

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Estrategia de Gestión Comercial para Capricornio S.A., 2021

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Domingo Elias Astonitas Astonitas, DNI: 41283748

Alonso Humberto Baluarte Achata, DNI: 70308490

Freddy Alonso Farfán Rodríguez, DNI: 70005456

ASESOR

Sandro Alberto Sánchez Paredes, DNI: 09542193

ORCID 0000-0002-6155-8556

JURADO

Presidente: MARQUINA FELDMANN, PERCY SAMOEL

Jurado: AGÜERO OLIVOS, CARLOS EDUARDO

Surco, agosto 2021

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio:

Al profesor Sandro Sánchez, nuestro asesor, por apoyarnos en el desarrollo del proyecto de Business Consulting, del cual trata este documento.

A todos los profesores de CENTRUM Católica, quienes nos permitieron contar con las herramientas necesarias para completar este proyecto de la mejor manera y alcanzar los objetivos propuestos para el mismo.

Dedicatorias

A mi esposa, a mis hijos y al recuerdo de mis padres, por apoyarme siempre.

Domingo Astonitas

A mi familia, por el apoyo incondicional y la motivación que me permitieron mejorar y alcanzar mis objetivos.

Alonso Baluarte

A mis padres y hermano, por haber sido siempre un apoyo, ejemplo y modelo a seguir durante toda mi vida.

Freddy Farfán

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se explora la implementación de una consultoría de negocios que, con el uso de distintas estrategias, busca solucionar la ineficiencia en la confirmación de pagos, problema que influye directamente en las ventas y el EBITDA de la empresa Capricornio S.A. Para lograrlo se siguió una serie de pasos que permitieron conocer la situación actual de la empresa, tanto internamente como con agentes externos que pudiesen influir en la toma de decisiones; esto permitió identificar el problema principal anteriormente mencionado. Adicionalmente, se consultaron bases bibliográficas, lo que permitió establecer el mejor curso de acción para el desarrollo del plan de trabajo e implementación de esta consultoría de negocios. Posteriormente, se realizó un análisis de las posibles alternativas de acción y se evaluaron cuáles de estas significarían las soluciones óptimas. Se desarrolló un plan de implementación de las alternativas elegidas en el que se establecieron los factores clave de éxito que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que el proyecto requerirá una inversión inicial de S/ 29,880, el cual generará un ahorro en costos administrativos por el pago de comisiones bancarias de S/ 88,390 anuales, reducción de costos por la implementación de una solución tecnología de S/ 54,000 anuales y un incremento en ventas por el mayor enfoque comercial de S/ 416,667 anuales, estas tres mejoras combinadas impactan positivamente en 0.3% en el EBITDA y el margen neto, que se traducirá en una tasa interna de retorno del proyecto de 291% y una VAN de S/ 210,827

Abstract

The present document explores the implementation of a business consulting using several strategies in order to improve the efficiency of payment confirmation system used by Capricornio S.A. This problem affects directly sales and profitability objectives of the company. The consulting team followed a series of steps to visualize the actual situation of the company, both internal and external, and allowed to identify the main problem that was mentioned above. Bibliography was also consulted to develop the best course of action for the work and implementation plan of this business consulting. Subsequently, an analysis of the possible alternatives of action was carried out and the best alternatives were evaluated. The implementation plan was developed using the chosen strategies and the key success factors to achieve the given goals. It is worth to mention that the project will require an initial investment of S/ 29,880, which will generate savings in the administrative expenses of S/ 88,390 per year, reduce the development cost of a new technological solution in S/ 54,000 per year and increase sales value in S/ 416,667 per year due to the sales focus improvement. These three improvements will have a positive impact of 0.3% of the sales value on the EBITDA and the net margin, which will be translated into an internal rate of return of the project of 291% and a NPV of S/ 210,827.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación Gerencial de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la Organización.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Visión y misión.....	2
1.1.3 Valores y cultura.....	3
1.1.4 Objetivos a largo plazo.....	5
1.1.5 Estructura organizacional.....	5
1.1.6 Productos.....	7
1.2 Conclusión.....	7
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	8
2.1 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter).....	8
2.1.1 Poder de negociación del cliente (alto).....	8
2.1.2 Poder de la competencia actual (alto).....	8
2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (bajo).....	9
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (alto).....	10
2.1.5 Poder de negociación de los proveedores (medio).....	10
2.2 Análisis Externo (PESTE).....	10
2.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	10
2.2.2 Factores económicos (E).....	10
2.2.3 Factor social, cultural y demográfico (S).....	11
2.2.4 Factores tecnológicos y científicos (T).....	12
2.2.5 Factores ecológicos y ambientales (E).....	13

2.2.6 Oportunidades y amenazas.....	13
2.3 Análisis Interno (AMOFHIT).....	15
2.3.1 Administración y gerencia.....	15
2.3.2 Marketing, ventas e investigación de mercado.....	17
2.3.3 Operación, logística e infraestructura.....	18
2.3.4 Finanzas y contabilidad.....	18
2.3.5 Recursos humanos y cultura.....	19
2.3.6 Sistema de información y comunicación.....	20
2.3.7 Tecnología, investigación y desarrollo.....	21
2.3.8 Fortalezas y debilidades.....	21
2.4 Conclusiones.....	23
Capítulo III: Problema Clave.....	25
3.1 Lista de Problemas.....	25
3.1.1 Proceso de validación ineficiente.....	25
3.1.2 Sobrecostos por reprocesos y procesos manuales.....	25
3.1.3 Incrementar el enfoque en las ventas.....	26
3.2 Elección de Problema Principal.....	26
3.2.1 Alcance.....	30
3.2.2 Propiedad.....	30
3.2.3 Magnitud.....	31
3.2.4 Tiempo.....	31
3.3 Conclusión.....	31
Capítulo IV: Revisión de Literatura.....	33
4.1 Mapa de Literatura.....	33
4.2 Revisión de Literatura.....	34

4.2.1 Sector consumo masivo.....	35
4.2.2 Liquidez en la compañía.....	39
4.2.3 Antecedentes.....	41
4.3 Conclusión.....	43
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....	44
5.1 Sistemas.....	44
5.1.1 Dos ERP no integrados.....	44
5.1.2 Recursos destinados a procesos manuales.....	45
5.2 Comercial.....	45
5.2.1 Pérdida de ventas.....	45
5.2.2 Incrementar el enfoque en las ventas.....	45
5.2.3 Vendedores destinan tiempo excesivo a la verificación de cobranzas.....	45
5.2.4 Distribución participa en la cobranza.....	46
5.3 Tesorería.....	46
5.3.1 Flujo de cobranza manual y extenso.....	46
5.3.2 Falta de trazabilidad en las transacciones.....	46
5.3.3 Verificación manual del estado de cuenta del cliente.....	46
5.3.4 Demora en la confirmación de pago.....	46
5.3.5 Uso incorrecto del CR por Capricornio S.A.....	46
5.4 Distribución.....	46
5.4.1 Riesgo de contagio de covid-19.....	46
5.5 Cliente.....	47
5.6 Matriz Priorización Causa-Raíz.....	48
5.6.1 Factibilidad.....	48
5.6.2 Beneficio.....	48

5.6.3 Resultado.....	48
5.7 Conclusión.....	49
Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas.....	50
6.1 Propuesta de Solución.....	50
6.1.1 Automatización en el registro de pagos.....	50
6.1.2 Establecer un proceso de venta y cobranza.....	50
6.1.3 Evaluación técnica.....	53
6.2 Pros y contras de la solución.....	55
6.2.1 A favor.....	56
6.2.2 En contra.....	56
6.3 Conclusiones.....	57
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito.....	59
7.1 Plan de Implementación.....	59
7.1.1 Actividades de implementación.....	59
7.1.2 Preparación de sistemas y procesos.....	59
7.1.3 Implementación de sistemas y procesos.....	60
7.1.4 Seguimiento y control.....	61
7.1.5 Diagrama de Gantt.....	61
7.2 Factores Clave de Éxito.....	62
7.2.1 Factores facilitadores.....	62
7.2.2 Factores limitantes.....	62
7.3 Conclusión.....	63
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....	64
8.1 Evaluación Financiera.....	64
8.2 Conclusiones.....	65

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones..... 66
Referencias.....68
Apéndice: Sustentos de la Evaluación Financiera Capricornio S.A.....72

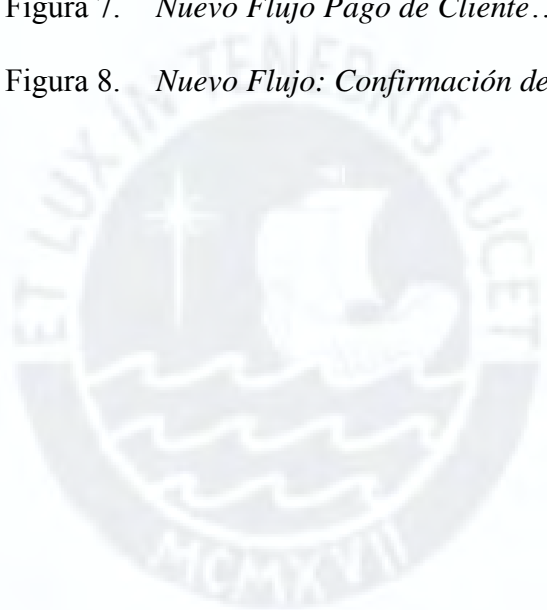


Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Funciones de las Gerencias de Capricornio S.A</i>	17
Tabla 2.	<i>Matriz de Ponderación de Problemas</i>	27
Tabla 3.	<i>Ponderación Oscar Uribe (OU) vs. Equipo de Consultoría (EC)</i>	27
Tabla 4.	<i>Lista de Priorización de Causas</i>	49
Tabla 5.	<i>Análisis del Mercado: Hallazgos y Comentarios</i>	53
Tabla 6.	<i>Análisis Interno: Problemas e Impactos</i>	54
Tabla 7.	<i>Transacciones: Bancos vs. ASBANC</i>	55
Tabla 8.	<i>Causas y Soluciones</i>	57
Tabla 9.	<i>Resumen</i>	58
Tabla 10.	<i>Diagrama de Gantt</i>	61
Tabla 11.	<i>Evaluación de la Inversión</i>	65
Tabla A1.	<i>Implementación: Pago Única Vez</i>	72
Tabla A2.	<i>Tarifario: Pago Mensual, según Rango</i>	73
Tabla A3.	<i>Costo Anual Promedio por Comisiones por el Uso de CR</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1.	<i>Organigrama de la Empresa Capricornio S.A.</i>	6
Figura 2.	<i>Balanza Comercial Primer Semestre 2020</i>	12
Figura 3.	<i>Flujo Actual: Confirmación de Pagos y Estado de Cuenta Actualizado</i>	28
Figura 4.	<i>Flujo Pago de Cliente</i>	29
Figura 5.	<i>Mapa de Literatura</i>	34
Figura 6.	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	44
Figura 7.	<i>Nuevo Flujo Pago de Cliente</i>	51
Figura 8.	<i>Nuevo Flujo: Confirmación de Pagos y Estado de Cuenta Actualizado</i>	52



Capítulo I: Situación Gerencial de la Organización

1.1 Presentación de la Organización

1.1.1 Historia

Capricornio S.A. es una empresa de consumo masivo. Inicia como una panadería fundada en 1917 en el Cercado de la ciudad de Lima. Años después, en 1928, integra verticalmente sus procesos e ingresa al rubro harinero fundando el molino Excelsior, cerca del puerto del Callao, que es uno de los primeros molinos en el Perú. En 1954, diversifica sus operaciones e ingresa al mercado de pastas con la inauguración de su fábrica de fideos. Con esta apertura se integró al sector de consumo masivo.

A raíz de una evaluación dentro de su proceso productivo, se llega a la conclusión de la conveniencia de aprovechar la merma y utilizarla como materia prima en la producción de alimentos balanceados para la nutrición y protección de animales no doméstico. Esta categoría está dirigida a criadores de animales como: (a) gallos de pelea, (b) aves, (c) cuyes, (d) conejos, y (e) alimento genérico.

Al ver una oportunidad de mercado y expansión en el norte del país, Excelsior inauguró en 1988 su segundo molino en el puerto de Salaverry, ubicado al sur de la ciudad de Trujillo. El objetivo de esta estrategia fue el desarrollo de mercado en el norte peruano, por lo que al instalar el molino en un puerto se tiene acceso a grano importado y se reducen los costos de transporte. Adicionalmente, inauguran la segunda fábrica de fideos en la misma localidad.

En 1998 se fusionan los molinos, la fábrica de fideos y alimentos balanceados para formar la empresa actualmente conocida como Capricornio S.A., a fin de estandarizar y optimizar procesos. Desde 2014, debido a los nuevos desafíos y para asegurar la sostenibilidad de la compañía, se estructura una organización integrando las mejores prácticas de gobierno corporativo. Hoy en día, Capricornio S.A. sigue consolidándose como compañía

en el mercado nacional e internacional con productos de alta calidad. Los principales países a los que exporta son Canadá, Argentina y Rusia.

1.1.2 Visión y misión

Visión. La visión de la compañía se presenta de la siguiente manera: “Ser reconocidos como líderes en los mercados de nuestros productos que aspiran a ser una marca de preferencia del consumidor local e internacional, con una organización innovadora y de alta productividad” (Capricornio, 2020, párr. 2).

Esta visión presenta una formulación ideológica orientada a la mejora al indicar que se enfoca en la innovación, los cambios en el mercado y el esfuerzo por ayudarla a alcanzar sus objetivos. La visión proyecta a la organización al futuro tomando como meta ser la marca líder en los mercados donde participa. Refleja los deseos de sus líderes de ampliar sus horizontes comunicándose de manera clara. Con esto todos los colaboradores de la organización la interiorizan y la toman como propia.

Se identificó que la visión carece de un horizonte de tiempo claramente definido. Se menciona el futuro como un plazo indefinido, lo que puede llevar a que la misión no se cumpla cabalmente.

Luego de este análisis, se propone la siguiente visión:

Al 2025, ser la empresa productora y comercializadora líder en el mercado peruano, y dentro de las 10 primeras en Latinoamérica. También, ofrecer productos de alta calidad y soluciones innovadoras.

Misión. La misión de la compañía se presenta de la siguiente manera: “Elaborar y comercializar productos, farináceos y derivados, de alta calidad con responsabilidad y compromiso social con todos los grupos de interés, con equipos humanos competentes para beneficio de los consumidores” (Capricornio, 2020, párr. 1).

La presente misión complementa la visión al mencionar claramente a sus clientes y productos. De igual manera, expresa claramente los objetivos y filosofía de la organización. También demuestra preocupación por su impacto en la sociedad, empleados y grupos de interés. Sin embargo, no se evidencia la relación directa con la visión de la empresa en aspectos de mercados e innovación.

Luego de este análisis, se propone la siguiente misión:

Brindar productos y soluciones innovadoras complementadas con procesos de alta calidad, y responsabilidad social con todos los grupos de interés. Estas acciones nos permiten generar alto valor a nuestros clientes y la sociedad.

1.1.3 Valores y cultura

La empresa Capricornio S.A. ha desarrollado los siguientes valores corporativos, los cuales orientan sus acciones y actitudes (Capricornio, 2020):

- **Compromiso:** Se define como la coincidencia entre los objetivos de la organización y el cumplimiento de altos estándares de excelencia y responsabilidad.
- **Honestidad y transparencia:** Se trata de poseer un ambiente de trabajo en el cual las personas se sientan seguras de expresar lo que se piensan, para lo cual se brindará un adecuado nivel de confianza y de empoderamiento que permita una mejor toma de decisiones.
- **Haz más con menos:** Con esta expresión se alude a la conformación de un equipo ágil y flexible que toma riesgos, aprende de sus errores y celebra los éxitos con humildad.
- **Trabajo en equipo:** Se refiere a buscar los máximos desafíos como equipo, ya que con el trabajo se contribuye a generar tanto valor como bienestar para las personas.

- Orden y limpieza: Se refiere a facilitar el control de accidentes, con lo que se simplifica el trabajo diario y se hace a los colaboradores más productivos y eficientes.
- Innovación: Significa que busca transformar los mercados donde operan mediante las herramientas y productos que se tienen como compañía.
- Pasión por el trabajo: Alude a sentir pasión en lo que se hace y ser personas emprendedoras, con espíritu ganador y coraje.
- Fidelidad y lealtad: Son términos que implican un profundo compromiso de los colaboradores con la compañía, que brindan su apoyo de manera decidida y voluntaria.
- Integridad: Se entiende como la importancia de contar con personas íntegras que respeten a los consumidores, el medio ambiente y la comunidad en que viven, acogiendo diferentes puntos de vista y comunicándose de manera clara.
- Solidaridad: Es la contribución de la compañía hacia el entorno donde operan.

Según el análisis, se propone integrar a los siguientes valores actuales: (a) honestidad y transparencia, (b) fidelidad y lealtad, y (c) integridad. Todo ello en un solo valor llamado *ética*. Además, los valores “Haz más con menos” e “Innovación” deberían integrarse en un solo valor llamado *efectividad*. La lista quedaría de la siguiente manera: (a) compromiso, (b) ética, (c) efectividad, (d) trabajo en equipo, (e) orden y limpieza, (f) pasión por el trabajo, y (g) solidaridad.

1.1.4 Objetivos a largo plazo

- Lograr un margen de EBITDA de 8% como mínimo.

Con respecto al objetivo a largo plazo, se evidencia que sí es específico, porque menciona un indicador y un valor por ser alcanzado, pero no describe el valor actual y, por ello, no es fácilmente observable la dificultad para alcanzarlo, y es fácilmente medible

haciendo una revisión de los estados financieros. No está claramente definida la dificultad para alcanzar este objetivo. El objetivo es altamente retador; dado lo altamente competitivo del sector, la industria está en alrededor de 6% de EBITDA. Con respecto a la definición del tiempo por ser alcanzado el objetivo, no lo indica; es por ello que es necesario indicar cuándo queremos alcanzarlo.

Luego del presente análisis se propone el siguiente objetivo de largo plazo:

- Lograr un margen de EBITDA mayor al 6%, para el primer trimestre del 2021; 7.8% para el final del 2021, y aspirar a un 10% en adelante.

1.1.5 Estructura organizacional

En Capricornio S.A., la organización empresarial está estructurada de la siguiente manera: (a) Directorio, (b) Gerencia General, (c) Gerencia Comercial, (d) Gerencia de Finanzas, y (e) jefaturas de producción por planta. En la Figura 1 se aprecia el organigrama de la empresa.

Directorio. Es el responsable de diseñar y transmitir los lineamientos estratégicos, además de elaborar y comunicar la visión y misión de la empresa. En este caso está conformado por personas pertenecientes a la misma familia de Capricornio S.A.

Gerencia General. Es el ente encargado de la gestión corporativa de Capricornio S.A., responsable de desplegar los planes estratégicos, tomar decisiones y evaluar que los resultados estén alineados con los objetivos de la organización. Se respalda en tres gerencias: (a) Gerencia Financiera, (b) Gerencia Comercial, y (c) Gerencia de Recursos Humanos. Cada una de ellas lidera equipos de jefaturas multidisciplinarias.

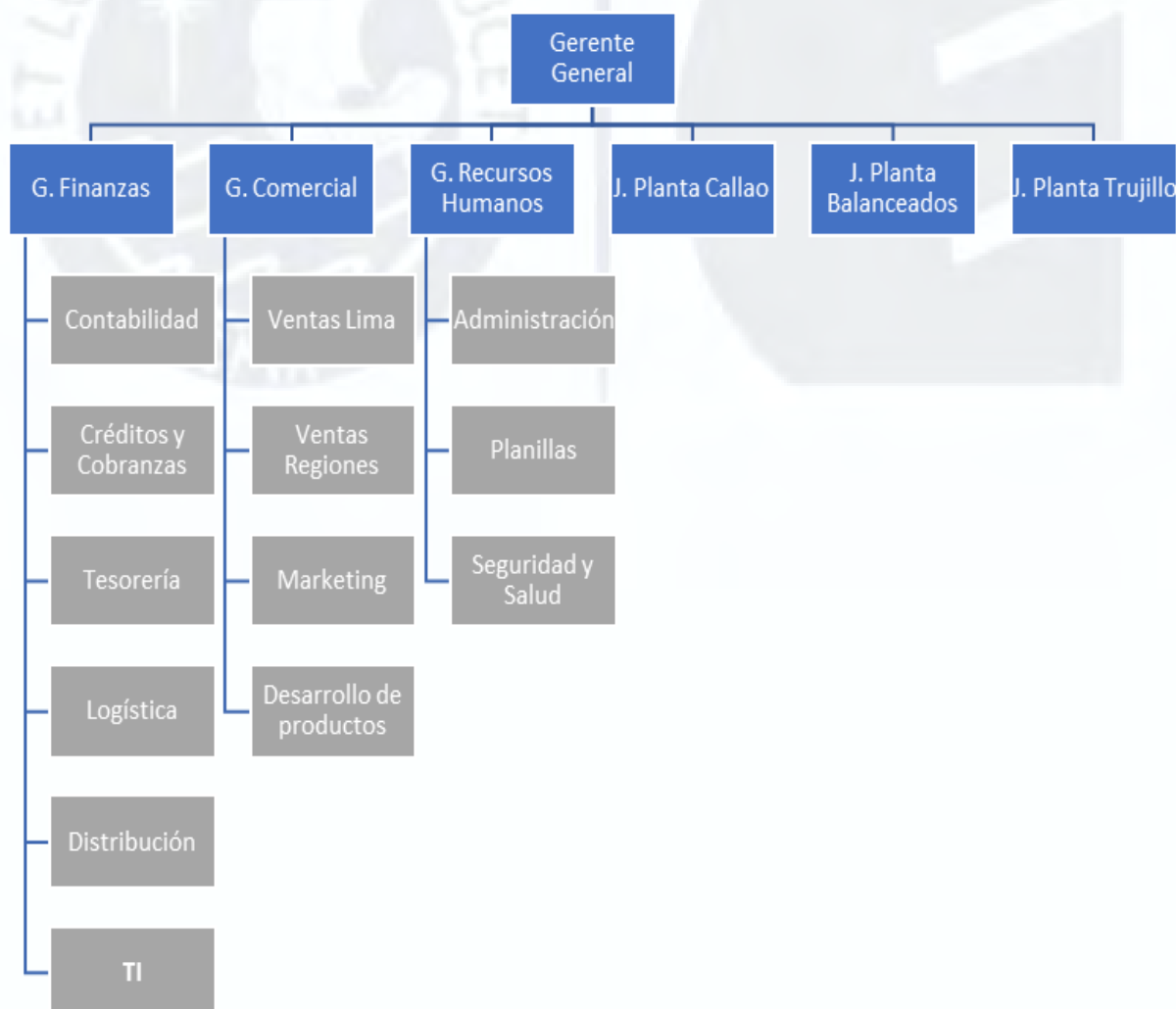
Gerencia Comercial. Es la responsable de contacto con los clientes y de generar ingresos mediante las ventas que realiza. Tiene personas en campo para ejecutar sus operaciones.

Gerencia de Finanzas. Es la responsable de emitir, controlar y gestionar los indicadores financieros de la empresa, buscando optimizarlos. Cuenta para su gestión con las siguientes áreas: (a) contabilidad, (b) créditos y cobranzas, (c) tesorería, (d) logística y distribución, y (e) tecnologías de información.

Jefaturas de producción. Estas jefaturas no dependen de una Gerencia de Operaciones. Estas gerencias reportan directamente a la Gerencia General. Cada una de estas jefaturas lidera los equipos de operaciones de las tres plantas con las que cuenta la empresa: (a) Planta Callao, (b) Planta Balanceados, y (c) Planta Trujillo.

Figura 1

Organigrama de la Empresa Capricornio S.A.



Nota. Adaptado de comunicación personal, O. Uribe, 01 de octubre, 2020.

1.1.6 Productos

Capricornio S.A. cuenta con las siguientes tres categorías dentro de su portafolio de productos: (a) harinas, (b) fideos, y (c) balanceados. Dentro de la categoría de harinas, se tienen cuatro familias: (a) panaderas especiales, (b) panaderas extras, (c) pasteleras, y (d) panetoneras. Estas tienen como finalidad dar una alta calidad a panes, pasteles y panetones. En la categoría de fideos se tienen dos familias dirigidas al negocio B2C: (a) Don Camilo, y (b) Don Paolo. Por último, está la categoría de balanceados, dirigidos a diversos animales no domésticos para una buena nutrición y protección contra las enfermedades.

1.2 Conclusión

Capricornio S.A. participa con tres categorías dentro del negocio de consumo masivo con harinas, fideos y alimentos balanceados para animales no domésticos. Las categorías de harinas y alimentos balanceados están dentro del negocio B2B dirigidos a los sectores de panificación, gastronomía y grandes industrias. Por otro lado, la categoría de fideos se encuentra dentro del negocio B2C, dirigido a mayoristas, bodegas y puestos de mercados a nivel nacional. Capricornio S.A. cuenta con tres plantas en todo el Perú —dos en Lima y una en Trujillo—, y si bien no cuenta con operaciones en otros países, exporta a distintos países de Latinoamérica, Norteamérica y Europa.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá establecer las estrategias de negocio por desarrollar conociendo las habilidades competitivas más importantes de Capricornio S.A. en el sector de consumo masivo. Este modelo considera los siguientes aspectos para el análisis y estudio: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de la competencia actual, (c) amenaza de nuevos competidores, (d) amenaza de productos sustitutos, y (e) poder de negociación de los proveedores (Porter, 2008).

2.1.1 Poder de negociación del cliente (alto)

Capricornio S.A. tiene clientes en el negocio B2B como en el B2C; sin embargo, el primero de estos es el más representativo atendiendo a restaurantes, panaderías e industrias avícolas a nivel nacional. La compañía, a inicio del 2020, entre restaurantes y panaderías contaba con una base de datos de 26,000 clientes a nivel nacional, muchos de los cuales dejaron de operar una vez que se inició la cuarentena, y hasta setiembre solo el 65% de los mismos empezaron a operar nuevamente. En este caso, el poder de negociación de los clientes es alto, principalmente por la oferta de valor de parte de empresas más grandes con un poder de negociación mayor, que permite negociar los márgenes que puede dejar en el mercado y a beneficio de cada uno de los clientes atendidos. Por parte de Capricornio, haciendo más atractiva su oferta, la cartera que maneja la compañía cuenta con productos especializados de acuerdo con el producto final deseado.

2.1.2 Poder de la competencia actual (alto)

Las categorías principales que ofrece Capricornio son harinas y fideos, cada una de las cuales cuenta con presentaciones específicas de acuerdo con la necesidad del cliente. Por tanto, la competencia directa son las compañías que venden las mismas categorías; las principales competidoras son Molitalia S.A. y Alicorp S.A., con la misma propuesta de valor y en el mismo

segmento de mercado que Capricornio S.A. participa. Se debe descartar a todas aquellas empresas que ofrezcan productos elaborados de forma artesanal y que tengan una estructura de negocio más pequeña, o estén instaladas únicamente en regiones o territorios específicos.

El trigo, principal materia prima para la elaboración de fideos y harinas, es un *commodity*, lo cual hace que la competencia se base únicamente en el precio y este se negocie de acuerdo con los volúmenes de compra por parte de cada cliente. Actualmente existen más de 30 marcas en el mercado: dentro de los principales competidores está Alicorp S.A.A., empresa de consumo masivo que cuenta con el 27.7% del total de la facturación en el rubro. Le siguen Molitalia con 4.1% e Industrias del Espino con 2.9%. Capricornio S.A. participa con el 1.3% (Salazar, 2019). Se concluye, de acuerdo con la participación en facturación de cada una de las compañías, que la rivalidad entre los competidores es alta.

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores (bajo)

El riesgo de nuevos competidores es bajo debido al alto nivel de inversión para la creación, en principio, de una o más fábricas para la producción de pastas o harinas a un volumen necesario para ser competitivos en el mercado. Además, la infraestructura *front office* y *back office* que se requiere para la comercialización es compleja por las estrategias que necesita el negocio, tanto para definir la ruta del mismo como para definir los precios, los canales por desarrollar y la oferta de valor. Por último, se necesita una estrategia logística adecuada para competir al nivel de las compañías ya asentadas en el sector, así como centros de distribución ubicados en sectores estratégicos a nivel nacional, para, de esta forma, brindar un servicio adecuado a cada punto de venta, ya sea una bodega, puesto de mercado o un mayorista.

A pesar de estas dificultades, algunos empresarios invierten en la elaboración de productos de consumo masivo con un enfoque regionalista o que se adecuan a las comidas más tradicionales de la zona. Dicho esto, la amenaza de nuevos competidores en este sector es baja.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos (alto)

Los productos sustitutos a la cartera ofrecida por Capricornio S.A. varían de acuerdo con cada categoría. En lo que se refiere a fideos, se tienen productos de un menor costo; sin embargo, su preparación es más compleja y el tiempo que lleva tenerlos listo es mayor.

Dentro los productos que pueden sustituir a los fideos están el arroz, la polenta y la papa, en cualquiera de sus presentaciones, ya sea hervida, frita o en puré.

Respecto a la categoría de harinas, los productos sustitutos varían en la materia prima utilizada para su elaboración. Capricornio S.A. utiliza el trigo en todas las presentaciones comercializadas. En el mercado se ofrecen harinas que tienen como base las siguientes alternativas: (a) arroz, (b) maíz, (c) quinua, (d) castaña, (e) féculas, y (f) almidones sin gluten. Además, existen premezclas que facilitan el trabajo de panaderos y reposteros. Debido a esto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

2.1.5 Poder de negociación de los proveedores (medio)

Capricornio S.A. trabaja con proveedores extranjeros de trigo. El principal país de importación es Canadá, seguido de Argentina y Rusia (Veritrade, 2019). Debido al alto volumen de importación por parte de la compañía y la continua compra, se maneja un precio diferenciado. Además, de acuerdo con la información brindada por el gerente financiero (O. Uribe, comunicación personal, 01 de octubre, 2020), las compras de este insumo son continuas para evitar un cambio brusco en su precio y así evitar grandes pérdidas en el caso de que este baje de forma excesiva. Debido a esto, el poder de negociación con proveedores es medio.

2.2 Análisis Externo (PESTE)

2.2.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú es uno de los países con mayor crecimiento económico en la región. Este resultado fue impulsado principalmente por la política económica adoptada luego de la crisis

de los ochenta, en la cual la inflación acumulada llegó al 2,178.49% (García-Calderón, 2017). Se adoptó una política de libre mercado con la privatización de ciertos actores económicos y firma de tratados de libre comercio con potencias mundiales. Esto llevó al país a posicionarse en el puesto 65 del ranking mundial en el año 2019, luego de haber estado en el puesto 63 en el año precedente (Schwab, 2019). El descenso se explica por la actual crisis política e institucional, con un enfrentamiento constante entre los poderes Ejecutivo y Legislativo del Estado, que llevó a la disolución del Congreso a finales del 2019 y a la convocatoria de elecciones para un nuevo Parlamento que durará hasta las elecciones generales del 2021.

Se aprecia que no se tiene hoy una estabilidad política sólida como país. Esto no permite que las empresas puedan tomar decisiones de manera eficiente debido a la incertidumbre que se genera por las disputas políticas entre los poderes del Estado.

2.2.2 Factores económicos (E)

A inicios del 2020, el Banco Mundial proyectó un crecimiento económico de Perú en 3.2% para el presente año, pero tal pronóstico se ha visto afectado principalmente por las medidas tomadas por el Gobierno para combatir la propagación de la covid-19 y se proyecta un decrecimiento del 12% del PBI (“Perú será el país,” 2020).

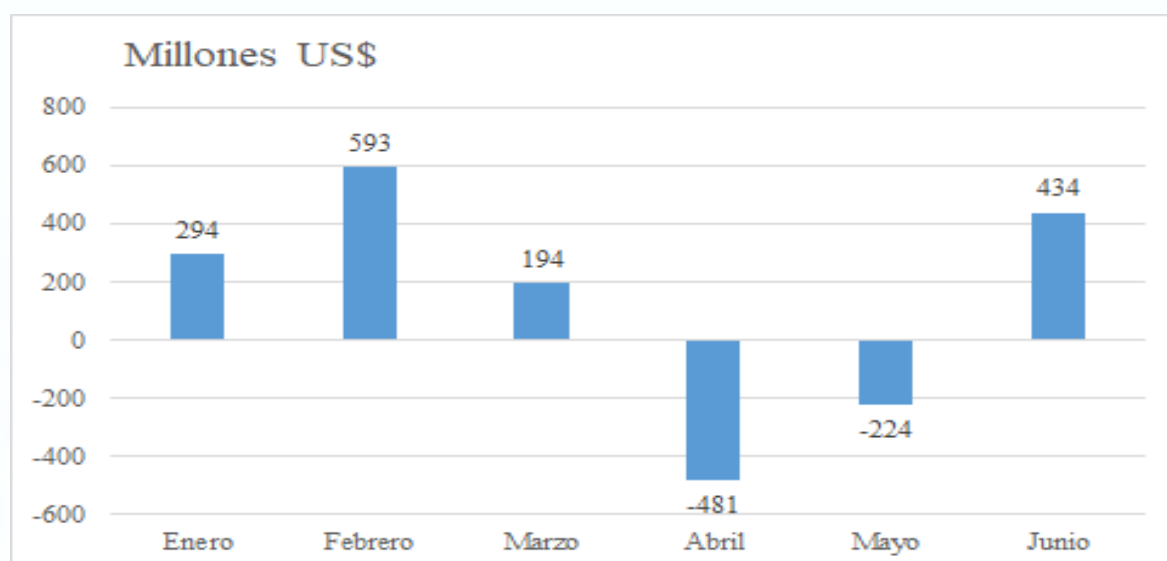
Además, la propagación mundial de la covid-19 y que se haya originado en la China han desencadenado una crisis de balanza comercial, considerando que dicho país es el principal destino de exportación y el principal proveedor de importaciones de Perú. Esta crisis se explica por el déficit registrado en la balanza comercial en abril y mayo del 2020 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020), tal como se muestra, más adelante, en la Figura 2.

Una de las principales medidas anteriormente mencionadas fue el programa Reactiva Perú, que consiste en brindar créditos a empresas de los distintos sectores económicos a nivel nacional. El objetivo principal de este programa es garantizar la continuidad de la cadena de

pagos de las empresas y que puedan tener acceso a créditos dirigidos a inversión en capital de trabajo. El programa Reactiva Perú otorga créditos por S/ 45,000 millones, que representan el 6.5% del PBI, con tasas de interés anuales que promedian 1.7% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020).

Figura 2

Balanza Comercial Primer Semestre 2020



Nota. Adaptado de “Informe macroeconómico: II trimestre de 2020,” *Notas de Estudios del BCRP*, (59), 1-33 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-59-2020.pdf>).

2.2.3 Factor social, cultural y demográfico (S)

En los últimos años se ha evidenciado el incremento del consumo de bienes alimenticios como consecuencia del crecimiento demográfico, que al 2018 fue de 1.72% (Banco Mundial, 2020). A finales del 2019, la población en Perú se estimó en 32'131,000 habitantes (INEI, 2019), cuya proyección es de 35'792,000 para el año 2030.

Este crecimiento permite a las empresas productoras y comercializadoras de alimentos, como Capricornio S.A., proyectar un incremento en sus ventas. Asimismo, esta información es de vital importancia para la toma de decisiones debido a que brinda un panorama real del crecimiento del mercado potencial.

2.2.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

El mundo globalizado ha abierto las puertas a nuevas tecnologías que permiten a los usuarios realizar sus tareas de manera más rápida y eficiente. Las empresas no escapan de esta realidad, ya que se desarrollan constantemente nuevas soluciones de negocios que buscan hacerlas más eficientes. Hoy en día, el uso de una nueva tecnología puede determinar el éxito de una organización.

Uno de los adelantos tecnológicos más importantes es el uso del dinero virtual, es decir, que las personas ahora pueden realizar transferencias, pagos y depósitos de dinero de manera virtual entre las distintas instituciones bancarias. Esto no solo facilita y agiliza las operaciones monetarias, sino que, dada la situación sanitaria actual, permite que haya menos contacto entre las personas mitigando el riesgo al contagio de covid-19. Además, ha permitido que las empresas ingresen a un nuevo canal comercial: el canal digital.

Debido a la situación sanitaria actual, las empresas se han visto en la necesidad de adoptar canales de comercialización digitales con el uso de plataformas de *e-commerce*. Esta herramienta les permite llegar a un mayor número de clientes potenciales que buscan de manera remota adquirir productos y servicios. Las plataformas *e-commerce* son consideradas en algunos casos ventajas competitivas.

Estos nuevos avances tecnológicos han llevado a los distintos sectores económicos del Perú a adoptar la transformación digital como estrategia de corto plazo. El sector de consumo masivo está buscando nuevas herramientas que le permitan llegar a la mayor cantidad de consumidores de la manera más rápida. Para esto se están reinventando constantemente los procedimientos internos con los que las organizaciones adoptan dichos cambios tecnológicos.

2.2.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

Las nuevas tendencias de mercado se orientan a que los consumidores se preocupen más por las características ecológicas de los productos, es decir, están más al pendiente del

impacto ambiental de los productos que consumen. Los consumidores se fijan en la procedencia de las materias primas de los productos, que estas no tengan un impacto negativo en el medio ambiente, que el empaque sea amigable y que no se utilicen contaminantes en el proceso productivo.

Es por esto que las empresas productoras de bienes de consumo deben preocuparse por incluir características ecológicas en los productos que son vistas como valor agregado por el mercado. Además, deben tener clara la estrategia de comunicación de este valor agregado para que sea visto como tal y no como esfuerzos desesperados para atraer la atención de los potenciales consumidores. Por otro lado, se pueden utilizar herramientas tecnológicas que permitan el uso más eficiente de recursos que ayudan a aminorar el impacto ambiental de las actividades de las organizaciones.

2.2.6 Oportunidades y amenazas

El mercado peruano representa una gran variedad de oportunidades de desarrollo para una empresa como Capricornio S.A. Pero también se identifican ciertas amenazas que pueden afectar ese desarrollo y las actividades de la empresa, pues representan retos muy difíciles de superar. Estas oportunidades y amenazas son factores externos, ajenos a la organización, que deben ser considerados al momento de elaborar sus estrategias.

Oportunidades. En el caso de los bienes de consumo masivo, haciendo hincapié en los productos alimenticios, existe una demanda incremental constante impulsada por el crecimiento demográfico que vive el Perú año tras año. Hay un aumento del valor de la canasta básica con respecto al 2019 de un 4.74% (Perú Retail, 2020), que se puede aprovechar para introducir una mayor cantidad de productos en el mercado. Así, el crecimiento de este sector obedece al desarrollo de las sociedades donde interactúa.

Los cambios tecnológicos han tenido un gran impacto en el modo en que las empresas comercializan sus productos, pues representan nuevas oportunidades con las que pueden

llegar a la mayor cantidad de consumidores que antes les eran inaccesibles. Además, el desarrollo de medios más versátiles de pago y la creación de plataformas bancarias digitales representan una gran oportunidad de llegar a más consumidores. Por otro lado, dada la situación sanitaria de la covid-19, el Gobierno ha dado la oportunidad a las empresas de acceder al programa Reactiva Perú, lo cual implicaría la posibilidad de acceso a capital de trabajo a bajo costo.

En resumen, las oportunidades detectadas obedecen a los siguientes factores: (a) crecimiento demográfico, (b) incremento del valor de la canasta básica, (c) comercio electrónico, (d) desarrollo de nuevos medios de pago, y (e) programa Reactiva Perú.

Amenazas. Las amenazas son factores externos que pueden representar retos u obstáculos para el logro de los objetivos de las organizaciones. Es necesario tenerlos claros para identificar el mejor curso de acción posible. La amenaza principal que está impactando a todos los sectores del mercado actualmente es la propagación del virus SARS-CoV-2. Esta amenaza tiene un impacto directo en los mercados al frenar el consumo.

Capricornio S.A. se encuentra en un sector donde hay marcas líderes ya consolidadas, como Alicorp S.A. y Grupo Gloria. Dichas empresas representan una amenaza directa, ya que cuentan con más recursos para el establecimiento de estrategias reactivas que las que pueda implementar Capricornio S.A. Con respecto al comportamiento del consumidor, actualmente existen tendencias al consumo saludable que derivarían en la reducción de demanda de productos a base de trigo, que implica un alto nivel de calorías en la dieta de una persona.

De esta manera, se puede señalar que las amenazas detectadas responderían a los siguientes factores: (a) propagación de la covid-19, pues genera variaciones en el tipo de cambio y recesión económica en el Perú; (b) incremento del precio internacional del trigo, (c) estrategias de los líderes del mercado, (d) cambios en los hábitos alimenticios, (e) aparición de más productos sustitutos, y (f) cambios en el comportamiento del consumidor.

2.3 Análisis Interno (AMOFHIT)

Como resultado de las sesiones que se realizaron con Capricornio S.A., se pudo levantar información con los responsables de las áreas, lo que permitió identificar sus fortalezas y debilidades.

2.3.1 Administración y gerencia

Según Chiavenato (2014), la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Las organizaciones deben alcanzar objetivos en un escenario de feroz competencia, tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir a las personas, evaluar el desempeño orientado a metas determinadas previamente, obtener y asignar recursos. En cada organización o empresa es preciso desarrollar y coordinar, de forma integral y cohesiva, muchas de las actividades administrativas que son desempeñadas por los responsables de cada proceso y que realizan tareas específicas.

Capricornio S.A. mantiene una estructura organizacional funcional en donde el CEO es el jefe máximo de la organización y tiene como órganos de apoyo al área comercial, de finanzas y de recursos humanos, mientras que la parte operativa se encuentra soportada directamente por los jefes de planta. Actualmente no existe gerencia de operaciones. El sistema administrativo de Capricornio S.A. está organizado por áreas especializadas, las mismas que desempeñan labores de acuerdo con su manual de organización y funciones establecidas y controladas por la empresa. Cada actividad que desarrollan está orientada al logro de objetivos y metas, y actualmente están enfocados en optimizar su proceso de venta y cobranza. En la Tabla 1 se muestra cómo está estructurada la organización funcional de Capricornio S.A.

El control administrativo de las ventas en Capricornio S.A. se hace mediante una zonificación y a través de vendedores, quienes realizan la venta directa a empresas. Este sistema de ventas es controlado por el reporte diario del vendedor y canalizado en un sistema

de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) denominado Speed, que a su vez sistematiza todos los pedidos y traslada la información a los distribuidores que están organizados por zonas. Los distribuidores son los encargados de hacer el reparto de productos a las empresas al día siguiente, después de recibir los pedidos.

Tabla 1

Funciones de las Gerencias de Capricornio S.A

Nombre	Principal función
Gerencia General	Diseñar las estrategias y liderar la ejecución; al mismo tiempo, proponer alternativas para la innovación de procesos y productos.
Gerencia Financiera	Buscar optimizar y generar productividad del dinero y los activos de la empresa. Gestionar riesgos operativos y financieros. Obtener financiamiento a tasas competitivas, tanto de acreedores como de accionistas.
Gerencia Comercial	Generar ventas utilizando el correcto <i>mix</i> de marketing en sus diferentes zonas y tipo de clientes.
Gerencia del Talento Humano	Buscar lo mejores talentos para cubrir los cargos de responsabilidad en la empresa. Gestiona las relaciones laborales entre la empresa y los sindicatos de trabajadores.

Nota. Adaptado de comunicación personal, O. Uribe, 01 de octubre, 2020.

2.3.2 Marketing, ventas e investigación de mercado

Según Arellano (2010), las disciplinas del marketing tienen dos grandes orientaciones: la primera concierne al marketing como filosofía de empresa, y la segunda, como función empresarial. Comenzando por el aspecto filosófico del marketing, se puede decir que el marketing es la orientación empresarial centrada en el consumidor. Capricornio S.A. maneja una filosofía propia de empresa, que ha logrado en los años generar valor en su marca. Al interior de la organización ha diversificado distintas líneas de negocio —harinas panificadoras, fideos y alimentos balanceados— que le permiten posicionar marcas y convertirse en una de las empresas líderes en el mercado nacional.

Malhotra (2008) sostuvo que la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. Esta herramienta permite a Capricornio identificar el potencial de operaciones de pagos de manera digital.

La empresa actualmente cuenta con ventas anuales de S/ 200'000,000, pero mantiene un 40% de las cobranzas mensuales en efectivo no disponible. Adicionalmente, cuenta con una cartera de clientes cuyo 85% está dispuesto a adoptar el canal de pagos digitales y el 15% restante consta de clientes que se resisten a estos cambios tecnológicos.

2.3.3 Operación, logística e infraestructura

Según D'Alessio (2015), la operación, logística e infraestructura comprende la gestión de operaciones productivas en general, logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realiza el proceso. El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios.

Capricornio S.A. es una empresa de producción a gran escala, cuenta con cuatro plantas de producción industrial en el Perú: tres plantas de producción en Lima —Planta Fideos, Planta Molino Callao y Planta Balanceados Ventanilla— y una planta adicional de molino y fideera en Trujillo. También cuenta con una potente red de transporte para el traslado de sus productos, que es básicamente propio y se encuentra bajo la Gerencia de Finanzas. Otro proceso importante es el abastecimiento de sus insumos, puesto que el principal es el trigo; estos insumos tienen que importarlos, y si no están a tiempo pueden perjudicar la línea de producción. Llegan por el puerto del Callao, y por el puerto de Salaverry a Trujillo.

El servicio de transporte se desarrolla de acuerdo con la mercancía o producto que van a trasladar, ya sea reparto a clientes, traslado a provincias o traslado entre los centros de producción en Lima.

2.3.4 Finanzas y contabilidad

Las decisiones sobre asignación de recursos, por parte de los inversionistas y acreedores, dependen de la información confiable y pertinente sobre las posiciones financieras, rentabilidad y riesgo de las empresas (Stickney et al., 2011). Los informes financieros preparados por las empresas constituyen una fuente clave de dicha información. El proceso de preparación de dichos informes se denomina contabilidad financiera o, de forma más general, información financiera. La comprensión de la información de los principios básicos del proceso de información financiera es fundamental para entender cómo se utilizan los informes financieros en cuanto a las decisiones sobre asignación de recursos, como, por ejemplo, la realización de inversiones.

Asimismo, las ventas de Capricornio S.A. han alcanzado los S/ 200 millones anuales. El objetivo de la empresa en el largo plazo es lograr un margen EBITDA de 6%, el cual se busca lograr mediante el incremento en ventas, la reducción de gastos administrativos y el mejoramiento de procesos utilizando herramientas digitales.

2.3.5 Recursos humanos y cultura

Para Chiavenato (2011), los recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: (a) nivel institucional de la organización (dirección), (b) nivel intermedio (gerencia y asesoría), y (c) nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, juntos con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos, que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

En el primer trimestre del 2021, la población en edad de trabajar (PET) de Lima Metropolitana está en el 88.7%. En este porcentaje de población se considera a las personas

mayores de 14 años que son potencialmente demandantes de empleos. La PET está compuesta por la población económicamente activa (PEA), que representa un 60.9%, y la población económicamente no activa (No PEA), equivalente a un 39.1%. (INEI, 2021). Tales cifras indican que gran parte de la población realiza actividades productivas.

Capricornio S.A., como organización, cuenta con 260 colaboradores, que desarrollan funciones de acuerdo con sus capacidades técnicas. Además, la empresa promueve e incentiva a sus trabajadores por el buen desempeño y logro de objetivos y metas; también desarrolla y promueve fuertemente el trabajo en equipo y la gestión por resultados. Existen, asimismo, concursos internos que promueven el ascenso de plazas directivas a personal que ha desarrollado capacidades técnicas, gestión administrativa o gerencial, lo cual fomenta el desarrollo profesional a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, Capricornio S.A. se preocupa y vela por la seguridad de sus colaboradores, de tal manera que para proteger su integridad física otorga equipos de protección personal (EPP) y un ambiente de trabajo donde cuenten con los mínimos requerimientos técnicos exigidos por Defensa Civil.

2.3.6 Sistema de información y comunicación

Según Laudon y Laudon (2016), los sistemas de información son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de brindar este apoyo, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos.

La información que se recoge en Capricornio S.A es básicamente de los productos que ofrece en el mercado, que involucra a toda su cadena de abastecimientos desde los proveedores de insumos hasta el cliente final. Para ello, focaliza lugares, personas y los

productos de quién se va a obtener información, la misma que será procesada e interpretada. Esta información es ágil y útil para los directivos, que toman decisiones con respecto a sus productos. Una vez obtenida la información, la empresa empieza a tomar decisiones hacia afuera, tanto para satisfacer a sus clientes como para enfrentar a su competencia.

Actualmente, Capricornio S.A. trabaja con dos sistemas en paralelo —Vencob y Speed— que le permiten integrar todos sus sistemas de información (contabilidad, logística, comercial, operaciones, créditos y cobranzas, transportes y almacenes) para, de esta manera, poder ser más eficientes con respecto al análisis de su demanda, además de reducir tiempos para las órdenes de pedidos, a la vez que simplifica procesos y reduce costes operativos, mejora la comunicación, lo cual repercute directamente en su rentabilidad. Estos sistemas y su interacción con las ventas, recaudación y distribución se encuentran en proceso de revisión.

2.3.7 Tecnología, investigación y desarrollo

D'Alessio (2016) señaló que las tecnologías de la información y el desarrollo tecnológico de los procesos han permitido evolucionar a métodos modernos, no solo de apoyo al planeamiento y diseño de productos, procesos, planta y trabajo, sino también a formas más detalladas y productivas de programar las operaciones y su logística, así como mecanismos de control más sofisticados para la calidad y el mantenimiento de activos.

Capricornio S.A. es una empresa tradicional y familiar que busca innovar en procesos y costos. Además de ir a la par con las plataformas digitales y estar más cerca de sus clientes. Por otro lado, en la comercialización se busca implementar plataformas digitales y recursos de la web para que el cliente tenga el control de sus pedidos y la empresa pueda abastecerlos y resolver sus problemas.

Otro punto importante es la distribución de los productos. Sus sistemas de distribución han ido mejorando con el transcurrir de los años, desde la gestión de la

distribución, los sistemas de comunicación, hasta las flotas de carros modernos que cumplan con las especificaciones técnicas mínimas para el traslado de sus productos.

2.3.8 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades son factores internos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo de tácticas y estrategias de la organización. Su principal característica es que al ser internas a la misma, la organización tiene injerencia sobre ellas y puede cambiarlas, potenciarlas o eliminarlas.

Fortalezas. Capricornio S.A. es una empresa consolidada en el mercado peruano, cuya marca ya se encuentra posicionada. Cuenta con dos molinos y dos plantas ubicadas estratégicamente, que le permiten tener la capacidad de abastecimiento de productos derivados del trigo y alimentos balanceados para ganado a las regiones centro y norte del territorio peruano. Además, dan la posibilidad de exportar sus productos a cualquier país alrededor del mundo. Al ser una empresa especializada en el procesamiento de trigo con plantas en plena operación, accede a liderazgo en costos.

La organización tiene una fuerza de ventas estructurada y consolidada, lo que le permite garantizar relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes. Un equipo de asesores comerciales cubre las distintas regiones en las que opera, ubicadas principalmente en las zonas centro y norte del Perú.

La amplia red de distribución nacional de Capricornio S.A. le permite llegar con sus productos a los lugares más alejados del país. Esta red no solo ha hecho posible que llegue con productos alimenticios, sino también ha podido recabar información y conocer más las necesidades del mercado y del consumidor.

En resumen, los factores que determinan las fortalezas de la organización son los siguientes: (a) empresa consolidada en el sector, con la marca Capricornio; (b) plantas ubicadas estratégicamente cerca de los puertos del Callo y Trujillo, (c) liderazgo en costos,

(d) equipo comercial consolidado, (e) infraestructura moderna, y (f) equipos gerenciales con amplia experiencia en el sector.

Debilidades. Capricornio S.A. cuenta con un limitado portafolio de productos. Esto restringe su capacidad de competir con las empresas líderes, que tienen portafolios más amplios y pueden satisfacer una amplia gama de necesidades de los clientes. Además, sus procesos tradicionales de comercialización no le permiten aprovechar ventajas derivadas de la transformación digital.

Por otra parte, su estructura de cobranzas no está diseñada según los requerimientos del mercado. Actualmente, la fuerza de ventas se encarga de la cobranza a los clientes, lo cual desvía el foco del equipo en las ventas. Adicionalmente, esto origina que las ventas de la empresa no brinden liquidez a la misma.

De esta manera, se pueden resumir las debilidades de la empresa en los siguientes factores: (a) limitado portafolio de productos, (b) procesos comerciales tradicionales, (c) sistema de cobranza ineficiente, (d) poco aprovechamiento de las herramientas tecnológicas disponibles actualmente, y (e) poco énfasis en la innovación y desarrollo de productos.

2.4 Conclusiones

Capricornio S.A. es una de las principales empresas en el Perú con una historia de más de 90 años en el mercado, lo que le permite posicionarse en su rubro y apuntar a un mayor crecimiento en nuevos mercados en la región. Para seguir buscando una posición privilegiada de liderazgo, Capricornio S.A. tendrá que continuar innovando en sus procesos comerciales e incrementar su línea de productos, afianzándose aún más en los diferentes sectores económicos.

Para los próximos años se espera un crecimiento constante de la economía acompañado de un aumento poblacional y de un incremento en las canastas familiares, lo cual se debe aprovechar para continuar con este avance. La región latinoamericana es de las

de mayor crecimiento, por lo que Capricornio S.A. debe iniciar una fuerte expansión en la región y posicionarse en nuevos mercados.

La compañía cuenta con los recursos necesarios para incrementar su posicionamiento en el mercado local, y fortalecer o desarrollar mercados en el exterior. Además, el rápido desarrollo tecnológico en herramientas de gestión ofrece nuevas oportunidades de mejorar la gestión comercial de las empresas. Por ello, Capricornio busca alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo mediante una estrategia de transformación digital que le permita explotar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades identificadas en el mercado, lo que la hará más competitiva.



Capítulo III: Problema Clave

Luego de realizado el análisis externo e interno de Capricornio S.A. mediante entrevistas al gerente financiero y los equipos de las áreas interesadas, se identificaron tres problemas: (a) el proceso de validación de pagos, anticipos de facturas y boletas de clientes es ineficiente y genera demoras; (b) los sobrecostos generados por lo anterior derivan en los reprocesos y procesos manuales que implica la operatividad actual de la validación de pagos, y (c) la falta de enfoque en ventas se traduce en que las funciones del personal de ventas se recargan al ser vendedor-cobrador, y por ello la ineficiencia actual del proceso genera un empleo inadecuado del tiempo.

3.1 Lista de Problemas

3.1.1 Proceso de validación ineficiente

Actualmente, Capricornio S.A. cuenta con una fuerza de ventas dedicada a ser vendedor-cobrador, pero el proceso de validación de los pagos de clientes se realiza de forma manual, es decir, cada vendedor-cobrador dedica tres horas a la semana en hacer entrega de recibos de pago, envío de correos y consultas al área de tesorería de los estados de cuenta de cada uno de sus clientes. Estas tres horas semanales representan un 5% de tiempo destinado a la venta propiamente dicha, y llevado a ventas anuales significan un potencial de venta de S/ 400,000 anuales.

3.1.2 Sobrecostos por reprocesos y procesos manuales

Capricornio S.A. cuenta con una persona dedicada al ingreso de información, de *vouchers* de pagos y recibos, a sus sistemas internos Vencob y Speed, para su posterior validación por las áreas de tesorería y crédito y cobranzas. Este proceso manual genera una cola de espera, tiempos muertos y sobrecostos en la cadena de validaciones por el no uso de herramientas tecnológicas actualmente disponibles, las cuales permiten la automatización de procesos. El costo anual de mantener este proceso de forma manual es de S/ 54,000.

3.1.3 Incrementar el enfoque en las ventas

Capricornio S.A. ha establecido un objetivo de crecimiento en ventas anual de 6%. Este objetivo se está cumpliendo; sin embargo, existe un potencial no aprovechado porque la fuerza de ventas orienta recursos a actividades de validación y seguimiento de pagos. Esto ocurre porque los procesos de ingreso, cruce y aplicación de anticipos a las facturas pendientes de cancelación se realizan de forma manual. En la actualidad, este proceso se realiza entre los equipos del área comercial, distribución, tesorería y créditos y cobranzas. Los pagos se registran en dos sistemas que trabajan independientemente, Vencob y Speed, por lo que se debe realizar un doble registro de pagos.

3.2 Elección de Problema Principal

Se eligió el problema principal en trabajo conjunto con la Gerencia Financiera, representada por el señor Óscar Uribe, para lo que se realizó una reunión en la que se ponderó el impacto de los problemas identificados anteriormente con los criterios clave de la organización, los cuales están definidos por los objetivos de la misma. Se determinó que dichos criterios tendían pesos porcentuales de la siguiente manera: (a) rentabilidad, 40%; (b) eficiencia en procesos, 25%; y (c) ventas, 35%. Se utilizó una escala entre el 1 y el 5, en la que la calificación 1 es de bajo impacto, 2 es de impacto medio bajo, 3 de impacto medio, 4 es medio alto y 5 de alto impacto.

Así se pudo medir el impacto que los problemas tienen en los criterios definidos. De esta manera, el proceso de validación ineficiente tiene una calificación media (3) en las ventas, ya que no influye directamente en estas, mientras que el enfoque en ventas tiene una calificación de alto impacto (5) en las ventas, ya que un mayor enfoque en ventas por parte del equipo comercial derivará en un incremento en estas. Se realizó la ponderación de acuerdo con la siguiente plantilla (ver Tablas 2 y 3).

Tabla 2*Matriz de Ponderación de Problemas*

Problema	Rentabilidad 40%	Eficiencia en procesos 25%	Ventas 35%	Total
Proceso de validación ineficiente				
Sobrecostos por reprocesos y procesos manuales				
Incrementar el enfoque en las ventas				

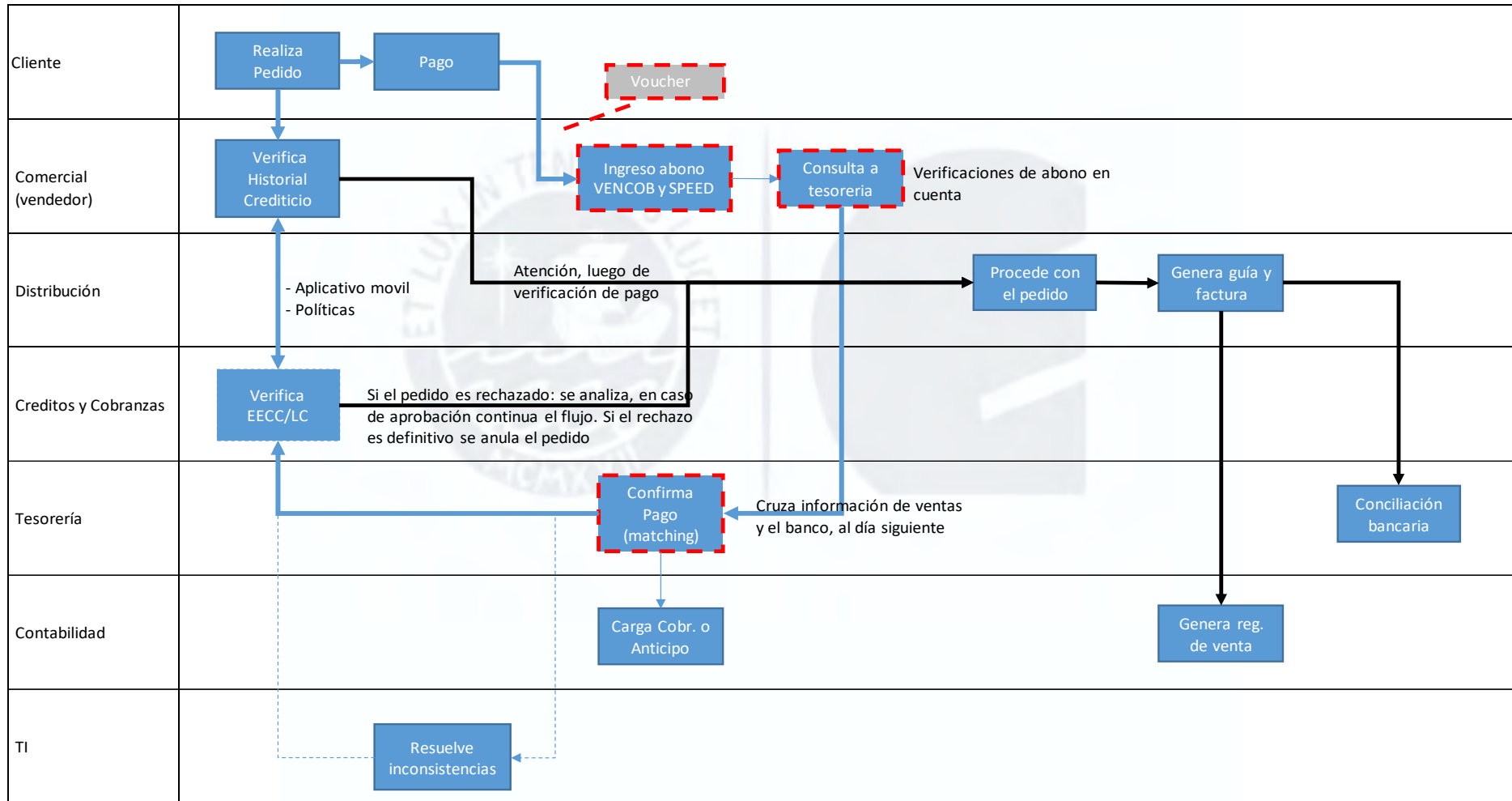
Tabla 3*Ponderación Oscar Uribe (OU) vs. Equipo de Consultoría (EC)*

Problema	Rentabilidad 40%	Eficiencia en procesos 25%	Ventas 35%	Total
Proceso de validación ineficiente (OU)	4	5	3	3.9
Proceso de validación ineficiente (EC)	4	5	4	4.3
Sobrecostos por reprocesos y procesos manuales (OU)	4	2	2	2.8
Sobrecostos por reprocesos y procesos manuales (EC)	4	2	1	2.5
Incrementar el enfoque en las ventas (OU)	3	2	5	3.5
Incrementar el enfoque en las ventas (EC)	3	3	5	3.7

Como resultado de la ponderación realizada tanto por la gerencia de Capricornio S.A. y el equipo se determinó como problema principal la ineficiencia en la confirmación de pagos (ver Figura 3).

Figura 3

Flujo Actual: Confirmación de Pagos y Estado de Cuenta Actualizado



El proceso, actualmente, inicia de la siguiente manera:

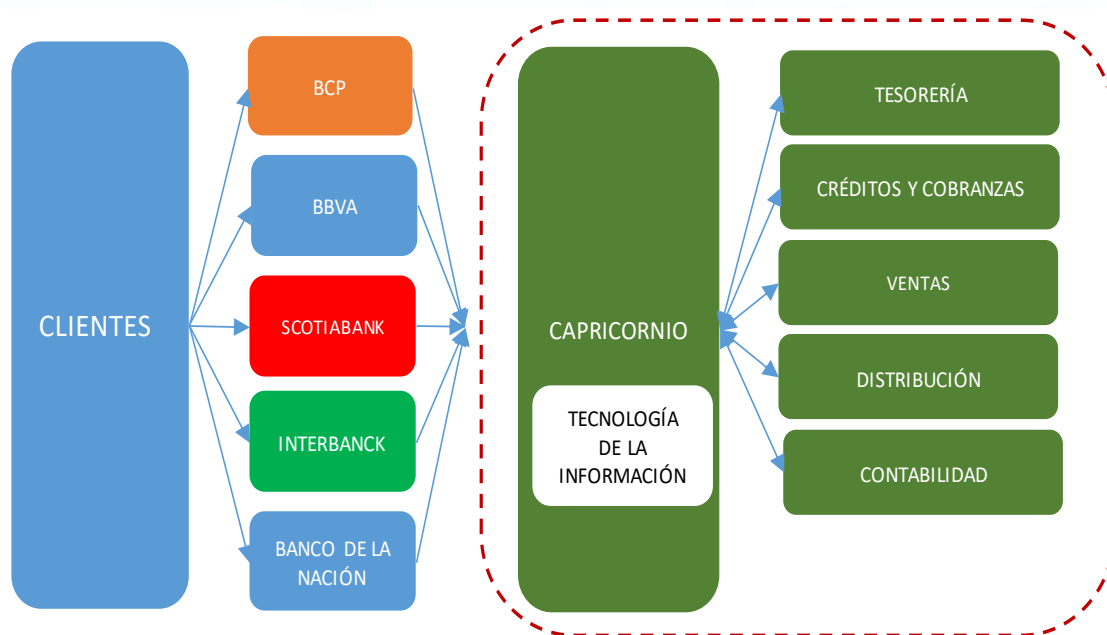
- Los vendedores/cobradores ingresan información en los sistemas Vencob y Speed.
- Se busca la confirmación o *matching* de tesorería, con una ventana de confirmación de hasta 24 horas, entre los sistemas de la compañía y los bancos.
- En algunos casos se requiere, además, autorizaciones por parte de créditos y cobranzas.

Este proceso, como se deduce, es engorroso, burocrático e ineficiente en el uso del tiempo, porque retrasa las ventas y el despacho de mercadería, genera sobrecostos por lo manual del proceso en tesorería, y no permite tener una operación dinámica y en línea principalmente; más aún si el día de hoy es posible usar soluciones tecnológicas que reducen este *matching* a segundos y aseguran el tratamiento de la información.

Actualmente, los clientes realizan pagos en las cuentas de distintos bancos a nombre de la compañía (ver Figura 4). Estas cuentas en algunos casos son cuentas recaudadoras, pero solo funcionan como cuentas corrientes.

Figura 4

Flujo Pago de Cliente



Esta información de los bancos es comparada con la data ingresada manualmente a los sistemas Vencob/Speed por parte de los vendedores/cobradores, con una espera de hasta 24 horas, ya que no es fácil su reconocimiento al no ser cuentas recaudadoras.

La información viaja internamente a las áreas usuarias, para confirmar los despachos, actualizar estados de cuenta, conciliaciones bancarias y los procesos de validación de pagos causados por la falta de herramientas tecnológicas que permitan la automatización de los mismos. Esto debido a que la empresa no ha generado un proceso de transformación digital con el paso del tiempo. Además, se debe considerar que las personas de distribución en algunas ocasiones también reciben el dinero, y por la coyuntura covid-19 se requiere del menor uso de moneda física, por ser un foco de transmisión.

3.2.1 Alcance

Este problema afecta diversas áreas dentro de la empresa. El área comercial se ve afectada debido a que la fuerza de ventas desvía recursos para enfocarse en la conciliación de pagos a facturas pendientes. Asimismo, el área de tesorería incurre en reprocesos debido a la falta de información tanto de facturas pendientes como de abonos realizados por parte de los clientes. Además, el área de créditos y cobranzas visualiza información, en ocasiones errónea, por las conciliaciones y compensaciones pendientes de realizar. Por último, el área de distribución corre el riesgo de asaltos, pérdida de dinero o riesgo de exposición a la covid-19 al momento de la cobranza.

3.2.2 Propiedad

Si bien el proceso de cobranza está relacionado con el área comercial porque la fuerza de ventas está en permanente contacto con los clientes, se considera que las áreas de tesorería y créditos y cobranzas deben encargarse del proceso de liquidación y conciliación de pagos a facturas pendientes. Su responsabilidad está enfocada en diseñar procesos que agilicen la cadena de pagos y lograr que las cuentas por cobrar sean líquidas. Esto tiene un gran impacto

en la utilidad operativa de la empresa por la reducción de costos asociados a tareas de seguimiento y trazabilidad de pagos que se pueden obtener.

Si bien los vendedores de cada uno de los equipos comerciales están a cargo del jefe regional de ventas correspondiente para garantizar una operación exitosa, tienen un impacto transversal en toda la eficiencia de la compañía, tanto en ventas como en *trade marketing*, canales y marketing. Es de vital importancia que el área de tecnologías de información cree un equipo multifuncional donde se pueda implementar esta nueva herramienta, que realmente cree valor a la compañía y haga más eficiente el proceso de venta relacionado con un mayor volumen.

3.2.3 Magnitud

No poder identificar el 100% del dinero ingresado retrasa las ventas y genera mala atención al cliente; por ende, incrementa la insatisfacción si se hace uso del dinero, pues genera desorden en el registro contable. Esto impacta directamente en los objetivos de crecimiento en todas las áreas. Como consecuencia, la empresa podría dejar de ser rentable para los accionistas, y se tomarían decisiones que afecten el negocio y a todos los involucrados. Actualmente, Capricornio S.A. tiene ventas que alcanzan los S/ 200'000,000 anuales, que cubren tanto costos fijos como variables.

3.2.4 Tiempo

Se tiene previsto ordenar las cuentas por cobrar y tener una mejor trazabilidad de los depósitos realizados por los clientes en los primeros seis meses. Esta acción impacta directamente en el objetivo de generar una transformación digital que deriva en el uso de un sistema automatizado para validación de pagos sin tener reprocesos en las áreas de créditos y cobranza, y tesorería.

3.3 Conclusión

Este problema afecta directamente a los objetivos de corto plazo de ventas y EBITDA, y a largo plazo afecta negativamente a la competitividad y a la eficiencia operativa.

Al no tener automatizado el proceso de validación, se generan demoras, costos innecesarios y potenciales pérdidas de ventas, los cuales están previamente cuantificados. La organización ve necesaria esta transformación digital para soportar las exigencias del mercado, ya que cada día se deben tener mejores argumentos dentro de la venta.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

En este capítulo se identificará la literatura principal basada en las áreas involucradas y estudios realizados en Capricornio S.A. Para la búsqueda de literatura se utilizaron fuentes primarias de la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate Business School, Google Académico y tesis de diversas escuelas de negocios. La información obtenida relaciona el sector y sus particularidades, el área donde se desarrolla la consultoría y las posibles soluciones a los problemas encontrados. Tuvo como palabras claves a consumo masivo, liquidez y estrategias.

4.1 Mapa de Literatura

El presente trabajo de consultoría de negocio elaborado para la empresa Capricornio S.A. se enfoca en resolver los problemas de liquidez que tiene la compañía debido a un deficiente proceso de recaudación de efectivo sobre la base de las facturas cobradas a cada uno de sus clientes, afectando directamente al EBITDA objetivo que tiene la compañía. Asimismo, se ha podido observar que este proceso afecta también al *core* del negocio, ya que las ventas de los productos de consumo masivo se ven detenidas o demoradas debido a que no se logra identificar de manera precisa a qué cliente le pertenece determinado depósito para la compensación de cada una de las facturas vencidas. Además, el problema afecta transversalmente a distintas áreas dentro de Capricornio S.A., ya que créditos y cobranza no visualizan la información correcta, y el área de distribución corre el riesgo de perder el efectivo recaudado si son víctimas de asaltos o fraudes. En ese sentido, es importante realizar un análisis de la literatura para así identificar las soluciones, estrategias y recomendaciones que dan diversos autores a los problemas encontrados.

Después de la revisión, se identificó, de acuerdo con las metodologías planteadas, la resolución de los problemas que actualmente tiene la compañía, de donde se obtuvieron los términos claves mencionados al principio del presente capítulo. En la Figura 5 se presenta el mapa con la revisión de literatura utilizada.

Figura 5

Mapa de Literatura



4.2 Revisión de Literatura

4.2.1 Sector consumo masivo

El sector de consumo masivo genera millones de soles en ingresos en el ámbito nacional. En tal sector se encuentran diversos grupos empresariales como, por ejemplo, Procter & Gamble, Nestlé, Unilever, Pepsico, Backus, Molitalia, Gloria, Alicorp y Laive. Dentro de las empresas de consumo masivo se pueden distinguir dos grupos: las multinacionales, que cuentan con operaciones en diversas partes del mundo, y las multilatinas. Todas estas compañías se caracterizan por producir una gran cantidad de productos de distintas categorías que tienen una alta demanda por parte de los comerciantes, quienes a su vez son los encargados de satisfacer las necesidades de los clientes, desarrollando así un vínculo de lealtad y confianza hacia ellas. Para este sector, las oportunidades de crecimiento se dan principalmente de forma inorgánica, con el desarrollo de nuevos productos o presentaciones y la adquisición de empresas pequeñas o medianas con productos posicionados en la mente del consumidor con un potencial elevado de desarrollo, tanto en distribución como en innovación. El desarrollo orgánico, sin embargo, es igual de importante y medido dentro las compañías de consumo masivo, ya que demuestra la gestión de ventas de cada uno de los ejecutivos. Entre los indicadores más utilizados se encuentran la cuota, la efectividad y la cobertura.

Según Kotler y Armstrong (2012), el concepto de ventas consiste en intercambiar, transaccionar o vender lo que la empresa fabrica, mas no fabricar lo que el mercado realmente necesita. Las compañías dirigen toda la gestión hacia la consecución de una alta rentabilidad, que es el pilar más importante. Es lógico que las empresas busquen su crecimiento y supervivencia en las categorías, familias y productos que generen mayor rentabilidad, teniendo en cuenta la competencia que puede existir en cada uno de los mercados. La gestión de ventas es un proceso dinámico donde se ven expuestos distintos

factores que ayudan a que la venta se realice; su principal premisa es la satisfacción de la necesidad de los clientes (Aldama, 2015). En la actualidad, en especial en esta coyuntura, la necesidad del consumidor final ha migrado, ahora se prefieren los artículos de primera necesidad, por lo que la gestión de cada uno de los ejecutivos tiene que ser más fina y mostrar las bondades de cada una de las categorías. La gestión es una herramienta que permite controlar los efectos económicos y no económicos en la actividad de la compañía; además, enfoca todos los procesos realizados y su pilar principal es el equipo de ventas.

En la gestión de ventas existen elementos fundamentales, y deben estar claros para cada una de las compañías en el sector de consumo masivo, a fin de que esta sea exitosa y se concluya mediante la compra del cliente. El recurso principal es el equipo de ventas, que hoy en día se le conoce como fuerza de ventas y tiene distintos niveles en la organización, como ejecutivo comercial, asesor comercial o jefe de cuentas claves. Son los encargados de prospectar, persuadir y cerrar cada una de las ventas, que son el principal ingreso de dichas compañías y el *core* del negocio. Además, es necesario un enfoque hacia el cliente. Según Kotler y Keller (2012), la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser mejor y más eficiente que la competencia al momento de crear, comunicar y entregar un valor que es superior al público objetivo. Es decir, las compañías deben basar sus actividades en los deseos y necesidades de los clientes que integran dicho público. Toda compañía antes de ofrecer sus productos o servicios debe conocer sus potenciales clientes, identificar su necesidad o, de lo contrario, crearle la necesidad. Es importante hacerle notar que para cada una de las necesidades hay un producto creado basado en el enfoque hacia el cliente.

Una vez definidos estos dos pilares dentro de la compañía, se empieza con el proceso de comercialización, que, según Pérez (2015), contempla la visita del ejecutivo de ventas al cliente para hacer la toma de pedido. Sin embargo, no se limita únicamente a eso, ya que involucra una correcta presentación y atención, además de garantizar una distribución

adecuada y un producto con altos estándares de calidad. Es decir, el proceso inicia mucho antes de la visita al cliente y termina mucho después de haber tomado el pedido: existen actividades antes, durante y después (posventa y servicio de entrega). Esto determina cuán exitosa es la gestión desarrollada (Schnarch, 2011). Dicho esto, es muy importante la preparación de los integrantes del equipo de ventas, las capacitaciones constantes para mantener actualizados a cada uno de los ejecutivos tanto en los productos que comercializa la compañía como en las técnicas de ventas, para tener éxito en sus visitas. Otro factor importante es el método de comunicación para hacer llegar la oferta de valor y los productos a cada uno de los clientes, más aún en coyunturas difíciles, donde todo el proceso se da por teléfono. Esta comunicación debe ser clara, objetiva y precisa, cuya prioridad es el cierre de ventas. Según Czinkota y Ronkainen (2008), la comunicación es un diálogo que permite a las compañías y consumidores establecer acuerdos que satisfagan mutuamente sus tratados de intercambio.

El proceso de ventas debe contemplar las estrategias por utilizar, que son distintas de acuerdo con el canal al que se dirige el vendedor. El valor agregado, mejor conocido en las empresas de consumo masivo como oferta de valor, es el principal instrumento en la negociación. Dicho valor agregado representa la ganancia que puede percibir el cliente por la compra de un monto determinado, además del margen que tiene cada uno de los productos según el canal al que pertenecen. La fidelización es otra estrategia importante, en la que no solo influye la calidad del producto comercializado, sino también el trato de cada uno de los ejecutivos con sus clientes al momento de visitarlos o el seguimiento durante la posventa. “Por lo general, para tener éxito, una compañía debía determinar las necesidades y los deseos de mercados meta específicos, y proveer las satisfacciones deseadas mejor que la competencia” (Schiffman & Kanuk, 2010, p. 8).

Existen además canales dentro de las empresas de consumo masivo, que están definidos de acuerdo con la cercanía que tienen con la compañía y su importancia debido a su facturación mensual, dentro de los territorios asignados por la organización a nivel nacional. Según Diez et al. (2014), las compañías disponen de diversas opciones para distribuir sus productos, y son varios los elementos que intervienen en la decisión. Las opciones más importantes son la longitud de los canales y la modalidad de distribución. Cabe anotar que la distribución se hace más rentable para el cliente mayorista cuando los canales de distribución son más inmediatos. Para López-Pinto et al. (2008), existen diversas maneras de distribuir un producto y estas opciones pasan primordialmente por el número de agentes en el canal. Entre los modelos de distribución básicos se pueden mencionar los siguientes: (a) canal directo, es decir, la relación es directa entre el fabricante y el consumidor; (b) canal largo, donde la relación es entre fabricante, un comerciante, un detallista y el cliente; y (c) canal distribuidor, integrado por el fabricante, distribuidores mayoristas o minoristas, detallistas y el cliente.

Por último, para Maqueda (2010), las empresas deben evaluarse constantemente en sentido universal hacia el mercado. Para medir cada uno de los puntos mencionados anteriormente se utilizan indicadores en cada una de las compañías con el fin de identificar el avance, encontrar oportunidades de mejora en el mercado y en el desempeño de sus colaboradores, y para la medición del sueldo de cada uno de los ejecutivos de venta. Según Kotler y Armstrong (2012), la gerencia obtiene información de sus vendedores de distintas formas, siendo la más importante los reportes de venta y los planes de trabajo. Además, puede supervisar los datos sobre cómo se desempeñan las ventas y las utilidades que tienen los vendedores de acuerdo con el territorio asignado. Entre los indicadores más utilizados se tiene el de cobertura de ventas, que es el número de clientes visitados en un día determinado de acuerdo con la ruta definida, sin importar si se realizó la venta en cada uno de estos puntos. Para Artal (2013), una cobertura bien desarrollada conlleva a que el vendedor tenga

una labor diaria, es decir, clientes, declaraciones, viajes, esperas y sondeos. Otros indicadores importantes son los clientes efectivos, aquellos donde se realizó una venta por el *ticket* mínimo de cobertura, y el *mix* de familia que asegura la venta de todas las familias involucradas de acuerdo con la fuerza de venta.

4.2.2 Liquidez en la compañía

Liquidez. Según Rubio (2007), una compañía tiene una medida de liquidez a corto plazo saludable de la misma forma en la que está capacitada para hacer frente a sus obligaciones corrientes. Dicho esto, la liquidez se puede medir en la capacidad que tiene la compañía de convertir sus activos en dinero u obtener el mismo para hacer frente a sus obligaciones, frecuentemente las de corto plazo. Además, dichos activos deben pasar a ser dinero efectivo de forma inmediata sin que pierdan significativamente su valor.

De acuerdo con Angulo (2016), la falta de liquidez dentro de una compañía afecta el proceso operativo, retrasando las actividades regulares de la misma. Además, puede traer las siguientes dificultades: (a) expansión mediante la compra de otras empresas, (b) pago al personal, (c) pago a proveedores, (d) disminución de rentabilidad, y (e) pérdida total o parcial de la inversión. La importancia de todas estas complejidades justifica la gran relevancia que se da a las medidas de liquidez de corto plazo.

Administración de cobranza. Las cuentas por cobrar son un activo que rápidamente se convierte en liquidez y, por lo general, estas son efectivas en un plazo de 30 a 60 días, dependiendo del giro de negocio y la rotación de la mercadería (Adarve Corporación Jurídica, 2010). Las ventas de los productos o servicios de la compañía generan estas cuentas por cobrar, las cuales tienen una esperanza de retorno de corto plazo; por ello, forman parte del activo corriente. El proceso utilizado para el recaudo de dichas cuentas por cobrar depende de cada compañía, está alineado a la clase de servicio que se brinda y tiene como principal gestor al área comercial.

La compañía debe determinar los lineamientos, procedimientos y herramientas de seguimiento para el otorgamiento de crédito a los clientes, con el fin de asegurar un retorno por los servicios o productos vendidos. El objetivo es hacer una venta selectiva con un estricto control en los créditos; así, se logrará una facturación con un riesgo bajo y se alcanzarán los beneficios esperados por la compañía (Brachfield, 2012). El análisis de cada una de las cuentas por cobrar facilitara la obtención de buenos resultados.

El procedimiento de cobranza implica un análisis de cada uno de los clientes. Un punto importante por revisar es la capacidad de pago, ya que con base en este indicador se definirán los días de crédito, de manera que ambas partes queden satisfechas en la negociación. Los procedimientos de cobro de una empresa se basan en su política general de cobranza, con la certeza de que el cliente pague sus deudas en los términos convenidos, asegurando así el margen de beneficio previsto en la operación (Córdova, 2013). Debido a este riesgo, los procedimientos en este proceso deben ser planificados adecuadamente de forma constante, para así maximizar el indicador de cobranza efectiva.

Por último, las empresas obtienen liquidez a través de las operaciones propias del giro de negocio, las cuales permiten que estas operen con fortaleza financiera. Las cuentas morosas o provisionadas generan un perjuicio a las compañías, ya que no pueden cubrir sus obligaciones con las entidades financieras que las respaldan o los accionistas. Este tipo de inconvenientes puede llevar a la compañía a contraer obligaciones con entidades bancarias donde los costos financieros son más elevados que el margen del negocio.

Flujo de caja. Tener en consideración la variable flujo de caja es la forma más habitual de cuantificar la liquidez, donde esta se calcularía con base en la suma del resultado del ejercicio y los gastos que no significan salida en la cuenta de tesorería (amortizaciones y correcciones valorativas) (López-Gracia & Sogorb-Mira, 2008). Es una variable importante en la administración de toda compañía. Una empresa con alta rentabilidad o con márgenes

muy altos de ganancia en ventas de productos o servicios no significa que sea una compañía con liquidez; por lo tanto, es importante considerar si la misma puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

4.2.3 Antecedentes

Para el desarrollo de la siguiente consultoría de negocios se han tomado en cuenta investigaciones relacionadas con el tema y que sirven como referencia, medio comparativo y delimitación para la misma.

- a) Según la tesis de Gonzales y Loayza (2017), titulada *Implementación de control interno en el área de créditos y cobranzas para la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de Autoplan E AFC S.A. en el periodo 2016*, el control interno es una herramienta necesaria en cualquier compañía, que permite lograr eficiencia, eficacia y economía de los recursos de toda la organización.

Además, tiene como finalidad determinar la implementación de dichos controles internos en el área de créditos y cobranzas para la adecuada gestión por parte de la compañía de todas sus cuentas por cobrar, contribuyendo así al mejoramiento de los procesos de todas las áreas involucradas. Con ello se puede afirmar que los controles pueden detectar a tiempo cualquier retraso o equivocación respecto a los objetivos de una buena gestión de la compañía.

- b) La tesis de Pérez y Ramos (2016), titulada *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis S.A.C., en el año 2016*, está orientada al fortalecimiento del área de tesorería, por lo que se identificaron de manera más efectiva las fallas en los procesos, y se incrementó la eficiencia y eficacia, cuyo resultado fueron mejores indicadores financieros para la organización.

El objetivo de dicha investigación fue analizar la implementación del sistema de control interno en la liquidez de la compañía, atacando las cuentas por cobrar. Es decir, mediante la aplicación de procedimientos correctos se puede evaluar de forma mucho más certera la recuperación de cartera morosa y el crédito hacia una futura compra.

- c) La tesis de Galarza (2018), titulada *El control interno de las cuentas por cobrar y pagar de las empresas de servicios del Perú: caso empresa constructora Barreto Contratistas Generales S.A.C. Trujillo, 2018*, está orientada a la implementación de un área de control interno en tesorería debido a los procesos empíricos y poco eficientes con los que contaba la compañía al momento de la investigación. Esta implementación es crítica en la subárea de cuentas por cobrar y pagar, donde no se gestionaban de forma correcta ambas carteras.

La tesis citada tiene como principal finalidad mejorar la posición financiera de la compañía investigada, para lo cual es necesario la implementación de un área formal de créditos y cobranzas, liderada por un jefe de créditos que reporte directamente a gerencia.

- d) La tesis de Pinillos y Tejada (2014), titulada *Diseño e implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del Distrito Trujillo - año 2013*, tuvo como objetivo principal demostrar cómo la gestión financiera de la compañía podría mejorar significativamente con la implementación de un sistema de control a las cuentas por cobrar y pagar. Esta propuesta se sostiene en los hallazgos encontrados, como, por ejemplo, la mala división de funciones, que ocasionaba errores diarios en sus operaciones y no permitía tomar decisiones correctas y oportunas.

4.3. Conclusión

Se puede concluir que es necesario llevar de forma eficaz los controles internos dentro del área de cuentas por cobrar, más aún cuando la liquidez y operatividad de la empresa dependen de ello. Tener controles y mecanismos efectivos que detecten y ayuden en la recuperación de créditos otorgados debería ser un sistema obligatorio en todas las compañías hoy en día.

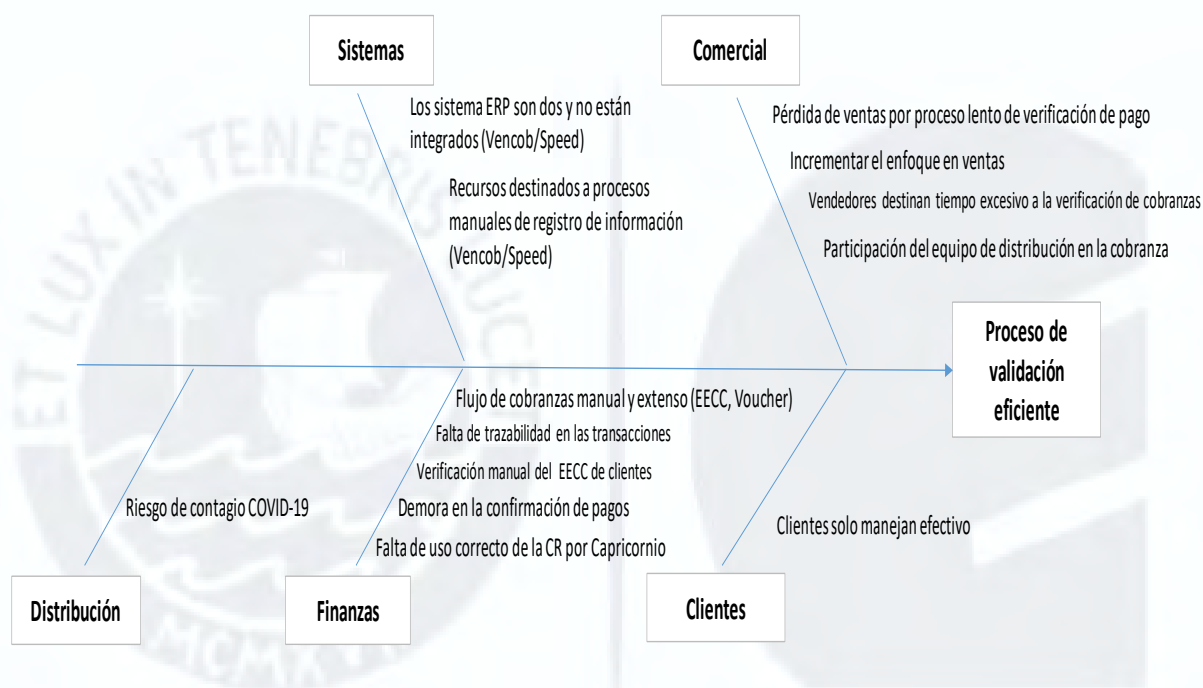


Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En el presente capítulo, se procedió a identificar las principales causas del problema clave, que es la ineficiencia en el proceso de validación de pagos. En la Figura 6, mediante el diagrama de Ishikawa, se muestra el resultado obtenido del trabajo conjunto con Capricornio S.A.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota. Adaptado de *Introduction to Quality Control* (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation.

5.1 Sistemas

5.1.1 Dos ERP no integrados

Capricornio S.A. cuenta con dos sistemas de planeamiento de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) orientados a distintos procesos. El primero es Vencob, creado netamente para procesos comerciales como ingreso y facturación de pedidos. El segundo es Speed, que está dirigido a operaciones contables.

Ambos sistemas están diseñados para cumplir con las expectativas y necesidades de las áreas con las que interactúan, pero no están diseñados para interactuar entre sí. Esta

descoordinación entre ambos sistemas origina que se deban establecer tareas adicionales extendiendo el flujo de procesos que involucran tanto al área comercial como al área de finanzas.

5.1.2 Recursos destinados a procesos manuales

Otra causa inherente al área de sistemas es que deben utilizarse procesos manuales para la transformación y envío de información entre sistemas. Parte de esos procesos es asignar personal a tareas manuales específicas que toman tiempo y que representan gastos de administración adicionales.

5.2 Comercial

5.2.1 Pérdida de ventas

Los ingresos de Capricornio S.A. se ven limitados porque, al no contar con un método ágil de cruce de información entre el área de finanzas y el área comercial, no se pueden atender rápidamente los requerimientos de los clientes. En algunos casos se pierden ventas por la demora en la atención y en otros no se alcanza una rotación de pedidos óptima durante los ciclos comerciales mensuales.

5.2.2 Incrementar el enfoque en las ventas

El equipo de ventas debe hacerse cargo del seguimiento de las transacciones y que estas se apliquen correctamente a las facturas, lo que origina que le den prioridad a esto y no a las ventas. Esta falta de enfoque hace que no se logre la cantidad de ventas necesarias para alcanzar el objetivo de crecimiento del EBITDA.

5.2.3 Vendedores destinan tiempo excesivo a la verificación de cobranzas

Actualmente, la fuerza de ventas destina el 30% del día laboral a realizar las cobranzas y al seguimiento que se hace al proceso de aplicación de pagos. Esto significa que hay un 30% de potencial en ventas que no está siendo aprovechado correctamente.

5.2.4 Distribución participa en la cobranza

El equipo de distribución se hace cargo de las cobranzas, por lo que hay un lapso en el que el dinero no está disponible en la cuenta de Capricornio S.A., que demora hasta tres días. Esto representa una traba en la atención al cliente, porque al ser descuidada no permite el ingreso de ventas nuevas.

5.3 Tesorería

5.3.1 Flujo de cobranza manual y extenso

La empresa trabaja con *vouchers* manuales codificados, los cuales se entregan al momento de la cobranza. Esta cobranza es realizada por los vendedores. La información recibida es enviada al área de tesorería para su verificación vía correo electrónico, lo que hace el proceso lento y manual. Adicionalmente, el 30% de los clientes paga en efectivo directamente a los vendedores y son ellos los que depositan en las cuentas de Capricornio.

5.3.2 Falta de trazabilidad en las transacciones

La conciliación de las transacciones es manual, lo cual hace lento el proceso y, en algunos casos, cuando existen diferencias, la conciliación de las cuentas demora alrededor de dos días, lo que afecta directamente a las ventas. La empresa tiene la política de revisar el estado de cuentas (EE.CC.) de los clientes antes de proceder con las nuevas ventas.

5.3.3 Verificación manual del estado de cuenta del cliente

Para la verificación de los estados de cuenta de clientes, el área de tesorería depende de los correos electrónicos enviados por los vendedores y los ingresos en los dos ERP de la empresa, lo cual hace lento e ineficiente la verificación de los EE.CC. Adicionalmente, genera restricciones en el proceso de ventas por la política de la organización.

5.3.4 Demora en la confirmación de pago

Luego de la confirmación de pago vía correo electrónico, Vencob o Speed, existe una revisión y falta de identificación de las operaciones, que son depositadas en las cuentas de

Capricornio S.A., lo que hace lento el proceso. El flujo implica que el cliente entregue el *voucher* de depósito bancario al vendedor, y este entrega un recibo físico codificado al cliente. Al mismo tiempo, el vendedor ingresa el *voucher* del pago a los sistemas Vencob y Speed para la verificación por parte de tesorería, créditos y cobranzas. Este proceso actualmente se realiza por correo electrónico. Si el pago está confirmado, se procede a la actualización de los estados de cuenta de cada cliente y sus próximas atenciones. En el caso de que no se pudiera confirmar o se tuvieran diferencias de céntimos, tendrían que generar revisiones por parte del área de sistemas o también generar cuentas de adelantos en la contabilidad para poder continuar con el proceso y atender a los clientes. Actualmente, esto se hace de forma manual y demora un día si no se presentan inconsistencias, y hasta tres días si existe demora o inconsistencias entre sus sistemas.

5.3.5 Uso incorrecto del CR por Capricornio S.A.

La empresa tiene cuentas recaudadoras registradas en los bancos, pero no funcionan como tales, no están integradas con ASBANC y no hay un registro de las transacciones en línea, que genera un costo que no se ve reflejado en mejoras de procesos.

5.4 Distribución

5.4.1 Riesgo de contagio de covid-19

Los procesos actuales de Capricornio S.A. requieren del intercambio del dinero físico, el cual es un foco de transmisión de la covid-19, lo que genera un riesgo permanente a sus trabajadores de distribución, que se extiende a todas las personas que interactúan en el proceso.

5.5 Cliente

La empresa no ha implementado una política para el uso de cuentas recaudadoras; por lo tanto, la forma de cobranza es personalizada para cada cliente, por lo que es necesario generar un procedimiento para estandarizar el proceso.

5.6 Matriz Priorización Causa-Raíz

Luego del desarrollo de la matriz causa-raíz del problema central definido por las reuniones con Capricornio S.A, se desarrolla la matriz de priorización para detectar las causas de mayor incidencia en el problema central. La priorización de las causas ha sido evaluada otorgándole un orden de importancia basado en los criterios de factibilidad y beneficio, los cuales se reseñarán a continuación.

5.6.1 Factibilidad

El criterio de factibilidad evalúa la viabilidad que tiene Capricornio S.A. para resolver la causa con sus recursos actuales, es decir, qué tan fácil podría la empresa controlar dicha causa en un corto plazo. La puntuación está asociada a un orden jerárquico donde 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 10 la de mayor dificultad.

5.6.2 Beneficio

El criterio de beneficio está asociado a qué causa podría aportar mayor beneficio para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo de Capricornio S.A. y qué causa se espera que aporte menor beneficio. Se elaboró una matriz de priorización para identificar las causas y se estableció una puntuación en orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 10 la causa con mayor beneficio.

5.6.3 Resultado

La causa que obtenga el mayor resultado será considerada como la causa central del problema de Capricornio S.A. Sin embargo, puede existir más de una causa que tenga un impacto significativo con el problema central y, por ende, que afecte los objetivos de corto y largo plazo. Al respecto, la Tabla 4 resume la evaluación efectuada con Capricornio S.A. acerca de qué causas son las más factibles de resolver y qué causas son las que pueden generar mayor beneficio.

Tabla 4*Lista de Priorización de Causas*

Dimensión	Causas	Factibilidad	Beneficio	Promedio
Finanzas	Flujo de cobranzas manual y extenso (EECC, voucher)	1.0	10.0	5.5
Cliente	Clientes solo manejan efectivo	8.0	3.0	5.5
Comercial	Pérdida de ventas por proceso lento de verificación de pago	3.0	8.0	5.5
Comercial	Incrementar el enfoque en ventas	2.0	8.0	5.0
Comercial	Vendedores destinan tiempo a la cobranza	2.0	8.0	5.0
Distribución	Riesgo de contagio de covid-19	5.0	5.0	5.0
Finanzas	Falta de trazabilidad en las transacciones	1.0	8.0	4.5
Finanzas	Verificación manual del EECC de clientes	1.0	7.0	4.0
Finanzas	Demora en la confirmación de pagos	1.0	7.0	4.0
Sistemas	Los sistemas ERP son dos y no están integrados (Vencob/Speed)	3.0	5.0	4.0
Sistemas	Recursos destinados a procesos manuales de registro de información (Vencob/Speed)	3.0	5.0	4.0
Comercial	Participación del equipo de distribución en la cobranza	1.0	5.0	3.0
Finanzas	Falta de uso correcto de la CR por Capricornio	1.0	5.0	3.0

5.7 Conclusión

Se concluye que la causa principal del problema es el flujo de validación de pago, el cual es actualmente manual y genera demora y retrasos en la atención de nuevos pedidos. Esto requiere una atención inmediata, aplicando un proceso de transformación digital, para permitir a la empresa cumplir con sus objetivos. También se identificó que el uso de efectivo por parte de los clientes y destinar tiempo a validar los pagos, por parte del equipo de ventas, son causas que impactan en el problema central.

Capítulo VI: Alternativas de Solución Evaluadas

En este capítulo se realizará el análisis de la alternativa que buscará atacar la causa del problema dentro de la compañía. Tal problema fue identificado como el flujo de validación de pago que genera demoras en la atención de nuevos pedidos.

6.1 Propuesta de Solución

Realizar un proceso de transformación digital para migrar de transacciones al uso adecuado de cuentas recaudadoras y centralizar toda la información con la plataforma de ASBANC.

6.1.1 Automatización en el registro de pagos

Primero, se propone una reestructuración de los procesos de pago, que incluye la revisión del estado de cuenta de sus clientes y la confirmación de aplicación de pagos. Este proceso, que actualmente se hace de forma manual, demora en promedio dos días, lo cual es ineficiente para la operatividad de la empresa.

El proceso se realizará por medio de una plataforma de integración de base de datos desarrollada por ASBANC (ver Figura 7), la cual integra y homogeniza la información de las cuentas recaudadoras de los bancos con los que trabaja la empresa, con los registros internos de cuentas por cobrar. Además, para el uso de la plataforma de ASBANC es necesario contratar los servicios de cuentas recaudadoras por cada uno de los bancos con los que trabaja la compañía. La automatización busca que el registro de pagos y confirmaciones sea en tiempo real, lo que permitirá reducir la pérdida de ventas por demoras en el proceso.

6.1.2 Establecer un proceso de venta y cobranza

Segundo, se propone establecer un procedimiento de venta, cobranza y recaudación actualizado que cubra la nueva forma de trabajar. Actualmente, el proceso utiliza documentación manual y documentación vía correo electrónico para la confirmación de pagos y actualización de estado de cuenta de clientes.

El procedimiento se realizará modificando el flujo de procesos de las cobranzas a clientes. Este nuevo procedimiento (ver Figura 8) requerirá que los clientes que solo manejan dinero en efectivo realicen el abono directamente a las cuentas recaudadoras haciendo uso de agencias bancarias o agentes, lo cual permitirá la visualización inmediata en los sistemas.

La modificación del procedimiento reducirá el tiempo para la verificación de pagos y liberación de nuevas ventas, se dispondrá de mayor tiempo para la labor de ventas y propiciará un incremento de las mismas.

Figura 7

Nuevo Flujo Pago de Cliente

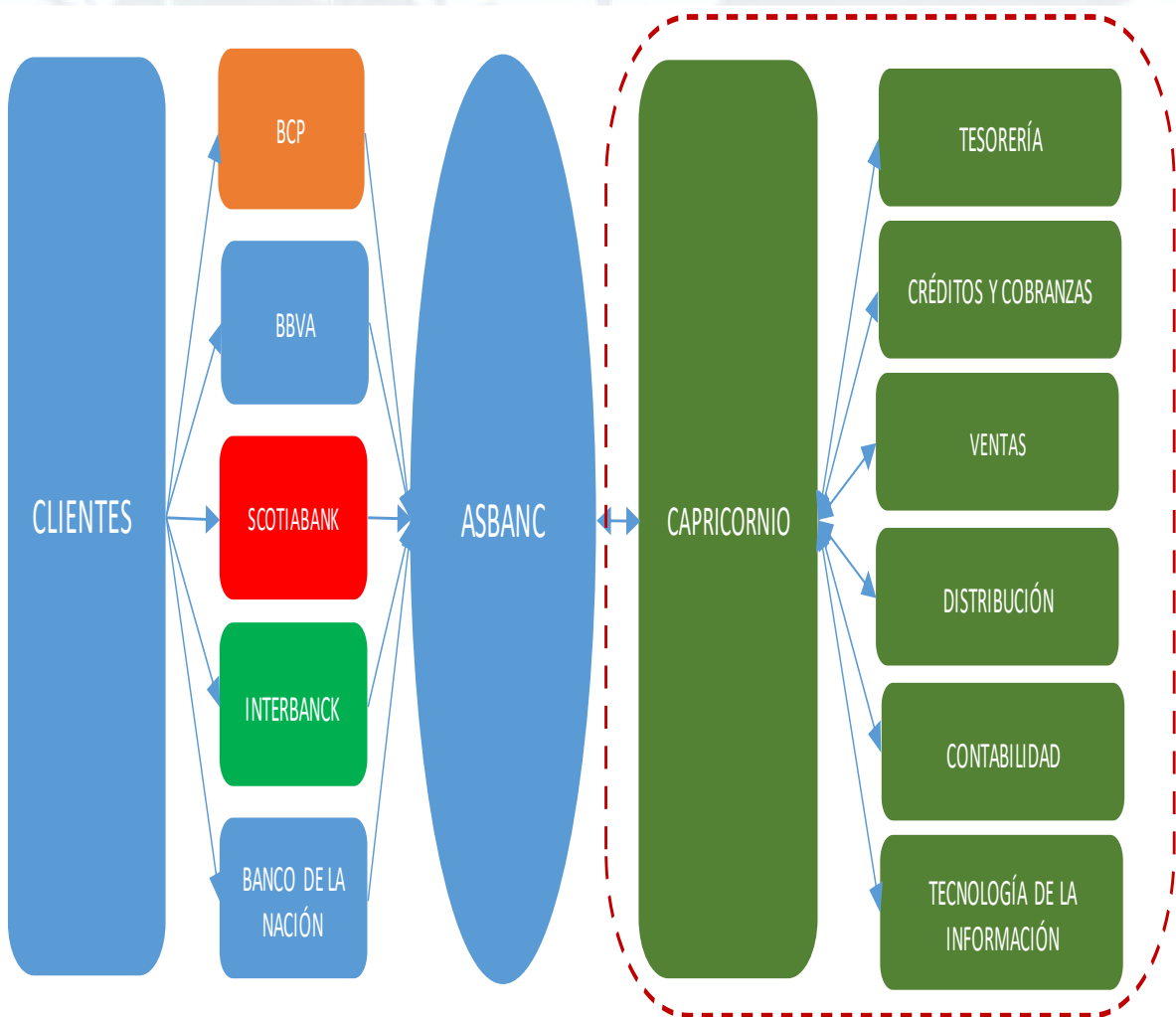
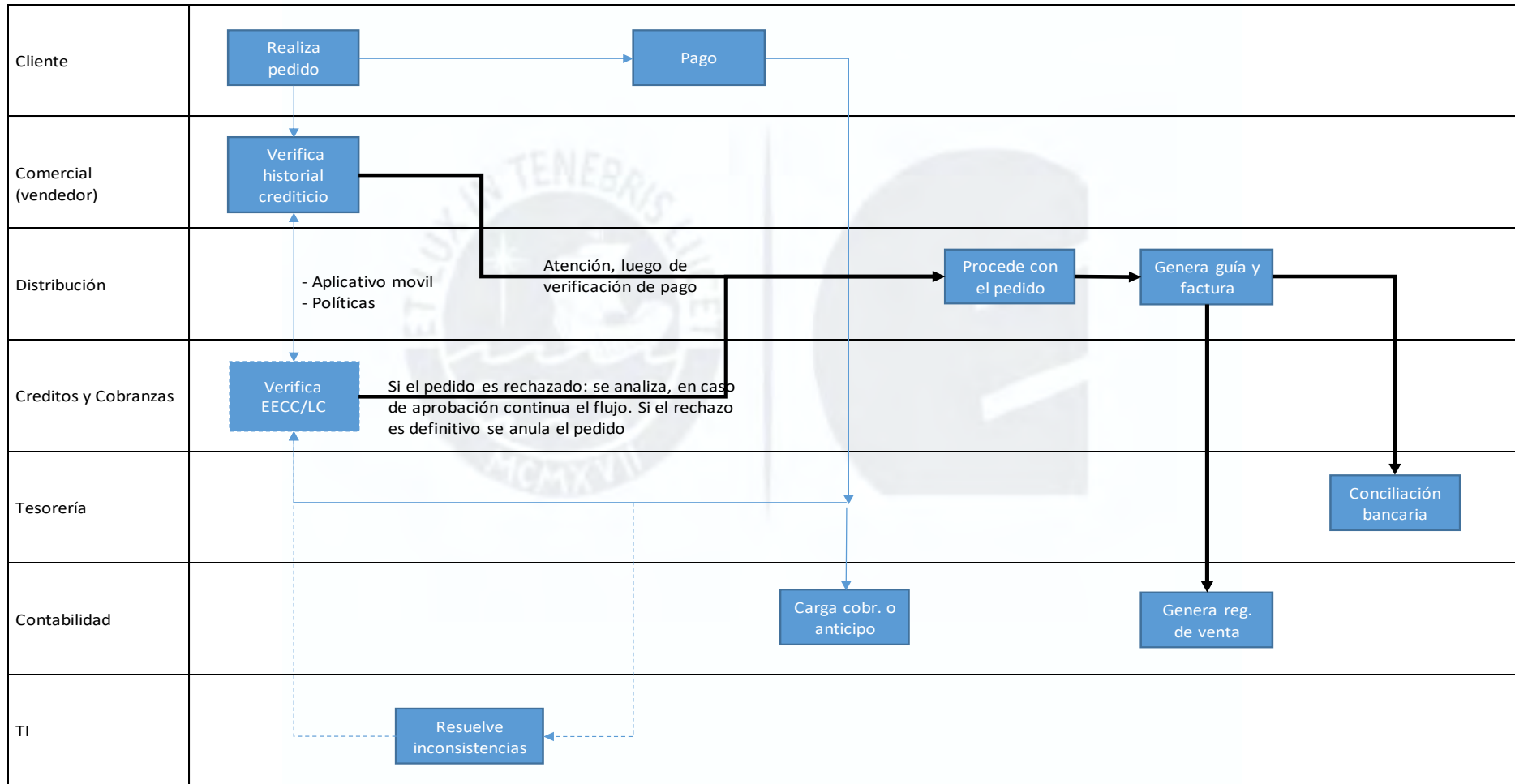


Figura 8

Nuevo Flujo: Confirmación de Pagos y Estado de Cuenta Actualizado



6.1.3 Evaluación técnica

Análisis del mercado. La evaluación técnica comprende un análisis de la empresa en relación con el mercado y de la organización en función de los problemas e impactos. A continuación, en la Tabla 5 se mencionan los hallazgos encontrados en el mercado y los comentarios respectivos.

Tabla 5

Análisis del Mercado: Hallazgos y Comentarios

Hallazgos del mercado	Comentario
Los bancos cuentan con su propio sistema de cuentas recaudadoras	Cada solución es independiente en estructura y en costos
Empresas que ya usan el servicio: Grupo Palma, Alicorp, San Fernando, Chimú, Avinka, Ovosur, Tramarsa, Hapag Loyd, universidades al 95%, Solgas, Repsol (Nueve empresas sector combustible), Gas del Pacífico y municipalidades	El mercado ya está utilizando esta solución
Actualmente, ASBANC es el único proveedor que tiene el desarrollo y puede integrar en una sola base de datos las operaciones de los bancos BCP, BBVA, IBK, SCT, BIF, Comercio, Pichincha	Actualmente, es una fortaleza, porque permite una rápida puesta en marcha del servicio, pero representa una debilidad por poner a ASBANC en una posición dominante con respecto a sus clientes. Tiempo de respuesta de 2.5 a 3 segundos, dependiendo del servicio de Internet del cliente. Capricornio cuenta con la infraestructura y tecnología para usar esta plataforma. Tiempo requerido para la implementación: Dos meses, según experiencia de ASBANC.
En el 2018, 2019 y 2020 se afiliaron a este servicio 14, 10 y 27 empresas, respectivamente.	El mercado está migrando a esta solución, sobre todo por la coyuntura de la covid-19. Además, las empresas requieren las interconexiones con bancos.
Para replicar la integración con ASBANC sería necesario realizar un desarrollo y convenio con cada banco; lo que hace ASBANC es un solo desarrollo/ una sola interfase para todos los bancos.	Sin la solución de ASBANC sería necesario realizar un desarrollo por cada banco, considerando el mantenimiento de cada uno de ellos de forma independiente.
Existe un temor latente en los clientes por utilizar medios digitales para realizar sus pagos.	Esto se da debido a la confianza que les genera entregar el dinero físico a un representante de la empresa.

Análisis interno. Este análisis está enfocado en los problemas de la compañía en función del rol de los vendedores, los clientes y las cobranzas en sus distintas dimensiones (ver Tabla 6).

Tabla 6

Análisis Interno: Problemas e Impactos

Dimensión	Problemas	Impacto
Cliente	Cientes manejan efectivo	Destinar tiempos y recursos en la verificación de pagos
Comercial	El rol de del vendedor también incluye cobranza	Destinar tiempos a labores administrativas y tener que esperar la respuesta a la verificación de los pagos
	Vendedores destinan tiempo operativo a la liquidación de la cobranza	
Tesorería	Retraso de ventas por proceso lento de verificación de pago	Proceso ineficiente y burocrático
	Demora en la confirmación de pagos	
	Verificación manual del EECC de clientes	
	Falta de trazabilidad en las conciliaciones bancarias	
Créditos y Cobranzas	Falta de uso correcto de la cuentas recaudadoras por parte de Capricornio	Demora en las autorizaciones
	Flujo de cobranzas manual y extenso (EECC, voucher)	
Distribución	Demora en la confirmación de pagos	Ineficiencia en la liquidación de efectivos por parte de los transportistas y de la información de los pagos
	Riesgo de contagio de covid-19	
Sistemas	Participación del equipo de distribución en la cobranza	Uso de sistemas no integrados
	Los sistema ERP son dos y no están integrados (Vencob/Speed)	
	Recursos destinados a procesos manuales de registro de información en Speed Contabilidad	

Actualmente, Capricornio S.A. trabaja con cinco bancos. Todas las transacciones realizadas en el Banco de la Nación se visualizan mediante el Scotiabank.

Bancos.

- Actualmente el uso de depósitos en ventanilla representa un mayor costo de comisiones, además de un riesgo sanitario.

- Cada plataforma bancaria tiene un lenguaje y estructura distinta.
- Cada banco tiene tiempos de respuesta distintos.

ASBANC.

- El uso de esta plataforma permite y promueve la digitalización de los pagos, y reduce el riesgo de sanitario.
- También permite tener la información de todos los bancos en un solo lenguaje, homogénea y en línea.
- Genera una reducción de costos por comisiones de ventanilla a Internet.

Tabla 7

Transacciones: Bancos vs. ASBANC

Bancos	Soporte ASBANC	Cuentas Recaudadoras	Canales Disponibles	Costo (S/)
BCP	Sí	Sí	Ventanilla	6.0
			Agente	4.0
			Internet	3.5
			TLC	3.8
BBVA	Sí	Sí	Ventanilla	5.0
			Agente	2.0
			Internet	1.0
			Cajero	1.0
Scotiabank	Sí	Sí	Ventanilla	4.0
			Agente	3.0
			Internet	2.0
Interbank	Sí	Sí	Supermercado	15.0
			Ventanilla	10.0
			Agente	5.0
			Internet	4.0
			TLC	3.5
BIF	Sí	Sí	Internet	2.5
BN*	No	No	Ventanilla	-

Nota. * Las operaciones en el Banco de la Nación se visualizan mediante la plataforma de Scotiabank.

6.2 Pros y Contras de la Solución

Se encontraron factores a favor y otros posibles *stoppers* a la solución propuesta. A continuación, se detallarán cada uno de ellos.

6.2.1 A favor

- Trazabilidad de la cobranza por cliente y por documento en línea. Flujo de cobranzas, actualización de estados de cuenta y conciliación bancaria en línea.
- Tiempo de respuesta para verificar pagos entre 2.5 a 3 segundos.
- Es posible parametrizar qué canales (físicos, digitales, telecrédito) pueden ser utilizados.
- Drástica reducción del uso de efectivo.
- Reducción de tiempo por procesos manuales, no es necesario que el vendedor/cobrador ingrese información en Vencob y Speed.
- Reducción de tiempos en el proceso de conciliación bancaria, por el uso correcto de las cuentas recaudadoras en cada banco.
- Reducción de costos por el uso de transacciones bancarias.
- Potencial crecimiento de las ventas por mayor enfoque en esta actividad, ya que no existen procesos de ingreso de data manual.

6.2.2 En contra

- Requiere un cambio de cultura por parte de clientes, usuarios internos de Cogorno; este cambio generará una resistencia al cambio. Requiere campañas de sensibilización y capacitación.
- En el caso de que el cliente no maneje canales digitales, requiere de la intervención de la fuerza de ventas. En el caso de manejo de dinero en efectivo existe riesgo de contagio de covid-19.
- Existe un 15% de clientes que solo manejan operaciones en efectivo; es necesario capacitar y transformar la cultura de estos clientes.
- En el caso del BCP canal físico, es posible extornar la operación durante los primeros 30 minutos.

- Requiere la actualización del proceso de ventas, cobranzas, confirmación de despacho, conciliación bancaria.
- Requiere de un nuevo calendario para conciliaciones bancarias.
- Dependiente del correcto funcionamiento de la plataforma administrada por ASBANC.

6.3 Conclusiones

Se estableció la transformación digital como propuesta de solución, cuya implementación requiere de cuatro actividades y permitirá a Capricornio automatizar la validación de pagos. Esto es importante para la empresa, porque podrá ser más eficiente y ágil en sus procesos. Cada una de las propuestas busca atacar una serie de causas que originan el problema clave de este documento, como se planteó en el capítulo anterior. En la Tabla 8 se presentan las causas y soluciones propuestas, y en la Tabla 9 un resumen de las mismas.

Tabla 8

Causas y Soluciones

Ítem	Causas	Soluciones	Grupo
1	Flujo de cobranzas manual y extenso (EECC, <i>voucher</i>)	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
2	Clientes solo manejan efectivo	Establecer un procedimiento de venta y cobranza	G2
3	Pérdida de ventas por proceso lento de verificación de pago	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
4	Incrementar el enfoque en ventas	Establecer un procedimiento de venta y cobranza	G2
5	Vendedores destinan tiempo a la cobranza	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
6	Riesgo de contagio de covid-19.	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
7	Falta de trazabilidad en las transacciones	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
8	Verificación manual del EECC de clientes	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
9	Demora en la confirmación de pagos	Uso de la plataforma de ASBANC	G1
10	Los sistemas ERP son dos y no están integrados (Vencob/Speed)	SAP, otro ERP o adecuaciones al sistema actual	G3
11	Recursos destinados a procesos manuales de registro de información (Vencob/Speed)	SAP, otro ERP o adecuaciones al sistema actual	G3
12	Participación del equipo de distribución en la cobranza	Establecer un procedimiento de venta y cobranza	G2
13	Falta de uso correcto de la CR por Capricornio	Redefinir el alcance de los contratos actuales de las CR	G4

Tabla 9*Resumen*

Grupo	Soluciones
G1	Uso de la plataforma de ASBANC
G2	Establecer un procedimiento de venta y cobranza
G3	Adecuaciones al sistema actual
G4	Redefinir el alcance de los contratos actuales de las CR



Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

7.1 Plan de Implementación

7.1.1 Actividades de implementación

Una vez terminada la evaluación de causas y la priorización de las mismas, se procede a desarrollar un plan transformación digital, para el proceso de validación de cobranzas, que involucra las siguientes acciones: (a) automatizar el registro de pagos, (b) establecer un procedimiento de ventas, cobranza y recaudación, (c) adecuar los sistemas actuales y, (d) redefinir el alcance de las cuentas recaudadoras.

El plan de implementación de estas acciones se divide en tres etapas: (a) preparación de sistemas y procesos, (b) implementación de sistemas y procesos, y (c) seguimiento y control. Se elaborará un diagrama de Gantt donde se fijarán los plazos en los que se llevarán a cabo dichas actividades.

7.1.2 Preparación de sistemas y procesos

En esta etapa se han considerado tres actividades, que se reseñarán a continuación.

Evaluación y modificación de contratos. Capricornio S.A. utiliza los servicios de cuentas recaudadoras de los siguientes bancos: (a) BCP, (b) BBVA, (c) Interbank, (d) Scotiabank, y (e) Banbif. Adicionalmente, permite realizar operaciones de cuentas del Banco de la Nación, que utiliza la plataforma de Scotiabank. Las cuentas recaudadoras tienen distintos planes ajustables a las necesidades de los usuarios. Los planes con los que se trabaja en la actualidad son básicos y solo brindan las validaciones, pero no detallan información necesaria para dar trazabilidad a las mismas.

Definición de responsabilidades. Se deben determinar los responsables de la implementación de este proyecto. El área de tecnologías de información será la responsable del desarrollo, implementación y adecuación de los sistemas que permitan a esta nueva plataforma trabajar en sincronía con los demás procesos de Capricornio S.A. El área de

finanzas se encargará de realizar las modificaciones al alcance de las validaciones actuales con las que trabajan las cuentas recaudadoras que tiene Capricornio S.A. en los bancos con los que trabaja.

El área de créditos y cobranzas será la encargada del seguimiento y control de las transacciones y aplicaciones de pagos para evitar errores. Esta responsabilidad será de acción continua y establece políticas para su buen uso. Adicionalmente, será responsable del rediseño de los procesos de pago y cobranzas. Y el área comercial se encargará del desarrollo de nuevos procesos de ventas que se integren correctamente con los procesos de pagos y cobranzas establecidos por el área de créditos y cobranzas.

Plan de capacitación y comunicación. Se brindarán capacitaciones acerca del uso y beneficios de esta nueva plataforma de pagos y cobranzas con las áreas interesadas y participantes en la implementación de la misma. Se presentará la situación actual y cómo variarán los procesos con este cambio. Después de esta presentación, se capacitará al personal involucrado sobre las funcionalidades de la plataforma y las actividades de seguimiento y control por realizarse continuamente a partir de la fecha de implementación.

7.1.3 Implementación de sistemas y procesos

Capacitación interna. Se harán constantes capacitaciones, siguiendo el plan propuesto en el punto anterior, para lograr el completo entendimiento por parte de las gerencias y supervisores de los distribuidores exclusivos, los cuales tienen contacto permanente con las cuentas recaudadoras de Capricornio S.A.

Carga y actualización de información. La carga de información incluye los datos de la cartera de clientes identificados con códigos, los cuales servirán para dirigir los abonos realizados a la cuenta de cada uno de ellos en el sistema. Además, se debe incluir la información de la facturación, indicando los números correlativos y la información requerida por el sistema. Esta carga debe ser constante de acuerdo con el registro de nuevos clientes.

7.1.4 Seguimiento y control

Capacitación continua a usuarios. Se deben realizar capacitaciones permanentes para asegurar el correcto funcionamiento del sistema, tanto para el personal nuevo, si lo hubiese, como para el personal existente. Las capacitaciones deben realizarse cada dos meses debido a que Capricornio S.A., al no ser propietario de la plataforma, debe solicitar constantemente información acerca de actualizaciones y cambios en la plataforma.

Desarrollo y envío de reportes. Se debe implementar un plan de reportes semanal por parte del área de créditos y cobranzas dirigido al área de sistemas y al área comercial. El área de sistemas debe recibir el estatus de la plataforma para estar preparada ante cualquier eventualidad. Asimismo, el área comercial debe recibir reportes correspondientes al estatus de los pagos de la cartera de clientes para poder tomar decisiones a futuro.

7.1.5 Diagrama de Gantt

Se ha diseñado un diagrama de Gantt donde se podrán visualizar los plazos establecidos para la implementación del proyecto y tener claros los plazos de desarrollo, implementación, y control del mismo, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Diagrama de Gantt

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Presentación del proyecto y propuesta	X			
Confirmación positiva de la propuesta	X			
Inicio de conversaciones con ASBANC-Capricornio		X	X	
Modificar convenios de cuentas recaudadoras con bancos, de acuerdo a los programa de trabajo de ASBANC		X	X	
Capacitación interna de las áreas implicadas*			X	
Capacitación de clientes por parte de la fuerza de ventas*			X	
Puesta en vivo				X

Nota. *En coordinación con ASBANC, según su programa de trabajo.

7.2 Factores Clave de Éxito

Se establecieron distintos factores clave con los que se buscará el éxito en la implementación del sistema de cuentas recaudadoras en Capricornio S.A. Tales factores se dividen en dos: factores facilitadores, que son aquellos que ayudarán a la correcta ejecución del proyecto, y factores limitantes, que son aquellos que constituyen potenciales barreras para la consecución del mismo y que podrían llevarlo al fracaso.

7.2.1 Factores facilitadores

Capacidad de inversión. Capricornio S.A. cuenta con los recursos necesarios para la implementación de este proyecto con mira a una evolución tecnológica en sus procesos. Esto representa un factor clave para el éxito del mismo.

Apertura al cambio. La organización ha adoptado una filosofía de innovación y mejora continua que facilita la propuesta e implementación de nuevos procesos en pro de ser más eficientes y lograr mejores resultados.

Interfaz amigable. La plataforma de cuentas recaudadoras de ASBANC trabaja con una interfaz que permite al usuario visualizar la información actualizada en cualquier momento. Además, al integrar la información de las operaciones de todos los bancos, hace posible generar reportes de manera rápida y sencilla.

7.2.2 Factores limitantes

Comunicación no fluida. Existen barreras entre las distintas áreas de la empresa que pueden dificultar, en un principio, el flujo de información relevante para el buen funcionamiento de la plataforma de cuentas recaudadoras. Este factor debe superarse rápidamente para permitir retroalimentación entre los actores que interactúan con esta plataforma.

Clientes aversos al cambio. La predisposición de los clientes a usar soluciones tecnológicas es vital para que este proyecto supere las expectativas y objetivos propuestos.

Este limitante se debe a la falta de cultura de bancarización que existe en el Perú, la cual se busca promover con proyectos como este. Si se añadieran beneficios en la oferta de valor dirigidos a los clientes que utilicen los pagos a cuenta recaudadora, podría combatirse tal falta de cultura.

7.3 Conclusión

En el presente capítulo se exponen los pasos y actividades por realizar para la correcta implementación de este proyecto, que consiste en integrar la plataforma de Capricornio S.A. y las cuentas recaudadoras de los bancos mediante el sistema de ASBANC, de tal manera que sería un sistema que integre y automatice el proceso de cobranza. Estos pasos se agrupan en tres etapas: (a) preparación de sistemas y procesos, (b) implementación de sistemas y procesos, y (c) seguimiento y control. Además, se determinan los factores facilitadores y limitantes por considerar para el éxito del proyecto.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

8.1 Evaluación Financiera

La consecución correcta de la aplicación de las actividades descritas en el capítulo anterior como conjunto genera beneficios no solo cuantitativos, sino también cualitativos, debido principalmente a que todas ellas deben ser realizadas para lograr el máximo beneficio de la implementación.

Estos resultados se verán reflejados en tres dimensiones específicas: (a) reducción de costos por la automatización de procesos y la menor interacción humana con dichos procesos, (b) el incremento de las ventas, porque el personal comercial estará enfocado completamente en la labor comercial y no tendrá restricciones de información para la atención al cliente; y (c) la inmediatez sobre el control de estados de cuentas de los clientes y conciliación bancaria.

Los puntos relacionados con la automatización de las cuentas recaudadoras con ASBANC y el desarrollo o adecuación del sistema interno requieren una inversión de S/ 20,520 y S/ 9,360, respectivamente (ver Tabla 11). Luego de estas inversiones, los procesos de automatización y el pago de comisiones por el uso de las cuentas recaudadoras en los bancos generarán un costo de mantenimiento anual de S/ 49,680 y S/ 111,930, respectivamente.

Actualmente, la empresa genera un costo anual por comisiones bancarias de S/ 250,000, el cual luego de esta implementación se reducirá a S/ 161,610, generando una reducción de costo de S/ 88,390 anualmente.

Finalmente, se puede indicar que la inversión inicial de S/ 29,880 genera un retorno anual de inversión de S/ 88,390, que representa una TIR de 291% y VAN S/ 210,828 evaluando un periodo de tres años. Sobre la base de estos resultados se considera que el proyecto es viable e implica una mejora en los resultados de la empresa.

Hay que tener en cuenta que este análisis no incorpora las ventas adicionales generadas por la mayor disponibilidad de tiempo de los vendedores/cobradores a la labor de

ventas; este valor se estima en S/ 416,000 anuales. Existen otras variables, como la oportunidad de atender los pedidos con mayor velocidad y la menor carga manual de trabajo para la actualización de reportes, que no están incorporadas en el análisis.

Tabla 11

Evaluación de la Inversión

	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/
Inversiones:				
Implementación ASBANC	-20,520			
Desarrollo In House	- 9,360			
Costo comisiones bancarias actual:		250,000	250,000	250,000
Costo comisiones bancarias propuesto:		-161,610	-161,610	-161,610
Mantenimiento ASBANC		-49,680	-49,680	-49,680
Costo comisión bancos por Cuentas R		-111,930	-111,930	-111,930
Flujo	- 29,880	88,390	88,390	88,390
TIR	291%			
VAN (TCEA 5%)	210,828			

8.2 Conclusiones

Se concluye en base a los tres aspectos de mejora esperados (a) reducción de costos por la automatización de procesos y la menor interacción humana con dichos procesos, genera una reducción de costos de S/ 54,000 anuales (ver apéndice costo anual de personal) , (b) el incremento de las ventas, porque el personal comercial estará enfocado completamente en la labor comercial y no tendrá restricciones de información para la atención al cliente; y (c) la inmediatez sobre el control de estados de cuentas de los clientes y conciliación bancaria, impulsa un incremento en las ventas de 0.2% o S/ 416,667 anuales (ver apéndice recuperación en ventas)

Se concluye que el impacto directo de esta implementación genera un retorno expresado en una TIR de 291% y VAN S/ 210,828, además de una reducción de costos por S/ 54,000 anuales, también un incremento en ventas de S/ 416,667 anuales y una reducción en

gastos por comisiones bancarias de S/ 88,390; estos tres valores general un impacto a los resultados de la empresa de S/ 559,057 anuales o 0.3% sobre las ventas anuales (200,000,000 nuevos soles), impactando directamente al EBITDA y al margen neto, por ser la implementación de una solución tecnológica que se encuentra soportada en el análisis externo. Uno de los hallazgos principales indica que las empresas más grandes del mercado, inclusive las empresas competidoras, ya implementaron la solución de cuentas recaudadoras, es decir, es una tendencia del mercado.

Es importante indicar que de no contar con la solución de ASBANC, la empresa podría de forma directa gestionar las cuentas recaudadoras con cada banco, con la complejidad de realizar una solución por cada uno de estos, lo cual sería efectivo, pero requeriría un mayor costo de implementación y mantenimiento de la solución tecnológica.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de haber realizado un análisis de cada uno de los capítulos presentados, se ha podido identificar todas las debilidades y oportunidades de Capricornio que nos permitirán concluir cuáles son sus deficiencias en el proceso pagos y cuáles serían los ajustes necesarios para que la compañía más rentable en el tiempo logrando eficiencia en sus procesos, sobre todo en ventas.

Además, en el proceso y desarrollo de la investigación se aprendió lo siguiente.

9.1 Conclusiones

- El desarrollo de la consultoría en Capricornio ha permitido entender el impacto de la implementación de la propuesta en toda la compañía, desde el área de créditos quien es el *owner* del proceso hasta el área de ventas quienes se han visto beneficiados.
- El nivel de informalidad que existe en el sector de consumo masivo hace que la implementación de una cuenta recaudadora por parte de la compañía sea más complejo debido a que la bancarización del dinero no es práctica común por parte de los clientes a los que se dirige.
- Durante el proceso de consultoría se tuvo reuniones con distintas áreas de la compañía como finanzas, contabilidad, ventas y TI donde recibimos mucha receptividad por parte del personal asignado para la reunión, sin embargo, entendimos también que existía personal antiguo que eran más resistentes al cambio. Esto demostró el alto grado de compromiso por parte de la compañía para alinearse a un cambio positivo para todo el proceso a revisar.
- El equipo directivo demostró mucha aceptación al cambio, además, conocen y tienen experiencia con cuentas recaudadoras haciendo más sencilla la implementación entendiendo que este proceso es tendencia en el sector.

- Se pudo identificar que el proceso de liberaciones de pedidos requería, para su operatividad, de procesos de ingreso manual de data por parte de los vendedores/cobradores y tesorería, es decir, destinan una parte de su tiempo a labores administrativas.
- Se encontró que el proceso actual necesita una confirmación, *matching*, entre lo registrado por los vendedores/cobradores y la información recibida por los bancos. Este proceso demora 24 horas, lo que retrasa los procesos de liberación de pedidos, distribución, actualización de estados de cuenta y conciliación bancaria.
- Debido a la complejidad y tiempo de respuesta del proceso de validación de pago el cliente se veía afectado ya que no podían ser atendidos de forma inmediata generando malestar con sus vendedores y la compañía en general.
- De acuerdo con la investigación realizada pudimos validar que la empresa mantiene un alto costo de comisiones bancarias por la cobranza manual, lo cual genera no solamente riesgo financiero sino también sanitario.
- La literatura revisada en este proceso de consultoría permitió entender más a fondo el sector del consumo masivo, la competencia que existe tanto de forma interna como externa y la valoración que le dan los clientes a un buen servicio de venta y post venta, siendo la velocidad de respuesta uno de los principales factores como también la calidad del producto.
- Finalmente, se coincide con gerencia que los cambios propuestos deben estar alineados a la necesidad y posibilidades de Capricornio, de esta forma la propuesta puede ser implementada y no conllevará a una pérdida de tiempo.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda el uso de la plataforma de ASBANC, que requiere de una única adaptación al sistema interno, en lugar de una adaptación por cada banco, lo cual

obligaría a darle mantenimiento a cada plataforma, sobre todo porque cada banco trabaja de diferente manera. Esto generará que los vendedores/cobradores enfoquen el tiempo correspondiente en la labor de ventas y cobranzas, con una recuperación más efectiva e incremento de ventas.

- Se recomienda implementar tecnología que transforme digitalmente a la empresa y le permita efectuar transacciones en línea, que, además, representan una importante reducción de costos en las comisiones bancarias.
- Se recomienda cambiar los procedimientos, debido a que el nuevo proceso de pagos afectará el proceso de ventas, despacho, tesorería, créditos y cobranzas.
- Se requiere trabajar la cultura organizacional con capacitaciones orientadas a reducir la resistencia al cambio, para de esta manera poder gestionar correctamente la transición de un proceso manual a un proceso en línea, el cual también depende de los clientes.
- Finalmente, se recomienda que este cambio sea liderado por la gerencia general, porque es un cambio que impacta a toda la organización de forma positiva e inicia el camino a la digitalización de la empresa.

Referencias

- Adarve Corporación Jurídica. (2010). *La gestión de impagados. Cómo prevenir y reducir la morosidad: Técnicas de recuperación*. Fundación Confemetal.
- Aldama, B. (2015, 01 de junio). Gestión de ventas. *Cuba Educa*.
<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf>
- Angulo, L. (2016, setiembre-diciembre). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 54-57.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a América Latina*. Pearson.
- Artal, M. (2013). *Dirección de ventas* (12a ed.). ESIC.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, 20 de agosto). Informe macroeconómico: II trimestre de 2020. *Notas de Estudios del BCRP*, (59), 1-33.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-59-2020.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Crecimiento de la población (% anual)*.
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?end=2018&start=1961>
- Brachfield, P. (2012). *Instrumentos para gestionar y cobrar impagados*. Profit.
- Capricornio. (2020). *Misión, visión, y valores*. <https://capricornio-redesign.medialabla.net/la-empresa/#mision-vision>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Córdova, E. (2013). *Créditos y cobranzas, gestión del riesgo*. Panapo.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2008). *Marketing internacional* (8a ed.). Cengage.

- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2016). *Administración de las operaciones productivas: Un enfoque en procesos para la gerencia* (4a ed.). Pearson.
- Diez, I., Martin, G., & Montoro, M. (2014). *Economía de la empresa*. Paraninfo
- Galarza, J. (2018). *El control interno de las cuentas por cobrar y pagar de las empresas de servicios del Perú: Caso empresa constructora Barreto Contratistas Generales S.A.C. Trujillo, 2018* [Tesis de grado, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Trujillo, Perú]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8947>
- García-Calderón, G. (2017, 30 de setiembre). Recuerdos de cuando la economía peruana enloqueció. *Global Voices*. <https://es.globalvoices.org/2017/09/30/economia-peru-enloquecio-intis-hiperinflacion-alan-garcia/>
- Gonzales, M., & Loayza, Y. (2017). *Implementación de control interno en el área de créditos y cobranzas para la adecuada gestión de las cuentas por cobrar de autoplan EAFC S.A. en el periodo 2016* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú (UTP), Lima, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12867/1221>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Día mundial de la población: 11 de julio 2019*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1671/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (Informe Técnico N° 4). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-mercado-laboral-ene-feb-mar2021.pdf>
- Ishikawa, K. (1997). *Introduction to quality control* (5a ed.). 3A Corporation.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a ed). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección del marketing* (14a ed.). Pearson.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2016). *Sistemas de información gerencial* (14a ed.). Pearson.
- López-Gracia, J., & Sogorb-Mira, F. (2008). Testing trade-off and pecking order theories financing SMEs. *Small Business Economics*, 31, 117-136.
<https://doi.org/10.1007/s11187-007-9088-4>
- López-Pinto, B., Viscarri, J., & Mas, M. (2008). *Los pilares del marketing*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5a ed.). Prentice Hall.
- Maqueda, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. ESIC.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Marco macroeconómico multianual 2021-2024*.
https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf
- Pérez, F. (2015). *El número 1 en ventas*. Bubok Publishing.
- Pérez, T., & Ramos, M. (2016). *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis S.A.C., en Trujillo, en el año 2016* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú]. <http://hdl.handle.net/11537/10098>
- Perú Retail. (2020, 14 de enero). La canasta básica en Perú representa el 34.8% del sueldo mínimo. *Noticias Retail*. <https://www.peru-retail.com/la-canasta-basica-en-peru-representa-el-34-8-del-sueldo-minimo/>
- Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. (2020, 08 de junio). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

- Pinillos, G., & Tejada, J. (2014). *Diseño e implementación de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar comerciales de la Clínica Santa Clara S.A. del distrito Trujillo - año 2013* [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/1476>
- Rubio, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Salazar, E. (2019, 15 de noviembre). La poderosa industria que sirve la mesa en Perú. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/1474/la-poderosa-industria-que-sirve-la-mesa-en-peru>
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10a ed.). Prentice Hall.
- Schnarch, A. (2011). *Dirección efectiva de equipos de venta*. McGraw-Hill.
- Schwab, K. (Ed.). (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- Stickney, C. P., Weil, R. L., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2011). *Contabilidad financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Cengage.
- Veritrade. (2019). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de Capricornio S.A.*
<https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-capricornio-sa/ruc-20419757331>

Apéndice: Sustentos de la Evaluación Financiera Capricornio S.A.

Recuperación de Ventas

Actualmente los vendedores/cobradores destinan 12 horas al mes (5%) del tiempo para generar ingresos de información a los sistemas de Capricornio S.A., lo que se plantea es recuperar este tiempo e incrementar el enfoque en ventas.

Considerando que se recupera en el primer mes de implementación y esta recuperación se mantiene constante con una efectividad del 50%, el incremento en ventas sería S/416M anuales. Básicamente explicado por mayor enfoque en ventas.

$$2.5\% \times S/16MM = S/ 16MM = S/ 416M$$

Costo Anual de Personal

Se propone reducir las horas hombre de digitación, luego de la implementación de las cuentas recaudadoras.

Considerando un sueldo de S/3000 mensuales, la mejora anual sería de S/54,000

$$S/3000 \times BBSS 1.5 = S/4500 \times 12 \text{ meses} = S/54,000 \text{ anual}$$

Inversiones

Las inversiones son principalmente el costo por el uso de la plataforma de ASBANC y la adecuación interna a los sistemas de Capricornio S.A.

$$\text{Cotización ASBANC} : \$5,700 \times 3.6 = S/20,520$$

$$\text{Adecuación de los sistemas de Capricornio} = S/9,360$$

Tabla A1

Implementación: Pago Única Vez

Número de bancos y servicios	FRT Cloud
Cuatro bancos, tres servicios, una moneda	US\$ 5,700.00

Nota. Los precios no incluyen IGV.

Mantenimiento

El uso de la plataforma de ASBANC tiene un costo por volumen de transacciones. En este caso Capricornio S.A. realiza aproximadamente 2335 mensuales

Cotización ASBANC : $\$1,150 \times 3.6 \times 12 = S/49,680$ anual

Tabla A2

Tarifario: Pago Mensual, según Rango

Banda	Volumen Transaccional	FRT Cloud (US\$)
1	0-2,500	850.00
2	2,501-5,000	1,150.00
3	5,001-10,000	1,700.00
4	10,001-20,000	2,200.00
5	20,001-30,000	3,000.00

Nota. Los precios no incluyen IGV.

Tabla A3

Costo Anual Promedio por Comisiones por el Uso de CR

	51% BCP	12% BBVA	12% Scotiabank	12% Interbank	12% BIF
Operaciones mes (Prom.)	1,200	500	350	250	35
	Costo por operación S/				
Supermercado				15.00	
Ventanilla	6.00	5.00	4.00	10.00	2.50
Agente	4.00	2.00	3.00	5.00	
Internet	3.50	1.00	2.00	4.00	2.50
Cajero		1.00			
TLC	3.80			3.50	
Mantenimiento					
Costo mes prom. por banco	5,190	1,125	1,050	1,875	88
Costo mensual total	9,328				
Costo anual	111,930				