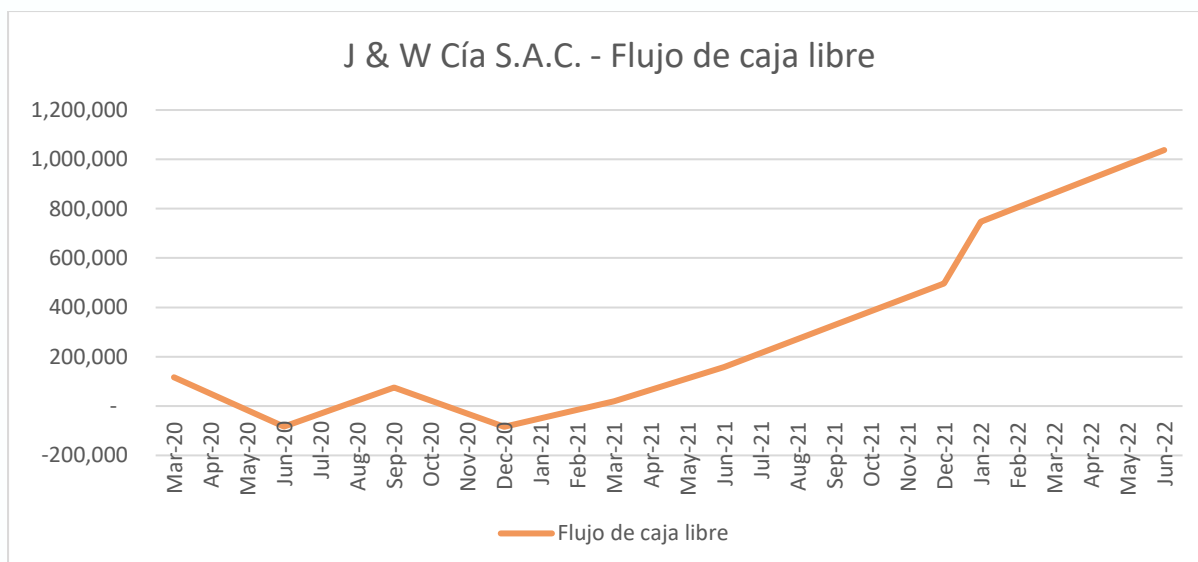


Figura 13. Resultados por trimestre años 2020-2022. Escenario optimista

Tabla 15

Flujo de Caja Proyectado (en miles de soles) 2020-2022 J&W Cía.

	2020				2021				2022	
	Mar-20	Jun-20	Set-20	Dic-20	Mar-21	Jun-21	Set-21	Dic-21	Mar-22	Jun-22
Ventas netas	1,347	269	269	269	499	673	909	1,227	1,657	2,236
Costo de ventas	-1,078	-216	-216	-296	-349	-438	-545	-712	-911	-1,230
Utilidad bruta	269	54	54	74	150	236	364	515	745	1,006
Gastos de ventas	-193	-188	-188	-183	-177	-147	-126	-126	-126	-126
Gastos administrativos	-104	-99	-99	-94	-64	-50	-40	-40	-40	-40
Utilidad operativa	-27	-233	-233	-203	-91	38	197	349	579	840
Ajuste por depreciación	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Ajuste de cuentas por cobrar	-924	-135	-108	-205	-199	-269	-364	-491	-663	-895
Ajuste de cuentas por pagar	983	148	121	237	224	303	409	552	745	1,006
Ajuste por inversiones nuevas	-	-	-241	-	-	-	-	-	-	-
Financiamiento	-	50	450	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre	117	-84	75	-84	19	158	328	496	748	1,038

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente documento, se muestra los resultados de la consultoría de negocios realizada a J&W Cía. S.A., que concluyen con soluciones basadas en las dos alternativas desarrolladas, que se obtuvieron a través del diagnóstico, basado en datos cualitativos y cuantitativos, que se realizó en la empresa. Con lo cual hemos podido llegar a las siguientes conclusiones e importantes recomendaciones.

9.1. Conclusiones

J&W Cía., tiene un gran mercado por desarrollar con los productos que actualmente ofrece a sus clientes; su modelo de negocio le permite la entrega de su propuesta de valor, a través de sus diseños exclusivos, homologaciones y certificaciones de calidad. Sin embargo, la situación de pandemia mundial actual, originada en China, exigiría una adaptación a las nuevas exigencias del mercado, para la entrega de sus productos y servicios, cumpliendo con su calidad reconocida, pero con menores costos y con la mejor gestión de los recursos entrantes.

Los proyectos encaminados a inicios de año, en diversos sectores, generaron una gran expectativa para la industria. Sin embargo, la pandemia que afecta al Perú cambió radicalmente el panorama con una paralización total de la industria, que pone a prueba a la organización, con sus recursos actuales, para la continuidad de sus operaciones.

Con la fase del diagnóstico, se pudo recolectar datos necesarios para conocer el interior de J&W Cía., para identificar los problemas que atraviesa actualmente. Con las entrevistas se recopiló información de primera fuente con la gerencia, administración y contabilidad, haciendo un cruce de información con los reportes brindados y analizados con anterioridad, observando algunas falencias principalmente en la determinación de los costos, en la gestión de los recursos económicos de la empresa.

La revisión de la literatura profundizó aún más la consultoría, incidiendo en los aspectos teóricos que involucran los problemas clave. Con la revisión de estudios, realizados por diversos autores, se pudo contrastar con la realidad que afronta J&W Cía. en su gestión, y que luego permitieron identificar deficiencias a mejorar. Las metodologías elaboradas por los autores; nos guiaron hacia posibles soluciones y herramientas para ser implementadas en la gestión financiera por J&W Cía. Otros aspectos encontrados, son las brechas de información de parte de las instituciones tutelares del Estado, para guiar y fomentar la competencia en el sector. A pesar de ello, se obtuvo resoluciones y publicaciones de diversos Ministerios, relevantes en la materia, que son consideradas en el análisis. Toda esta revisión, trascendió en nuestro conocimiento inicial, de nuestra profesión y experiencia laboral, para enriquecer la evaluación del problema clave, en la presente consultoría.

La generación de ideas de un modo creativo, en las reuniones del grupo consultor, permitió unificar los datos y opiniones para discusión y resolución, todo ello ha sido trascendental para profundizar en los detalles de la causa efecto, representado en el diagrama de Ishikawa, y finalmente, para determinar las causas más importantes que generan la ausencia de control de tesorería y costos de J&W Cía.

Se pudo presentar a la gerencia tres alternativas de solución, para luego realizar una elección conjunta con el grupo de consultoría. En esta etapa, fue muy importante, definir y exponer cada alternativa de solución y su plan de ejecución, para un mayor entendimiento. Se pudo generar la elección de dos alternativas y el diagrama de Gantt que fue clave para una mayor comprensión.

Las soluciones propuestas a implementar conseguirán una mejora sustancial a nivel de eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa, con una mejora sustancial en la utilidad operativa, alcanzando un promedio de 30% de las ventas hacia el segundo trimestre del año 2022. Esto se ve reflejado en la TIR, la cual fluctúa entre 15.67% y 32.69%

incluyendo el financiamiento de S/ 450,000 necesario para el sostenimiento de la empresa y para solventar la implementación del plan de mejoras; y entre 27.33% y 47.62% si tomamos en cuenta únicamente la inversión en las mejoras de la empresa, la cual asciende a S/ 241,308.

9.2. Recomendaciones

El presente trabajo ha sido elaborado considerando procedimientos consecutivos reflejados a través de los capítulos precedentes; el contenido es producto de investigaciones tanto a nivel bibliográfico como a nivel de información dentro de la misma empresa y a nivel de las experiencias profesionales de los integrantes del grupo autor del presente trabajo. En base a lo mencionado, se consideran tres aspectos a considerar como recomendaciones del presente trabajo.

9.2.1 A nivel de empresa.

A nivel de la empresa, se recomienda revisar la política de financiamiento e incorporar una herramienta financiera, como una línea de capital de trabajo con garantía sobre las facturas que conforman las cuentas por cobrar a terceros, con la finalidad de reducir los costos de capital y atender el requerimiento de liquidez inmediata.

El proceso administrativo deberá ser flexible para realizar los cambios necesarios, en el momento adecuado y trazando límites de desviación respecto a los objetivos planteados, para ello deberá generarse espacios y métodos de seguimiento que serán útiles en las diferentes reuniones de retroalimentación.

Los responsables de cada una de las áreas funcionales de J&W Cía. deben liderar la difusión e implementación de las mejoras propuestas. Será importante, revisar la organización actual con la finalidad de identificar a los colaboradores más idóneos en cada uno de los puestos, soportado por un plan de integración de personas y un plan de desarrollo profesional.

J&W Cía. debe evaluar el rendimiento del personal ejecutivo de la empresa, y complementarlo con el proceso de integración del capital humano, teniendo siempre presente que se trata de las personas que formarán el futuro de la empresa. Mantener actualizado el manual de organización y funciones en base a un programa de revisión periódica, o cuando ocurra un cambio importante en J&W Cía., ya que existe una dinámica en el entorno que se tiene que afrontar permanentemente.

Es necesario realizar monitoreos constantes de los procedimientos implementados, medir los procesos y aplicar la mejora con, ya que se necesita que los procesos y productos sean renovados constantemente. Por lo que se recomienda tener una base de datos organizada y confiable para una acertada gestión de la información y una oportuna toma de decisiones.

Se deberá impulsar el desarrollo de mayor tecnología en los productos ofrecidos al mercado, de lo contrario sus equipos quedarían desfasados frente a la competencia, dado que el diseño de los tableros eléctricos a la medida que fabrica J&W Cía., es un valor considerado por los clientes en la actualidad, pero en un futuro el avance de la tecnología se convertirá en el nuevo atractivo para la adquisición de los equipos estandarizados.

La concentración de sus operaciones en un solo sector también concentra riesgo, J&W Cía., sería conveniente elaborar una estrategia de diversificación y desarrollar nuevos nichos de mercado que atienda para compensar posibles escenarios no favorables que pudieran afectar a los niveles de ingresos; asimismo nichos de mercado en donde la calidad de los productos de J&W Cía., sea mejor valorada, como el sector minero.

La disrupción digital se ha convertido en un impulsor de cambio en todas las organizaciones, por lo que J & W Cía. no debe ser ajeno a transformarse con nuevos medios digitales para su desenvolvimiento en el mercado.

Las mejoras en el área financiera de J & W Cía. fortalecerá la innovación en sus procesos, por lo que será recomendable realizar una ampliación al modelo de negocios, con

las nuevas propuestas de valor, para lograr una mayor atracción hacia el mercado, que contribuirá a un mayor beneficio económico.

9.2.2 A nivel de sector.

El gobierno debe liderar y estimular la reactivación económica del sector industrial para que los proyectos mineros y eléctricos, principales motores de la economía y que se han quedado estancados puedan continuar con sus ejecuciones, resolviendo, con integridad, los problemas sociales y medioambientales que generaron su paralización, estableciendo lineamientos claros con la finalidad de impulsar la economía y traer consigo mayor empleo y mayor demanda de bienes y servicios.

La pandemia por el virus COVID-19 ha generado un alto impacto económico en las economías del mundo, en el país, y por tanto en el sector industrial general, por esta razón su reactivación será lenta, con postergación de inversiones y priorizando sus actuales operaciones. En este nuevo escenario, las empresas del sector deben potenciar las actividades de servicios de mantenimiento, estableciendo acuerdos o alianzas estratégicas que les aseguren el flujo de caja necesario para su supervivencia.

Con la finalidad de recuperar las pérdidas generadas por el cierre de las operaciones del sector empresarial, durante la cuarentena por el virus COVID-19, y en el menor tiempo posible, las empresas del sector deben promover las áreas de investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y, por qué no, estar abiertos a pensar en la migración del giro de sus negocios. Como una de las alternativas está la de desarrollar canales de ventas alternativos como los digitales, para tener más opciones de comercialización, que en algunos casos podría aportar a la reducción de costos operativos y logísticos.

9.2.3 A nivel de futuras investigaciones.

En base a los aspectos considerados en la elaboración del presente trabajo, se recomienda ampliamente su utilización en materia de investigación respecto a la

problemática que atraviesan las empresas, dado el mercado en el cual se desenvuelven y las necesidades de alcanzar mayores niveles de competitividad para procurar una atractiva participación en el mercado.

Una tarea que debe cumplirse en el plazo más inmediato en todas las organizaciones es la revisión de sus planes de actuación en casos de emergencia, evaluando los riesgos que tengan que ver con probables situaciones de enfermedades contagiosas, y de otra índole, que pueden desestabilizar las operaciones y los proyectos a mediano y largo plazo.

Dado que el recurso humano es el más valioso en toda organización, y más aún en situaciones como la actual, las investigaciones que se desarrollen sobre el tema deben incidir en la forma de cómo asegurar de que todos los procedimientos y protocolos que tengan que ver con su salud y seguridad, sean cumplidos a cabalidad.

Las investigaciones deben contener información acerca de los planes de contingencia y grado de flexibilidad que debe tener una empresa para adaptarse a situaciones imprevistas y estar preparadas para el cambio continuo del entorno.

Se recomienda, la realización de reuniones de focus group con el personal de áreas claves, para una recolección de datos internos, sobre el mercado externo, puesto que el personal en su círculo social tiene mucha afinidad amical y profesional con otras empresas del sector, con el cual se comparte mucha información de las empresas de la competencia.

Durante la consultoría, se tuvo limitaciones en cuanto a información sobre el sector en diferentes instituciones del Estado como: (a) la Sociedad Nacional de Industria, (b) Ministerio de Energía y Minas, y (c) el Ministerio de la producción; en los cuales no había acceso a datos estadísticos y mucho menos investigaciones realizadas. Por ello es recomendable realizar una investigación del mercado, en paralelo a la consultoría para obtener datos de primera fuente.

Una vez resueltos los problemas planteados, será muy importante realizar una comparación con las empresas del sector, en referencia a sus resultados financieros, para la identificación del impacto generado en los factores críticos de éxito al momento de la investigación y en una etapa post COVID-19.



Referencias

- Abrego, D., Medina., J., & Sánchez, M. (2015). Los sistemas de información en El Desempeño Organizacional: Un marco de factores relevantes. *Investigación Administrativa*, 44(115). Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v44n115/2448-7678-ia-44-115-00001.pdf>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú. (febrero de 2020). Invertirán más de US\$ 90 millones en tres enlaces de transmisión eléctrica. *Notas de prensa / Noticias*. Recuperado de: https://www.proinversion.gob.pe/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?ARE=0&PFL=1&NOT=4779
- Avolio, B. Hansen, D. & Mowen, M. (2018). *Administración de Costos*. México, D.F., México: Cengage Learning Editores S.A.
- Avolio, B. Stickney, C. Weil, R. Shipper. K. & Francis, J. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Editores S.A.
- Banco Central de Reserva del Perú. (junio de 2020). Programa monetario de junio 2020, BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 0.25%. *Nota informativa*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-06-11-1.pdf>
- Bahamón, J. (2003). Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. *Sistemas y Telemática*, 1(1). Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/sistemas_teleomatica/article/view/1080
- Chu, R. (2016). *Finanzas aplicadas: Teoría y práctica* (3ª ed., rev.). Lima, Perú: Financial Advisory Partners S.A.C.

Coronavirus en Perú: Estos son los sectores económicos más afectados por la pandemia

Radio Programas del Perú. (31 de marzo de 2020). *Radio Programas del Perú*.

Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-son-los-sectores-economicos-mas-afectados-por-la-pandemia-noticia-1255455?ref=rpp>

Coronavirus: nuevas oportunidades de negocio a raíz de la pandemia. (03 de abril de 2020).

andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-coronavirus-nuevas-oportunidades-negocio-a-raiz-de-pandemia-791326.aspx>

¿Cuánto afecta el ruido político entre congreso y ejecutivo? (6 de julio de 2020). *El comercio*.

Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/cuanto-afecta-a-las-inversiones-el-ruido-politico-entre-congreso-y-el-ejecutivo-ncze-noticia/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson

educación. Recuperado de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

Estupiñán, R. (2009). *Estado de flujo de efectivo y de otros flujos de fondo (segunda ed.)*.

Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/69106>

Fernández, A. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral. Una nueva*

herramienta de gestión. IDEPA (Instituto de Desarrollo económico del principado de Asturias). Obtenido de

https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/indicadores_de_gesti_n_y_cuadro_de

FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021.

[Sección economía]. (14 de abril de 2020). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/>

- Gil, A. (2009). *Inventarios*. El Cid Editor. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3181325&query=inventarios>
- INEI. (agosto de 2019). Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2019. *PBI trimestral* (3), 1-56. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>
- J&W (2020), *Inicio*. Recuperado de <http://www.jwcia.com/home.html>
- J&W (2020), *Misión*. Recuperado de <http://www.jwcia.com/mision.html>
- J&W (2020), *Visión* Recuperado de <http://www.jwcia.com/vision.html>
- Harvard Business School Press. (2006). *SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses* (HBS No 5535BC-PDF-ENG.) Boston, MA: Autor.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). En *Marketing* (pp. 36-63). México, ME: Pearson Educación.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión* (Tercera ed.). Ginebra: OIT. Obtenido de <http://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- Lira, P. (2016). *Apuntes de Finanzas operativas (primera ed.)*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/41275>
- Minería, conflictos sociales y pandemia. [Sección economía]. (17 de junio de 2020). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/mineria-conflictos-sociales-y-pandemia-noticia/?ref=gesr>

Ministerio de Energía y Minas (2013). Resolución Ministerial N°011-2013-MEM/DM. *El*

Peruano. Recuperado de:

<http://www.29783.com.pe/LEY%2029783%20PDF/Seguridad/RM%20111-2013->

MEM-

DM%20Reglamento%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo%

20con%20Electricidad.pdf

Morales, J. & Morales A. (2014). *Crédito y Cobranza (primera ed.)*. Editorial Patria.

Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/39380>

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas,*

Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más. Recuperado de

<http://www.webyempresas.com>

Presidencia del Consejo de Ministros (2008). Decreto Legislativo N° 1002. *El Peruano*.

Recuperado de:

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01002.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros (2016). Decreto Supremo N° 010-2016-PCM. *El*

Peruano. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto->

supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-organizacion-y-decreto-supremo-n-010-2016-

pcm-1344833-1/

Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8ª ed., rev.). México D.F., México:

McGraw Hill Interamericana Editora S.A.

Reactivación de la gran minería generará más de 68,000 empleos directos, estima Minem.

[Sección economía]. (08 de mayo de 2020). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-reactivacion-de-la-gran-mineria->

generara-mas-de-68000-empleos-directos-estima-minem-covid-19-nndc-noticia/

Rodríguez, F. (2017). *Finanzas corporativas: una propuesta metodológica (primera ed.)*.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de

<https://elibro.net/es/ereader/pucpcentrum/116386>

Superintendencia nacional de aduanas y administración tributaria (2020). Recuperado de

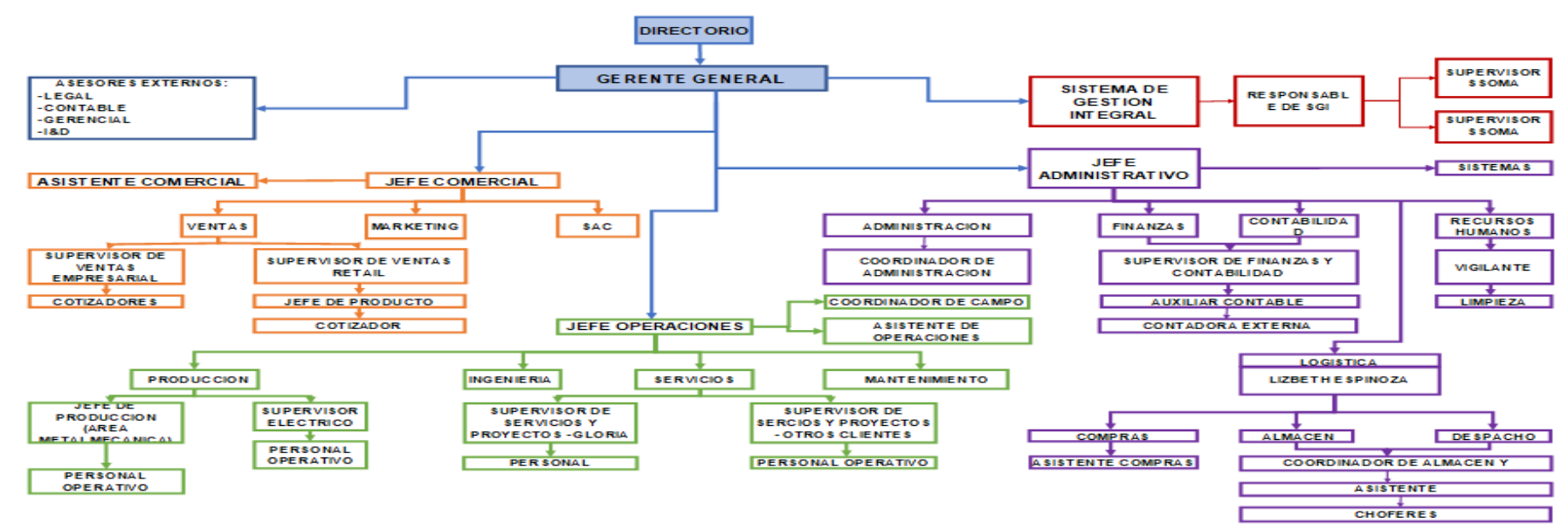
<http://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>



Apéndices

Apéndice A: Organigrama de J&W Cía.

	CARTILLA	CODIGO	REVISION	
	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	JW-RH-CT-005	03	25/09/2017



ELABORADO		REVISADO		APROBADO	
NOMBRE:	LIC. ANA OBLEA	NOMBRE:	ING. LIZBETH ESPINOZA	NOMBRE:	ING. AGUSTIN ESPINOZA
CARGO:	JEFE ADMINISTRATIVO	CARGO:	JEFE COMERCIAL	CARGO:	GERENTE GENERAL
FIRMA:		FIRMA:		FIRMA:	

Figura A1. Organigrama de J&W Cía.

Apéndice B: Principales productos y/o servicios que comercializa J&W Cía.

Tabla B1.

Cuadro de Productos, Servicios y Actividades que realiza la Empresa

Nombre de producto o servicio	Actividades que realiza	Marca
Fabricación de tableros eléctricos y celdas	Tablero de distribución, banco de condensadores, centro de control de motores, celdas de media tensión	J&W Cía. S.A.C.
Servicio de mantenimiento e instalación eléctrica	Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones eléctricas Industriales	J&W Cía. S.A.C
Venta de equipos y suministros eléctricos	Interruptores, relé, contactores, transformadores, cables, medidores multifunción, kit de iluminación , etc	Schneider - Wohner - Cosmotec - Weidmuller - Emka y tros.

Nota. Se muestran los productos de fabricación propia o comercializados por medio de representación de marcas; y servicios que ofrece la empresa a sus clientes. Adaptado de Reporte de principales productos y/o servicios que comercializa J&W Cía.

Apéndice C: Website de J&W Cía.



Figura C1. Página web de J&W Cía.
(Tomado de <https://www.jwcia.com/home.html>)

Apéndice D: Inmueble de propiedad de J&W Cía.

Figura D1. Planta de producción y oficinas administrativas en el Callao.



Figura D2. Placa de entrada en la empresa J&W y Cía.

Apéndice E: Visita a J&W Cía.

Figura E1. Presentación de producto de fabricación a grupo de consultoría.



Figura E2. Exhibición de tablero de distribución.

Apéndice F: Análisis de Estados Financieros de J&W Cía.

Indices de liquidez		2019	2018	2017	2016
Liquidez general	= Activo corriente / Pasivo corriente	2.76	1.98	2.89	2.48
Prueba ácida	= (Activo corriente - Existencias - Gastos pagados por anticipado) / Pasivo corriente	0.78	0.82	1.78	1.36
Prueba defensiva	= (Caja y bancos + Valores negociables) / Pasivo corriente	0.18	0.13	0.14	0.60
Capital de trabajo	= Activo corriente - Pasivo corriente	2,245,384	2,375,717	2,155,000	2,081,598

Indices de gestión o eficiencia		2019	2018	2017	2016
Rotación de cuentas por cobrar	= Ventas netas / Promedio de cuentas por cobrar comerciales	5.35	3.34	5.14	8.98
Periodo medio de cobranza	= (Promedio de cuentas por cobrar comerciales x 365) / Ventas netas	68.23	109.16	71.02	40.66
Rotación de cuentas por pagar	= Costo de ventas / Promedio de cuentas por pagar comerciales	6.93	6.92	21.51	10.16
Periodo medio de pago	= (Promedio cuentas por pagar comerciales x 365) / Costo de ventas	52.66	52.71	16.97	35.93
Rotación de inventarios	= Costo de ventas / Inventario promedio	1.95	2.36	3.49	2.43
Periodo medio de inventarios	= (Inventario promedio x 365) / Costo de ventas	187.33	154.38	104.48	149.92
Rotación del capital de trabajo	= Ventas netas / Capital de trabajo promedio	2.33	2.28	2.69	2.26
Rotación del activo total	= Ventas netas / Activo total promedio	0.746	0.718	0.861	0.698
Rotación del activo fijo	= Ventas netas / Activo fijo neto promedio	1.76	1.64	1.77	1.45
EBITDA	= EBIT + Depreciación + Amortización	178,266	444,446	288,040	389,807

Indices de solvencia o endeudamiento		2019	2018	2017	2016
Grado de endeudamiento	= Pasivo total / Activo total	19%	31%	18%	21%
Grado de propiedad	= Patrimonio total / Activo total	81%	69%	82%	79%
Endeudamiento patrimonial	= Pasivo total / Patrimonio total	0.24	0.44	0.21	0.26
Cobertura del activo fijo	= (Pasivo no corriente + Patrimonio neto) / Activo fijo	174%	177%	167%	164%
Deuda a capitalización	= Deuda a largo plazo / Capitalización total				
Cobertura de gastos financieros	= Utilidad operativa / Gastos financieros	62%	-50%	-92%	-78%

Indices de rentabilidad		2019	2018	2017	2016
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	= Utilidad neta / Patrimonio neto promedio	-3.97%	1.74%	1.17%	1.31%
Rentabilidad del activo (ROA)	= Utilidad operativa después de impuestos / Activo total promedio	-2.95%	1.31%	0.95%	1.03%
Rentabilidad sobre ventas	= Utilidad neta / Ventas	-3.96%	1.82%	1.10%	1.48%

Figura F1. Análisis ratios de los Estados Financieros de J&W Cía.

J&W Cia S.A.
RUC: 20101417451

Estado de Situación Financiera 2016 - 2019)

Activo Corriente	2019		2018		2017		2016		2017-2016	2018-2016	2019-2016
Caja y bancos	235,179.00	3.59%	306,200.00	3.88%	160,490.00	2.46%	839,007.00	12.47%	-80.87%	-63.50%	-71.97%
Cuentas por cobrar comerciales terceros	617,122.00	9.41%	1,397,681.00	17.73%	1,696,729.00	26.03%	523,186.00	7.78%	224.31%	167.15%	17.95%
Cuentas por cobrar accionistas	81,929.00	1.25%	82,323.00	1.04%	72,542.00	1.11%	60,820.00	0.90%	19.27%	35.36%	34.71%
Cuentas por cobrar diversas	59,599.00	0.91%	181,963.00	2.31%	105,462.00	1.62%	106,188.00	1.58%	-0.68%	71.36%	-43.87%
Mercaderías	2,210,888.00	33.70%	1,003,404.00	12.73%	639,376.00	9.81%	-	0.00%	-	-	-
Materias primas	252,243.00	3.85%	711,088.00	9.02%	123,575.00	1.90%	787,352.00	11.70%	-84.30%	-9.69%	-67.96%
Productos en proceso	-	0.00%	384,511.00	4.88%	310,224.00	4.76%	526,634.00	7.83%	-41.09%	-26.99%	-100.00%
Cargas diferidas	62,251.00	0.95%	169,816.00	2.15%	113,564.00	1.74%	257,592.00	3.83%	-55.91%	-34.08%	-75.83%
Otros activos	300.00	0.00%	550,734.00	6.99%	73,952.00	1.13%	385,344.00	5.73%	-80.81%	42.92%	-99.92%
Total activo corriente	3,519,511.00	53.65%	4,787,720.00	60.73%	3,295,914.00	50.56%	3,486,123.00	51.82%	-5.46%	37.34%	0.96%
Activo no corriente											
Inmuebles, maquinaria y equipo	5,189,829.00	79.11%	5,168,920.00	65.56%	5,163,199.00	79.20%	5,136,360.00	76.35%	0.52%	0.63%	1.04%
Depreciación, amortización acumulada	-2,185,049.00	-33.31%	-2,107,583.00	-26.73%	-2,031,563.00	-31.16%	-1,922,400.00	-28.58%	5.68%	9.63%	13.66%
Programas	35,615.00	0.54%	35,158.00	0.45%	35,158.00	0.54%	27,229.00	0.40%	29.12%	29.12%	30.80%
Otros activos		0.00%		0.00%	56,252.00	0.86%		0.00%	-	-	-
Total activo no corriente	3,040,395.00	46.35%	3,096,495.00	39.27%	3,223,046.00	49.44%	3,241,189.00	48.18%	-0.56%	-4.46%	-6.20%
Total activo	6,559,906.00	100.00%	7,884,215.00	100.00%	6,518,960.00	100.00%	6,727,312.00	100.00%	-3.10%	17.20%	-2.49%

Figura F2. Análisis vertical y horizontal del E.S.F. (Activos) de J&W Cia.

J&W Cia S.A.
RUC: 20101417451

Estado de Situación Financiera 2016 - 2019)

Pasivo corriente	2019		2018		2017		2016		2017-2016	2018-2016	2019-2016
Tributos, aportes por pagar	114,254.00	1.74%	187,454.00	2.38%	120,190.00	1.84%	25,190.00	0.37%	377.13%	644.16%	353.57%
Remuneraciones y participaciones por pag	164,073.00	2.50%	134,306.00	1.70%	156,779.00	2.40%	87,365.00	1.30%	79.45%	53.73%	87.80%
Cuentas por pagar comerciales terceros	272,214.00	4.15%	1,010,169.00	12.81%	72,909.00	1.12%	314,865.00	4.68%	-76.84%	220.83%	-13.55%
Cuentas por pagar accionistas	498,512.00	7.60%	403,063.00	5.11%	153,314.00	2.35%	7,200.00	0.11%	2029.36%	5498.10%	6823.78%
Entidades financieras	122,367.00	1.87%	394,312.00	5.00%	635,748.00	9.75%	969,905.00	14.42%	-34.45%	-59.35%	-87.38%
Cuentas por pagar diversas	102,707.00	1.57%	135,474.00	1.72%	1,974.00	0.03%		0.00%	-	-	-
Otros pasivos	-	0.00%	147,225.00	1.87%				0.00%	-	-	-
Total pasivo corriente	1,274,127.00	19.42%	2,412,003.00	30.59%	1,140,914.00	17.50%	1,404,525.00	20.88%	-18.77%	71.73%	-9.28%
Pasivo no corriente											
Cuentas por pagar entidades financieras		0.00%	-	0.00%	-	0.00%		0.00%	-	-	-
Total pasivo no corriente		0.00%	-	0.00%	-	0.00%		0.00%	-	-	-
Patrimonio											
Capital	1,600,000.00	24.39%	1,600,000.00	20.29%	1,600,000.00	24.54%	1,600,000.00	23.78%	0.00%	0.00%	0.00%
Reservas	3,410.00	0.05%	3,410.00	0.04%	3,410.00	0.05%	3,410.00	0.05%	0.00%	0.00%	0.00%
Resultados acumulados	3,895,677.00	59.39%	3,774,636.00	47.88%	3,711,860.00	56.94%	3,649,890.00	54.25%	1.70%	3.42%	6.73%
Ganancias	-213,308.00	-3.25%	94,166.00	1.19%	62,776.00	0.96%	69,487.00	1.03%	-9.66%	35.52%	-406.98%
Total patrimonio	5,285,779.00	80.58%	5,472,212.00	69.41%	5,378,046.00	82.50%	5,322,787.00	79.12%	1.04%	2.81%	-0.70%
Total pasivo y patrimonio	6,559,906.00	100.00%	7,884,215.00	100.00%	6,518,960.00	100.00%	6,727,312.00	100.00%	-3.10%	17.20%	-2.49%

Figura F3. Análisis vertical y horizontal del E.S.F. (Pasivo y Patrimonio) de J&W Cia.

J&W Cia S.A.
RUC: 20101417451

Estado de Resultados (2016 - 2019)

	2019		2018		2017		2016		2016 - 2017	2016 - 2018	2016-2019
Ventas netas	5,388,780.00	100.00%	5,173,198.00	100.00%	5,704,883.00	100.00%	4,696,757.00	100.00%	21.46%	10.14%	14.73%
Costo de ventas	-4,444,490.00	-82.48%	-3,750,008.00	-72.49%	-4,169,590.00	-73.09%	-3,198,973.00	-68.11%	30.34%	17.23%	38.93%
Utilidad bruta	944,290.00	17.52%	1,423,190.00	27.51%	1,535,293.00	26.91%	1,497,784.00	31.89%	2.50%	-4.98%	-36.95%
	-1.26		-0.89		-0.89		-0.86		3.36%	4.00%	46.34%
Gastos de ventas	-416,088.00	-7.72%	-858,250.00	-16.59%	-437,466.00	-7.67%	-323,896.00	-6.90%	35.06%	164.98%	28.46%
Gastos administrativos	-770,133.00	-14.29%	-412,255.00	-7.97%	-924,678.00	-16.21%	-961,833.00	-20.48%	-3.86%	-57.14%	-19.93%
Utilidad operativa	-241,931.00	-4.49%	152,685.00	2.95%	173,149.00	3.04%	212,055.00	4.51%	-18.35%	-28.00%	-214.09%
Otros ingresos y egresos											
Ingresos diversos	35,498.00	0.66%	72,022.00	1.39%	-	0.00%	-	0.00%	-	-	-
Ingresos financieros	384,699.00	7.14%	219,739.00	4.25%	114,891.00	2.01%	177,752.00	3.78%	-35.36%	23.62%	116.42%
Gastos financieros	-391,573.00	-7.27%	-308,370.00	-5.96%	-187,378.00	-3.28%	-273,442.00	-5.82%	-31.47%	12.77%	43.20%
Ut. neta antes de part. e imp	-213,307.00	-3.96%	136,076.00	2.63%	100,662.00	1.76%	116,365.00	2.48%	-13.49%	16.94%	-283.31%
Participación de utilidades	-	0.00%	-13,607.00	-0.26%	-10,066.00	-0.18%	-9,310.00	-0.20%	8.12%	46.15%	-100.00%
	-213,307.00	-3.96%	122,469.00	2.37%	90,596.00	1.59%	107,055.00	2.28%	-15.37%	14.40%	-299.25%
Impuesto a la renta		0.00%	-28,303.00	-0.55%	-27,820.00	-0.49%	-37,568.00	-0.80%	-25.95%	-24.66%	-100.00%
Utilidad neta después de im	-213,307.00	-3.96%	94,166.00	1.82%	62,776.00	1.10%	69,487.00	1.48%	-9.66%	35.52%	-406.97%

Figura F4. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de J&W Cia.

Estado de Resultados proyectado (en miles de soles)
J&W Cía S.A.C.

	Escenario pesimista				Escenario moderado				Escenario optimista			
	2020		2021		2020		2021		2020		2021	
Ventas netas	2,256	100%	2,663	100%	2,256	100%	2,971	100%	2,256	100%	3,308	100%
Costo de ventas	-		-		-		-		-		-	
	1,804	-80%	1,753	-66%	1,804	-80%	1,886	-63%	1,804	-80%	2,044	-62%
Utilidad bruta	451	20%	910	34%	451	20%	1,085	37%	451	20%	1,264	38%
Gastos de ventas	-		-		-		-		-		-	
	750	-33%	680	-26%	750	-33%	576	-19%	750	-33%	576	-17%
Gastos administrativos	-		-		-		-		-		-	
	396	-18%	326	-12%	396	-18%	194	-7%	396	-18%	194	-6%
Utilidad operativa	695	-31%	97	-4%	695	-31%	314	11%	695	-31%	494	15%
Ingresos financieros	-		-		-		-		-		-	
	420	19%	420	16%	420	19%	420	14%	420	19%	420	13%
Gastos financieros	-		-		-		-		-		-	
	392	-17%	292	-11%	392	-17%	272	-9%	392	-17%	252	-8%
Utilidad neta antes de impuestos	666	-30%	32	1%	666	-30%	463	16%	666	-30%	662	20%
Participación en utilidades	-		-		-		-		-		-	
	-	0%	-3	0%	-	0%	46	-2%	-	0%	66	-2%
Impuesto a la renta	-		-		-		-		-		-	
	-	0%	-8	0%	-	0%	123	-4%	-	0%	176	-5%
Utilidad neta después de impuestos	666	-30%	20	1%	666	-30%	294	10%	666	-30%	420	13%
ROE	-12.61%		0.38%		-12.61%		5.56%		-12.61%		7.95%	

Figura F5. Estado de Resultados proyectado de J&W Cía. de los años 2020 y 2021.

Apéndice G: Cálculo del CAPM y WACC de J&W Cía.

1 Tasa libre de riesgo (Rf) =
Referencia: <https://www.marketwatch.com/investing/bond/tmubmud10y?countrycode=bx>

2 BETA Apalancado = BETA desapalancado x [1 + (D/P) x (1-T)] = 0.97 x [1 + (2' 412,003 / 5' 472,212) x (1 - 0.3)]

BETA desapalancado = Referencia: www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemrg.xls
Según: Green & Renewable Energy

D =	<input type="text" value="1,274,127"/>				
E =	<input type="text" value="5,285,779"/>				
T =	<input type="text" value="16.145%"/>				

	2019	2018	2017	2016
UAJ yAPUTid	-213,307	136,076	100,662	116,365
G de IR	0	-28303	-27820	-37568
T (IR)	0%	21%	28%	32%
Tasa Prom	16.145%			

BETA Apalancado =

3 Rendimiento del Mercado (Rm) =

Prima de riesgo de mercado = (Rm - Rf) = 6.99% Referencia: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Calculamos Rm: (Rm - 0.709%) = 8.21%

Rm = 8.21% + 0.709%

Rm =

4 Riesgo país = Rp =
Referencia: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

5 Inflación esperada:
Según el reporte del mes de diciembre 2020 del INEI, la inflación (IPC) correspondiente al periodo enero 2019 a diciembre 2019, a nivel nacional, fue de 1,88%

Referencia Punto 5: <https://www1.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-indicadores-de-precios-febrero2019.pdf>

Índice de Precios	Diciembre 2019	Ene - Dic. 19
Al Consumidor a nivel Nacional	0.12	1.88
Al Consumidor de Lima Metropolitana	0.21	1.90
Al Por Mayor a nivel Nacional	-0.04	-0.12
Maquinaria y Equipo 1/	0.06	0.70
Materiales de Construcción 1/	0.09	-0.61

6 CAPM = Rf + BETA apalancado x (Rm - Rf) + Rp + Pi

CAPM =

Rf = 0.779%
BETA apal = 1.30
(Rm - Rf) = 6.99%
Rp = 1.76%
Pi = 1.88%

7 Costo de la deuda = Promedio Préstamos

$$\text{Costo de préstamos} = \frac{\text{Gasto financiero}}{\left(\frac{\text{Préstamos}_n + \text{Préstamos}_{n+1}}{2} \right)}$$

	2019	2018
Cuentas por pagar accionistas	498,512	403,063
Entidades financieras	122,367	394,312
Promedio	620,879	797,375

i =

8 WACC = [D / (D + E)] * i * (1 - T) + [E / (D + E)] * CAPM

WACC =

Apéndice H: Planteamiento de objetivos y funciones para el área de Tesorería

H1: Objetivos y funciones

Objetivo

Administrar eficientemente los recursos económicos de J&W Cía. para afrontar sus responsabilidades y contribuir a su rentabilidad.

Para su consecución, deberá programar y organizar las finanzas, así como ejecutar y controlar los ingresos y salidas de dinero, por medio de una gestión óptima de los recursos y dentro un marco conformado por los valores de la compañía y el respeto por la ley.

Principales funciones

1. Asegurar la disponibilidad de liquidez para las operaciones, para lo cual deberá planificar y controlar los flujos de dinero y brindar capacidad de respuesta de manera anticipada.
2. Rentabilizar el superávit de liquidez. A través del control, identificar los excedentes de dinero, mantener información actualizada sobre el mercado financiero y contribuir a la toma de decisiones de inversión de corto plazo.
3. Gestionar los riesgos derivados del tipo de cambio, las tasas de interés o de la falta de planificación.
4. Ejercer el control de la gestión y emitir los informes, además de mantener a buen recaudo la liquidez y la documentación.

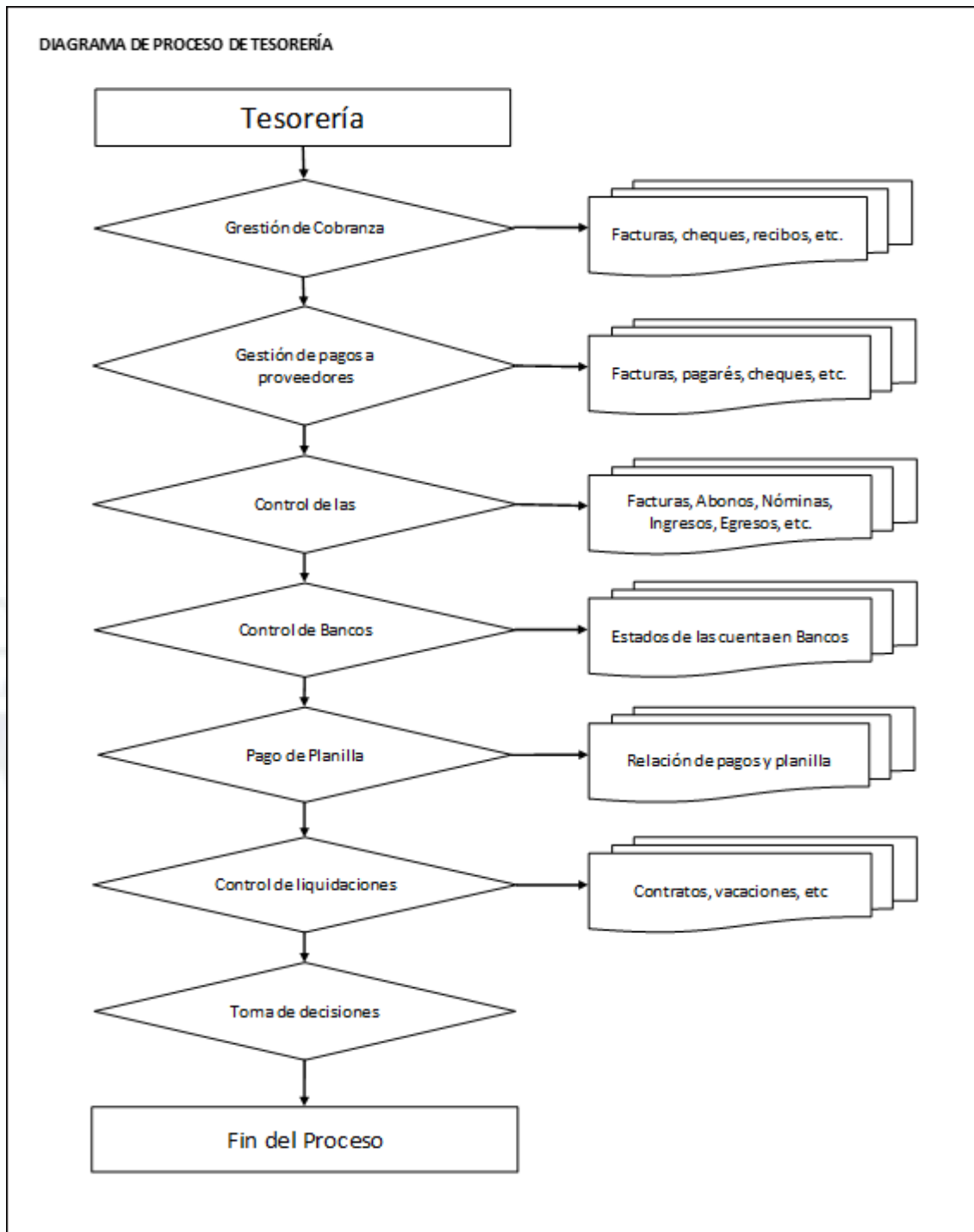


Figura H2. Diagrama de proceso de Tesorería

Apéndice I: Modelo de Estructura de flujo de caja mensual para J&W Cía.

Meses del año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo inicial de caja y bancos	\$ 0.00												
Suma de entradas de efectivo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Suma de salidas de efectivo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Flujo neto de caja: cobros - pagos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Liquidez al final: caja y bancos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Flujos operativos	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Ingresos por ventas													\$ 0.00
Egresos por planilla													\$ 0.00
Egresos por aportes a la seguridad social													\$ 0.00
Egresos por pagos a proveedores													\$ 0.00
Egresos por pagos de servicios públicos													\$ 0.00
Egresos por pagos de impuestos													\$ 0.00
Flujos de inversión	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Egresos por adquisición de activo fijo													\$ 0.00
Ingresos por ventas de activo fijo													\$ 0.00
Flujos financieros	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Egresos por pago de intereses													\$ 0.00
Egresos por pago de préstamos bancarios													\$ 0.00
Egresos por pagos de dividendos													\$ 0.00
Egresos por pagos de acciones													\$ 0.00
Ingresos por intereses													\$ 0.00
Ingresos por préstamos bancarios													\$ 0.00

Esta plantilla de Excel facilitará a J&W Cía. el control del flujo de caja; contiene la estructura y cálculos básicos para la determinar el nivel de liquidez y reflexionar sobre los resultados, para la toma de decisiones.

Apéndice J: Diagrama general del proceso de fabricación de tableros



Figura J1. Diagrama general

Este diagrama de proceso fue elaborado con el apoyo del gerente general de J&W Cía.

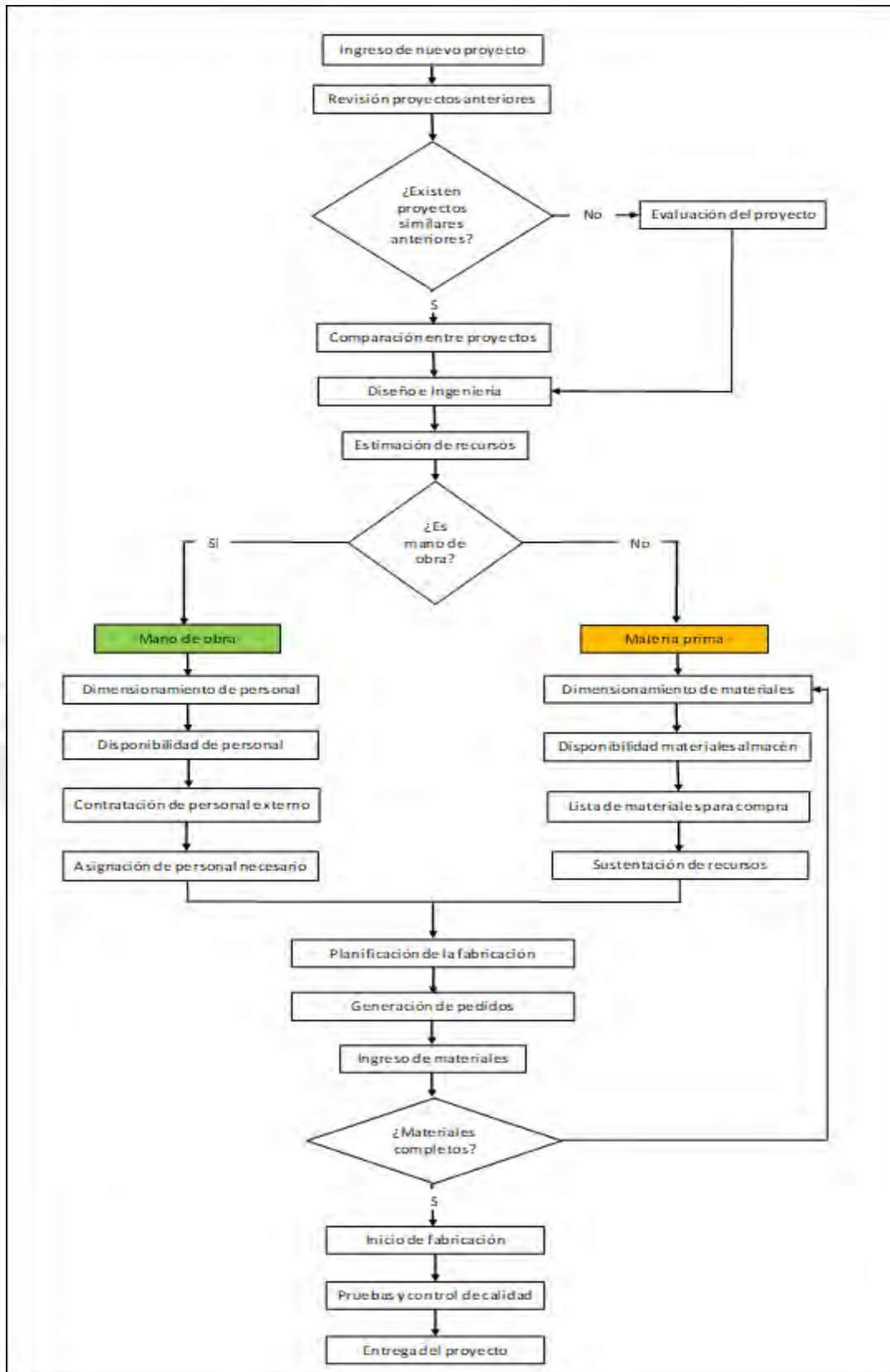


Figura J2. Diagrama del proceso de fabricación

Apéndice K: Modelo de estructura de costos

DETALLE DEL PRODUCTO				
CÓDIGO	ARTÍCULO	CANT [kg]	CANT. PZA's	
xxxxx	TABLERO DE DISTRIBUCIÓN 480V, 2500A.		1	
FECHA DE INICIO		FECHA DE TÉRMINO		
20.07.2020		15.09.2020		
SUMINISTRO DE MATERIALES				
DIRECTO				
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
200	Plancha de Fe 2 mm	1.05	210	
1	Interruptor tripolar, 690V, 2500 A, Icc = 35 kA.	9500	9500	
		SUB TOTAL	\$ 9,710.00	
INDIRECTO				
UNIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
150	Pernos de 5/8" x 3/4"	0.2	30	
15	Platinas de Cu. De 8x80 mm	20	300	
200	Terminales para conductores de BT hasta 8 mm ²	0.3	60	
21	Aisladores de resina, 1000 V, H = 600 mm	10	210	
100	Borneras para cable de BT hasta 8 mm ²	1.5	150	
50	Tornillos 3/8" x 1 1/2"	0.3	15	
		SUB TOTAL	\$ 765.00	
MANO DE OBRA DIRECTA				
ACTIVIDADES	N° GENERADOR	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MANO DE OBRA DIRECTA		HH		6500
			SUB TOTAL	\$ 6,500.00
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
ACTIVIDADES	N° GENERADOR	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
MANO DE OBRA INDIRECTA		HH		5000
COSTOS FIJOS	1	GLB	1200	1200
COSTOS VARIABLES	1	GLB	3500	3500
			SUB TOTAL	\$ 9,700.00
RESUMEN				
SUMINISTRO DE MATERIALES		\$10,475.00		
MANO DE OBRA		\$ 6,500.00		
COSTOS INDIRECTOS		\$ 9,700.00		
COSTO TOTAL		\$ 26,675.00		
COSTO UNITARIO		\$ 26,675.00		

Apéndice L: Presupuesto de implementación de soluciones




PROYECTO	N° HH / Día	N° de Días	TOTAL HH	PU de HH	Sub Total
Flujo de caja					\$ 28,950
Gerente general	1	50	50	35	1,750
Administrador	2	50	100	15	1,500
Jefe Comercial	2	50	100	15	1,500
Jefe de Logística	2	50	100	15	1,500
Jefe de producción	2	50	100	15	1,500
Coach en Finanzas y Contabilidad	2	50	100	100	10,000
Asesor Contable	8	20	160	60	9,600
Asesor Fiscal	1	10	10	80	800
Asesor en procesos operativos	1	10	10	80	800
Estructura de costos					\$ 38,080
Gerente general	2	48	96	35	3,360
Administrador	2	48	96	15	1,440
Jefe Comercial	2	48	96	15	1,440
Jefe de Logística	2	48	96	15	1,440
Jefe de Producción	2	48	96	15	1,440
Equipo operativo de trabajo	4	40	160	9	1,440
Coach en Contabilidad y Costos	2	64	128	90	11,520
Asesor en procesos operativos	8	40	320	50	16,000
PRESUPUESTO TOTAL					\$ 67,030

Apéndice M: Diagramas de Gantt de soluciones a implementar

ACTIVIDADES	CAUSAS	PROGRAMA DE DURACIÓN																LUGAR	RESP	CÓMO
		1S	2S	3S	4S	5S	6S	7S	8S	9S	10S	11S	12S	13S	14S	15S	16S			
Organizar un flujo de caja		[Barra azul que cubre los periodos 1S a 10S]																ADM	ADM	
I. Organizar el área de Tesorería, procedimientos y responsabilidades	Carencia de un plan de reinversión	[Barra cian que cubre los periodos 1S a 4S]																		Elaborar los procedimientos, responsabilidades y los recursos necesarios.
II. Definir las políticas para el manejo de información en la toma de decisiones	Bajo desempeño financiero	[Barra cian que cubre los periodos 3S a 4S]																		Listar la información relevante para la toma de decisiones
III. Definir políticas de crédito, pago y cobranzas ante clientes y proveedores	Gastos operativos y financieros no son previstos	[Barra cian que cubre los periodos 1S a 10S]																		Elaborar las políticas de crédito, pago y cobranzas, en función al ciclo de conversión de efectivo.
IV. Definir la estructura del flujo de caja	Ciclo de conversión de efectivo	[Barra cian que cubre los periodos 7S a 8S]																		Elaborar los flujos de caja operativo, de inversión y financiero
V. Formación y acompañamiento para la elaboración y tratamiento del flujo de caja		[Barra cian que cubre los periodos 7S a 10S]																		Desarrollar el plan de formación
Organizar la estructura de costos de la empresa		[Barra azul que cubre los periodos 1S a 16S]																ADM	ADM	
I. Estructura de Costos, procedimientos y responsabilidades	Gastos operativos y financieros no son previstos	[Barra cian que cubre los periodos 1S a 4S]																		Elaborar los procedimientos, responsabilidades y los recursos necesarios.
II. Levantamiento de la división de los procesos de J&W Cía.		[Barra cian que cubre los periodos 1S a 2S]																		Levantar los procesos y sus divisiones
III. Definir las políticas para el manejo de la documentación en el empleo de los recursos	Falta de definición de parámetros de costos	[Barra cian que cubre los periodos 3S a 6S]																		Elaborar la lista de documentos necesario para el control del manejo de recurso.
IV. Formación y acompañamiento en la estructuración de los costos	Asignación de costos distorcionada	[Barra cian que cubre los periodos 9S a 16S]																		Desarrollar el plan de formación
VI. Implementar un sistema de control y planificación para los recursos de la empresa		[Barra cian que cubre los periodos 1S a 16S]																		Evaluar y seleccionar la herramienta más idónea para la planificación y control de los recursos (ERP)

Apéndice N: Programa Seguridad y Salud en el Trabajo de J&W Cía. 2019

FORMATO		CODIGO		REVISION															
PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2019		JW-01-PL-008		2 401/2019															
FORMATO PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2019 CODIGO JW-01-PL-008 REVISION 2 401/2019																			
DATOS DEL EMPLEADOR RAZON SOCIAL: J&W CÍA. S.A. RUC: 2070417401 DOMICILIO: CALLE 40, 17-73, Urb. Industrial Miraflores, Caba ACTIVIDAD ECONOMICA: ELECTRONICA NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA: 54																			
Objetivo General 1 Cumplimiento de la legislación en Seguridad y Salud en el Trabajo Implementación de la documentación del sistema de Gestión de SST																			
Objetivo Específico Cumplimiento de Normas Legales y mejora continua de los documentos Cumplimiento de las actividades del CSST																			
Recursos: Ley N° 29733 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR																			
Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Responsable	PLAZO												FECHA DE VERIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Aprobar el Programa Anual de SST	Aprobación del documento	100%	CSST/Área de SST	X														Anual	
Elaborar el Plan de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	N° de actuaciones realizadas el año / N° de actuaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST	X														Semestral	
Elaborar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo	N° de actuaciones realizadas el año / N° de actuaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST	X														Semestral	
Capacitaciones anuales	N° de capacitaciones realizadas / N° total de capacitaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST															Trimestral	
Reuniones y capacitaciones al Comité de SST	N° de reuniones realizadas / N° total de reuniones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Revisión continua de la parte de identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos (PRE)	N° de revisiones realizadas / N° total de revisiones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Elaborar el Informe anual de SST a la alta dirección	Verificación del informe elaborado	100%	Área de seguridad															Anual	
Control del sistema de gestión de SST según las de verificación de la ley 29733 y su reglamento	N° de controles realizados / N° total de controles de sistema de Gestión programados / 100	100%	Área de seguridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Auditar el sistema de Sistema de Gestión de SST	Verificación de auditoría sistema realizada	100%	CSST/Área de SST															Anual	
Reportar las estadísticas administrativas de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales	N° de reportes estadísticos entregados / N° total de reportes estadísticos programados / 100	100%	CSST/Área de SST															Semestral	
Reportar la ocurrencia de accidentes mortales e incidentes críticos	Verificar el número de reportes elaborados	100%	CSST/Área de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Reportar las estadísticas del Comité de SST	N° de actas de reunión / N° de reuniones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Objetivo General 2 Prevenir los Incidentes y Accidentes en el trabajo Realizar las medidas preventivas en seguridad y salud ocupacional Distribuir los Incidentes y Accidentes en el trabajo Identificar los peligros y cumplir con las medidas de control																			
Objetivo Específico Distribuir los Incidentes y Accidentes en el trabajo Identificar los peligros y cumplir con las medidas de control																			
Recursos: Ley N° 29733 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR																			
Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Responsable	PLAZO												FECHA DE VERIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Creación de Inocuidad a los Trabajadores Ingresantes	N° de charlas de inocuidad realizadas / N° total de charlas programadas / 100	100%	Área de seguridad															Semestral	
Capacitaciones anuales	N° de capacitaciones realizadas / N° total de capacitaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST															Trimestral	
Inspección de PPP	N° de inspecciones realizadas / N° total de inspecciones programadas / 100	100%	Área de seguridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Revisión de investigación de incidentes y accidentes	N° de investigaciones realizadas / N° total de casos de incidentes y Accidentes reportados / 100	100%	CSST/Área de SST	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Objetivo General 3 Prevenir daños a la salud provocados en el trabajo Brindar al conocimiento al personal sobre enfermedades ocupacionales Identificar los peligros y cumplir con las medidas de control Reducir la Inocuidad y el Hemo carboxi resultante																			
Objetivo Específico Brindar al conocimiento al personal sobre enfermedades ocupacionales Identificar los peligros y cumplir con las medidas de control Reducir la Inocuidad y el Hemo carboxi resultante																			
Recursos: Ley N° 29733 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR																			
Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Responsable	PLAZO												FECHA DE VERIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				

FORMATO		CODIGO		REVISION															
PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2019		JW-01-PL-008		2 401/2019															
FORMATO PROGRAMA ANUAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 2019 CODIGO JW-01-PL-008 REVISION 2 401/2019																			
DATOS DEL EMPLEADOR RAZON SOCIAL: J&W CÍA. S.A. RUC: 2070417401 DOMICILIO: CALLE 40, 17-73, Urb. Industrial Miraflores, Caba ACTIVIDAD ECONOMICA: ELECTRONICA NUMERO DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA: 54																			
Objetivo General 4 Plan y respuesta ante emergencias y urgencias Elaboración y difusión del plan de contingencia																			
Objetivo Específico Participar en simulacros Mantener actualizado las inspecciones de equipos de primera auxilio y lucha contra incendios																			
Recursos: Ley N° 29733 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR																			
Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Responsable	PLAZO												FECHA DE VERIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Aprobación del Plan de contingencia	Aprobación del Plan	100%	CSST/Área de SST															Anual	
Difusión del Plan de contingencia	N° de charlas realizadas el año / N° de charlas programadas / 100	100%	CSST/Área de SST															Semestral	
Capacitaciones de brigadas	N° de capacitaciones realizadas / N° total de capacitaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST															Semestral	
Inspección de botiquines y extintores	N° de inspecciones realizadas / N° total de inspecciones programadas / 100	100%	Área de seguridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
Simulacros	N° de simulacros realizados / de simulacros programados / 100	100%	CSST/Área de SST															Semestral	
Objetivo General 5 Implementar señales de seguridad																			
Objetivo Específico Capacitar al personal en señales de seguridad Publicar los mapas de riesgo Inspeccionar las señales de seguridad de las áreas																			
Recursos: Ley N° 29733 Ley de SST, D.S. N°005-2012-TR Reglamento de la Ley de SST, 050-2013-TR																			
Descripción de la actividad	Indicador	Meta	Responsable	PLAZO												FECHA DE VERIFICACION	ESTADO	OBSERVACIONES	
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Publicar el mapa de riesgo	Verificación de publicación de Mapa de riesgo / N° total de Mapas de riesgo elaborados / 100	100%	CSST/Área de SST	X														Semestral	
Capacitaciones de señales de seguridad	N° de capacitaciones realizadas / N° total de capacitaciones programadas / 100	100%	CSST/Área de SST															Anual	
Inspección de área	N° de inspecciones realizadas / N° total de inspecciones programadas / 100	100%	Área de seguridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Mensual	
			ELABORADO		REVISADO				APROBADO POR:										
NOMBRE:			PAOLA ROSA NORABUENA				PAUL ROYER SUAREZ				AGUSTIN ESPINOZA ROYER								
CARGO:			SUPERVISOR SICOMA				JEFE DE OPERACIONES				PRESIDENTE CSST								
FRMA:																			

Apéndice O: Lluvia de ideas para diagnóstico del problema

