

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



BUSINESS CONSULTING – FITOSANIDAD PERÚ EIRL
TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Fany, Palomino Gutiérrez, DNI: 45231372

Manuel Ascencion, Híjar Barrera, DNI: 09901752

Edith Noelia, Chucari Guzman, DNI: 41036330

ASESOR

LOURDES MARITZA, ORTIZ SOSA, C.E: 001578513

ORCID 0000-0002-8461-0310 <https://orcid.org/0000-0002-8461-0310>

JURADO

Presidente: JOSE CARLOS, VELIZ PALOMINO

Jurado: MAYRA LIUVIANA, VEGA CHICA

Surco, agosto 2022

Agradecimientos

Expresar nuestro agradecimiento al Gerente General de Fitosanidad Perú, el Dr. Jorge Llontop Llaque, por darnos la confianza y tiempo en poder realizar esta consultoría que contribuirá al desarrollo de su empresa.

También queremos agradecer a nuestra asesora Lourdes Maritza Ortiz Sosa por brindarnos su experiencia y profesionalismo para el desarrollo de nuestra tesis.



Dedicatorias

A mis padres, Manuel y Olga, quienes con su amor y dedicación me forjaron como ser humano y profesional, y que desde el Cielo me iluminan. A mi esposa Guisela, quien con su amor y paciencia me ha apoyado en estos años de estudio. A mis hijos Rebeca, Fátima, Manuel y Sofía, quienes son la razón e inspiración que me impulsa a ser una mejor persona y profesional.

Manuel Híjar

A mi madre, a mi esposo, a mi suegra por haberme brindado su apoyo incondicional en este objetivo y a mi hijo Mathias, por ser mi mayor inspiración.

Edith Chucari

A mis padres; quienes han sido parte fundamental de mis éxitos personales y profesionales, con sus enseñanzas han contribuido al logro de mis objetivos.

Fany Palomino

Resumen Ejecutivo

Fitosanidad Perú, es una empresa proveedora de servicios para la sanidad de cultivos alimenticios y agroindustriales, fue creada en Chiclayo durante el año 2016. Brinda a sus clientes cuatro tipos de servicios: Diagnóstico de problemas fitosanitarios en laboratorio, ensayos de eficacia de insumos agrícolas en campo, capacitación y asesoría técnica; buscando para sus clientes puedan prevenir, controlar y erradicar las plagas de sus cultivos, mediante el uso eficiente de productos que favorezcan al desarrollo sustentable de la agricultura en el Perú.

El objetivo de esta investigación es identificar los problemas que tiene la empresa, por lo cual se ha realizado un análisis cualitativo y cuantitativo, que permitió identificar las causas que generan los siguientes problemas en: la gestión de procesos internos, la comunicación entre sus interesados, sus finanzas internas, el uso de la tecnología y en la poca difusión de la marca. Con el uso del diagrama Ishikawa se identificó que el problema principal de la empresa es la falta de digitalización en sus procesos internos.

Finalmente, para la solución se ha determinado llevar a cabo un cronograma de implementación, y establecer un presupuesto para esta mejora. Posteriormente se evaluaron los indicadores financieros y se realizó una proyección de crecimiento para los próximos cinco años para la empresa. Con esta implementación en el primer año se asegura el retorno de la inversión, quedando demostrado que la solución propuesta es factible, viable y rentable.

Abstract

Fitosanidad Peru EIRL is a company that provides services for the health of food and agribusiness crops. This was created in Chiclayo during the year 2016. It offers its clients four types of services : Diagnosis of phytosanitary problems in laboratory, field evaluations, training and advice technique, seeking that its clients can prevent, control and eradicate the pests of their crops, through the efficient use of products that favor the sustainable development of agriculture in Peru.

The objective of this research is to identify the issues that has the company, for which a qualitative and quantitative analysis has been made, which allowed identifying the causes that generate the following problems in: the management of internal processes, the communication between its stakeholders, its internal finances, the use of technology and the lack of brand broadcasting. With the use of the Ishikawa diagram, it was identified that the main issue of the company is the lack of digitalization in its internal processes.

Finally, for the solution it has been determined to perform an implementation schedule, and establish a budget for this improvement. Subsequently, the financial indicators were evaluated and a growth forecast was made for the next five years for the company. With this implementation in the first year, the return on investment is ensured, demonstrating that the proposed solution is feasible, viable and profitable.

Tabla de contenidos

Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2. Producto	2
1.1.3. Misión.....	2
1.1.4. Visión.....	3
1.1.5. Objetivos	3
1.2. Análisis de la industria	3
1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	6
1.3.1. Análisis PESTE	7
1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	18
1.4.1. Administración y Gerencia.....	18
1.4.2. Marketing y Ventas.....	20
1.4.3. Operaciones y Logística.....	22
1.4.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	22
1.4.5. Recursos Humanos	25
1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	26
1.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	27
1.5. Conclusiones.....	27
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	29
2.1. Diagnóstico de la Empresa – Metodología de Trabajo y Problemas Identificados.....	29

2.1.1. Metodología de Trabajo	29
2.2. Problema Principal	35
2.3. Conclusiones	37
Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal	39
3.1. Análisis Cualitativo	39
3.1.1. Entrevista.....	39
3.1.2. Focus Group	42
3.2. Análisis Cuantitativo	43
3.2.1. Encuestas.....	43
3.3. Conclusiones	48
Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal	49
4.1. Causas Identificadas	49
4.2. Causas Principales.....	49
4.2.1. Problemas en la Gestión de Procesos Internos.....	49
4.2.2. Problemas en la Gestión Financiera	50
4.2.3. Problemas en la Gestión de la Comunicación Interna	50
4.2.4. Problemas en el uso de la Tecnología.....	51
4.2.5. Problemas por falta de un plan de Marketing y de Ventas	51
4.3. Conclusiones	53
Capítulo V: Alternativas de solución	54
5.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	54
5.1.1. Digitalizar los procesos internos de Fitosanidad Perú.....	55
5.1.2. Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores de la empresa ...	55
5.1.3. Desarrollo del Marketing digital	56
5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución.....	56

5.3. Solución Propuesta.....	57
5.4. Conclusiones.....	59
Capítulo VI: Plan de Implementación	60
6.1. Actividades	60
6.1.1. Repotenciar los procesos internos	60
6.1.2. Comunicación efectiva para la implementación de la solución	61
6.2. Plan de implementación y Presupuesto	61
6.2.1. Plan de implementación	61
6.2.2. Presupuesto.....	67
6.3. Factores claves para el éxito de la implementación	69
6.4. Conclusiones.....	71
Capítulo VII: Resultados Esperados.....	72
7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación	72
7.2. Recuperación de la Inversión.....	72
7.3. Conclusiones.....	76
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	78
8.1 Conclusiones.....	78
8.2 Recomendaciones.....	80
Referencias.....	82
Apéndice A: Entrevista al Gerente General	86
Apéndice B: Encuesta a los colaboradores de la empresa Fitosanidad	89

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Instituciones encargadas del régimen sanitario y fitosanitario en China.</i>	8
Tabla 2 <i>Evolución del índice mensual de la producción nacional: Diciembre 2019.</i>	9
Tabla 3 <i>Evolución del índice mensual de la producción nacional: Diciembre 2020</i>	10
Tabla 4 <i>Ingresos mayores a los S/. 50,000 por clientes</i>	21
Tabla 5 <i>Detalle de ventas por servicio 2020</i>	22
Tabla 6 <i>Estado de Resultados Integrales, 2020 por servicio brindado Fitosanidad Perú</i>	23
Tabla 7 <i>Estado de Situación Financiera, 2020 Fitosanidad Perú</i>	23
Tabla 8 <i>Ratios Financieros</i>	24
Tabla 9 <i>Matriz de Complejidad vs Beneficio</i>	35
Tabla 10 <i>Pregunta 1</i>	44
Tabla 11 <i>Pregunta 2</i>	44
Tabla 12 <i>Pregunta 3</i>	44
Tabla 13 <i>Pregunta 4</i>	45
Tabla 14 <i>Pregunta 5</i>	45
Tabla 15 <i>Pregunta 6</i>	45
Tabla 16 <i>Pregunta 7</i>	46
Tabla 17 <i>Pregunta 8</i>	46
Tabla 18 <i>Pregunta 9</i>	47
Tabla 19 <i>Pregunta 10</i>	47
Tabla 20 <i>Matriz de evaluación de alternativas para la solución de problemas.</i>	57
Tabla 21 <i>Presupuesto de inversión para la empresa Fitosanidad Perú</i>	69

Tabla 22 Factores claves para el éxito de la implementación.....	70
Tabla 23 Promedio de ingresos, costos y gastos de los últimos 4 años	73
Tabla 24 Crecimiento por mejora implementada anual más orgánico	73
Tabla 25 Estructura porcentual de los costos y gastos en los últimos cuatro años	74
Tabla 26 Listado de gastos Administrativos y Ventas	74
Tabla 27 Estructura del proyecto en base de los costos según beneficio obtenido	75
Tabla 28 Crecimiento de las ventas	76



Lista de Figuras

Figura 1 Encuesta sobre conocimiento en Transformación Digital	12
Figura 2 Encuesta sobre satisfacción en la Transformación Digital.....	13
Figura 3 Encuesta sobre resultados tangibles en la Transformación Digital	13
Figura 4 Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias (NIMF)	17
Figura 5 Matriz AMOFHIT	18
Figura 6 Organigrama Fitosanidad Perú	19
Figura 7 Modelo de Organigrama.....	20
Figura 8 Principales clientes de Fitosanidad Perú	21
Figura 9 Mapa de empatía.....	30
Figura 10 Matriz Meta Usuario	31
Figura 11 Tipos de contabilidad	34
Figura 12 Entrevista en Fitosanidad Perú	41
Figura 13 Reunión virtual Focus Group	43
Figura 14 Diagrama Ishikawa.....	62
Figura 15 Cronograma de Actividades: Inicio y Planificación	62
Figura 16 Cronograma de Actividades: Ejecución e Implementación.....	62
Figura 17 Cronograma de Actividades: Monitoreo y Control. Cierre.....	63

Capítulo I: Situación General de la Empresa

En este capítulo se describe la situación de la empresa, iniciando con una presentación en la que se da a conocer el tipo de servicio que brinda, así como su historia, misión, visión y objetivos. Luego se explica, cómo la empresa está posicionada en el mercado, realizando el análisis de la industria de los sectores agrícola y fitosanitario en el Perú, así como un análisis del contexto externo e interno en el que se desarrolla, que determinará cuáles son sus fortalezas y debilidades.

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1 Historia

Fitosanidad Perú EIRL, es una empresa ubicada en el departamento de Lambayeque, provincia de Chiclayo y distrito de Chiclayo, que provee servicios para la sanidad de los productos agroindustriales y cultivos alimenticios, tanto en el Perú, y en otros países del continente, como son Chile, Argentina, Estados Unidos y España (presentación corporativa Fitosanidad Perú, 2021).

La empresa empezó su funcionamiento en el mes de noviembre del 2016, con una inversión inicial de 50,000 soles, que básicamente incluía gastos de mobiliario para una oficina de cuatro ingenieros agrónomos que ofrecían servicios de ensayos de eficacia en campo y un biólogo encargado de realizar el diagnóstico fitosanitario de muestras en un pequeño laboratorio. Con el crecimiento de los ensayos, las ganancias se incrementaron, de modo que para el año 2018 se amplió el laboratorio con nuevo equipamiento y personal especializado en biología lo cual permitió que los servicios de diagnóstico fitosanitario se diversificaran, además se implementó el servicio de Asesoría Técnica a empresas agroexportadoras, productoras de insumos agroquímicos y pequeños agricultores.

En el año 2020, la empresa no es ajena a la crisis generada por la pandemia del Covid19 a nivel mundial, por lo que sus servicios decrecen en los primeros meses de ese año

ocasionando reducción en su personal. Debido al confinamiento muchas empresas de este rubro paralizaron sus actividades, como el SENASA y la Universidad Agraria la Molina, siendo este su principal competidor; sin embargo, Fitosanidad Perú logro incrementar sus ingresos debido a la continuidad de su negocio.

Fitosanidad Perú continuó creciendo hasta el 2021, a pesar de no contar con procesos digitalizados tanto para la atención de sus clientes externos e internos. Hoy en día la empresa tiene una proyección de crecimiento sostenible en base a la digitalización.

1.1.2. Producto

Fitosanidad Perú es una empresa privada líder en el mercado peruano de sanidad vegetal. Los servicios que brinda se clasifican en:

- Diagnóstico de problemas fitosanitarios, principalmente a través del análisis de muestras de plantas, suelo, agua y de agentes biológicos.
- Experimentación agrícola en laboratorio y campo a través de ensayos de eficacia de agroquímicos y productos biológicos para el registro y ampliación ante el SENASA.
- Ensayos en parcelas de comprobación o validación de tecnologías.
- Capacitación especializada en temas de sanidad agrícola a empresas agroindustriales y agroquímicas, así como a pequeños agricultores organizados,
- Asesoría técnica fitosanitaria a la agroindustria, con presencia de personal en campo.

1.1.3. Misión

La misión de la empresa es “ser una empresa comprometida con el desarrollo de los clientes que son productores de cultivos alimenticios y empresas agroindustriales para la exportación”. La empresa se considera como generadora de ciencia y tecnología, siendo compatible con la misión de sus clientes, en que todos los insumos agrícolas deben cumplir con las normas establecidas por el SENASA, cumpliendo con los servicios de diagnóstico, capacitación, experimentación y asesoría técnica.

1.1.4. Visión

La empresa tiene como visión convertirse para el 2025 en la empresa privada líder en el Perú, siendo referente nacional en brindar servicios de calidad para las empresas agroexportadoras y agricultores organizados, garantizando que los alimentos que producen se desarrollen dentro de una agricultura sustentable, brindando a los clientes la mejor calidad de servicio, basada en el envío de información confidencial y veraz, diferenciándose de su competencia, enviando los entregables a los clientes con puntualidad y mediante una comunicación formal, logrando que estos servicios sean eficientes y que tengan un costo razonable que les permita ser competitivos en el mercado. (presentación corporativa Fitosanidad Perú, 2021).

1.1.5. Objetivos

De acuerdo con la visión de la empresa, los principales objetivos estratégicos que se ha planteado son los siguientes: (a) Optimizar el laboratorio de investigación fitosanitaria, para brindar cobertura de los servicios a más clientes. (b) Certificar el laboratorio en la norma ISO 17025 (c) Difundir la marca a nivel nacional. (d) Buscar alianzas estratégicas con empresas del mismo rubro a nivel de Sudamérica de modo de extender la marca en el continente. Luego de esta consolidación, también se buscarán el mismo tipo de alianzas en Europa y en los Estados Unidos.

1.2. Análisis de la industria

El sector agrario en el Perú tiene como objetivo incrementar de manera sostenida los ingresos y calidad de vida de los agricultores principalmente de la agricultura familiar, mejorando la productividad a través de la inclusión social y mejoras económicas en la población rural, además de contribuir en la seguridad alimentaria, en el marco sostenible de los recursos naturales, agua, suelo y recursos forestales, la fauna silvestre y una variada biodiversidad con 28 climas que dan una diversidad biológica. El enfoque de sostenibilidad

busca preservar el planeta mediante el uso racional de los recursos naturales y el suelo, respetando el medio ambiente sin comprometer la subsistencia de las nuevas generaciones. Sin embargo, el desarrollo sostenible en los sistemas alimentarios se enfoca fundamentalmente: en la nutrición, salud humana, viabilidad de ecosistemas, cambio climático (Caron, 2018).

La producción orgánica u ecológica de cultivos, predomina el respeto al medio ambiente lo cual garantiza un desarrollo sostenible, en el Perú y el servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agraria (SENASA, 2018) se tiene un aproximado de 500,000 hectáreas que están bajo certificación orgánica. Para (Baysse-Lainé & Perrin, 2018) el aprovisionamiento de alimentos se centra en la producción agrícola, disponibilidad de la tierra y el abastecimiento de alimentos lo que permite lograr una sostenibilidad de recursos a las zonas de incidencia en la agricultura basado en la equidad y justicia.

La organización de Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú tiene la función de proteger al país del ingreso de plagas y enfermedades, para preservar nuestra riqueza agrícola y ganadera; permitiendo que consumidores peruanos y del mundo puedan disfrutar de alimentos sanos e inocuos. La sanidad vegetal en el Perú es responsable de mejorar las condiciones fitosanitarias, a través de actividades y proyectos de prevención, monitoreo, inspección, vigilancia, control y erradicación de plagas de control y el establecimiento de requisitos fitosanitarios con el objetivo de prevenir las plagas que puedan poner en riesgo la biodiversidad vegetal del país.

Poder de negociación de los compradores. En el Perú la dirección responsable de proteger y mejorar las condiciones fitosanitarias es SENASA, a través de actividades y proyectos de prevención, monitoreo, inspección, vigilancia, control y erradicación de plagas. Considera el control obligatorio y que por su peligrosidad o magnitud pueden incidir en forma significativa en la economía nacional y bienestar social. El sector privado debe

articular de manera efectiva los procesos de protección y mejorar la sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria, consolidando instancias formales de participación en los distintos foros nacionales e internacionales.

Fitosanidad Perú tiene clientes a nivel nacional e internacional. Por ejemplo, en el Perú los principales compradores son fundos agroexportadores como el Grupo Asica, Camposol, Virú SA, Danper Trujillo SAC, Complejo Agroindustrial Beta SAC y Gandules INC SAC, entre otros. A nivel internacional los compradores son productores de insumos agrícolas como Sumitomo, Farmex, Corteva, BASF, entre otros.

El servicio que ofrece Fitosanidad debe ser muy eficiente; ya que forma parte de la cadena alimenticia para la población, la salud es un tesoro que se debe cuidar, y cada vez son más los países que, con sus grandes mercados, están comprometidos en cuidar este bien; y como el alimento da vida, este debe tener todas las condiciones necesarias para que el consumidor este fuerte y sano.

Poder de negociación de los proveedores. Baja, no existen proveedores de insumos fitosanitarios, ya que estos son evaluados en el laboratorio y campo para que puedan salir de venta al mercado.

Amenaza de los productos sustitutos. Baja, Fitosanidad Perú es una empresa proveedora de servicios para la sanidad de los cultivos agroindustriales. Por ende, es vital este tipo de servicio y exigencia de los entes del estado para que las empresas que importen o vendan localmente a la población deban cumplir con las condiciones fitosanitarias establecidas.

Amenaza de los entrantes. Las autoridades sanitarias del Perú deben certificar el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios o establecimientos dedicados a la producción agraria, por ello es importante que las empresas que desean ingresar a este mercado deben cumplir con los requisitos de las autoridades sanitarias competentes. En el

mercado peruano hay pocas empresas especializadas en el campo de la Fitosanidad ya que es un mercado desatendido, sobre todo en el análisis de laboratorio.

Rivalidad de los competidores. Existen laboratorios en Lima como el de la Universidad Nacional Agraria la Molina y otro más que, si bien cuentan con más capacidad de atención, no tienen la calidad en el diagnóstico y el tiempo de entrega de resultados.

Para reducir los riesgos en la producción agrícola de los cultivos de la canasta básica familiar peruano, así como de los destinados a la exportación es necesario realizar capacitaciones, vigilancia, control y monitoreo permanente a los agentes inmersos en la cadena productiva. Es fundamental que los agricultores mantengan la salud de los cultivos para obtener buenos resultados agrícolas, tanto de rendimiento como de calidad de los productos.

La competencia con otras empresas que dan servicios similares a los que da Fitosanidad Perú, son muy pocas en el país. La mayor competencia se da con profesionales que realizan ensayos de eficacia de agroquímicos.

Los laboratorios de diagnósticos fitosanitarios son:

- Clínica de diagnóstico de la Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Centro de Diagnóstico de Sanidad Vegetal del SENASA.
- Laboratorio de Fitopatología de la Universidad Nacional de Piura.

1.3. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

Se realizará un análisis del contexto externo a través de un análisis PESTE y la utilización de las cinco fuerzas de Porter, luego de las cuales se procederá a identificar las oportunidades y amenazas que presenta la empresa Fitosanidad Perú.

1.3.1. Análisis PESTE

Para identificar la influencia del entorno en el cual se desarrolla la empresa, se realizará una evaluación sistemática e integral basada en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D' Alessio, 2016).

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). En el Perú, actualmente se tiene un ambiente de incertidumbre política, al que no es ajeno el mercado fitosanitario, ya que existen muchos acuerdos con diferentes países que pueden verse afectados debido a un manejo inadecuado de las fuerzas políticas, tanto del gobierno como de la oposición.

Otro punto importante es el impacto de la pandemia causada por el Covid-19, la cual ha afectado la economía del país, provocando el cierre temporal de diferentes servicios fitosanitarios sobre todo las dependientes del Estado peruano, como es el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú), que es una entidad dependiente del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, que se encarga de preservar la riqueza agropecuaria protegiéndola del ingreso de plagas y diversas enfermedades.

El Perú ha realizado diferentes acuerdos fitosanitarios con diferentes países, contribuyendo al desarrollo de las agroexportaciones. Por ejemplo, en materia de cítricos, el Perú por haber demostrado una agricultura sostenible, ha exportado el año 2020 un total de 268,000 toneladas; de los cuales 200,000 toneladas es mandarina y 19,000 toneladas es limón (Andina,2021). En total el Perú exporta frutas a 45 países del mundo y en todos los casos con acuerdos fitosanitarios que comprueban la calidad del producto.

Uno de los principales acuerdos internacionales fitosanitarios que el Perú ha firmado es el que se encuentra en el marco del TLC con China con vigencia desde el 2010, en las que se detallan varias medidas fitosanitarias (Alcalde, 2019). Entre los productos que el Perú exporta a China tenemos: las frutas (banano, fresa, aguaymanto, mango), carnes y lácteos (alpaca, cuy) y pescado (aceite de sardina, langostinos, paiches). En la siguiente tabla se

describen las organizaciones chinas encargadas del régimen sanitario y fitosanitario, que supervisan que solo ingrese a su país alimentos verificados previamente.

Tabla 1

Instituciones encargadas del régimen sanitario y fitosanitario en China.

Institución	Funciones
Comisión Nacional de Salud y Planificación Familiar	Supervisión y gestión de la salud pública; evaluación de los riesgos para la inocuidad de los alimentos; y formulación de normas sobre inocuidad de los alimentos.
Ministerio de Agricultura	Supervisión de la inocuidad y la calidad de los productos agrícolas; supervisión y gestión de los mataderos de ganado y aves de corral; y aplicación de la cuarentena de entrada y salida de fauna y flora.
Administración Estatal General de Supervisión de la Calidad, Inspección y Cuarentena de China	Calidad nacional, inspección de entrada y salida de productos, cuarentena sanitaria de entrada y salida, cuarentena de entrada y salida de fauna y flora, certificación y acreditación.
Administración de Productos Alimenticios y Farmacéuticos de China	Redacción de proyectos de ley, reglamentos y normas departamentales para la vigilancia de la inocuidad de los alimentos (incluidos los aditivos alimentarios y alimentos dietéticos), los medicamentos (incluidos los medicamentos chinos tradicionales), los dispositivos médicos y los productos cosméticos; y vigilancia de la seguridad de la producción de productos alimenticios y farmacéuticos.

Tomado de la Organización Mundial del Comercio, 2016.

Como resultado de estos acuerdos fitosanitarios, el Perú ha incrementado sus exportaciones en materia agropecuaria, por ejemplo, el 2017 ocupó el tercer lugar en el mundo y el primer lugar en el continente, debido a la calidad de los alimentos exportados, lo cual lo ha posicionado geopolíticamente como un mercado de gran expectativa a nivel mundial (Vargas, 2018).

Fuerzas económicas y financieras (E). Las tendencias macroeconómicas en el Perú tienen dos etapas bien diferenciadas: Antes de la pandemia y durante el desarrollo de la pandemia.

Según el INEI (2020), el Perú registró un crecimiento de su actividad económica hasta el mes de diciembre del 2019 de un 2.2%, acumulando 125 meses de continua expansión y 20 años de crecimiento sin interrupciones. En el caso del sector agropecuario, se registró un crecimiento del 3.17%, siendo uno de los sectores que más creció, mientras que la producción agrícola alcanzó 2.6% y la producción pecuaria el 4.05% (Gestión,2020). La tabla adjunta muestra la variación porcentual de los sectores productivos del Perú el 2019.

Tabla 2

Evolución del índice mensual de la producción nacional: Diciembre 2019.

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual	
		2019/2018	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Economía Total	100,00	1,12	2,16
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	3,06	1,84
Total Industrias (Producción)	91,71	0,97	2,19
Agropecuario	5,97	7,08	3,17
Pesca	0,74	-48,46	-25,87
Minería e Hidrocarburos	14,36	1,58	-0,05
Manufactura	16,52	-5,50	-1,68
Electricidad, Gas y Agua	1,72	1,99	3,92
Construcción	5,10	-9,86	1,51
Comercio	10,18	3,65	3,00
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	2,78	2,27
Alojamiento y Restaurantes	2,86	4,82	4,69
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	3,85	5,58
Financiero y Seguros	3,22	5,58	4,44
Servicios Prestados a Empresas	4,24	3,48	3,40
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	5,05	4,94
Otros Servicios 2/	14,89	4,35	3,84

Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI),2019.

Por lo tanto, antes de la pandemia, teníamos un crecimiento económico sostenido y entre los sectores que más colaboraban con este crecimiento, era el sector agropecuario.

En diciembre del 2020, el escenario de crecimiento cambió drásticamente, como efecto de la pandemia del Covid-19. Luego de 22 años de constante crecimiento, la economía peruana registró una caída del 11.12%, el peor resultado en 30 años, según lo informado por el INEI (2021). Pese a las cifras negativas, el sector agropecuario siguió creciendo, aunque

ahora solo en un 1.28%. La siguiente tabla muestra la variación porcentual en cada uno de los sectores productivos del Perú el 2020.

Tabla 3

Evolución del índice mensual de la producción nacional: Diciembre 2020

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Diciembre 2020
(Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual	
		2020/2019	
		Diciembre	Enero-Diciembre
Economía Total	100,00	0,51	-11,12
DI-Otros Impuestos a los Productos	8,29	1,55	-13,93
Total Industrias (Producción)	91,71	0,42	-10,88
Agropecuario	5,97	-2,36	1,28
Pesca	0,74	108,54	2,08
Minería e Hidrocarburos	14,36	-3,71	-13,16
Manufactura	16,52	9,21	-13,36
Electricidad, Gas y Agua	1,72	-0,30	-6,14
Construcción	5,10	23,07	-13,87
Comercio	10,18	-1,63	-15,98
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	-20,50	-26,81
Alojamiento y Restaurantes	2,86	-30,10	-50,45
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	2,66	6,33	4,87
Financiero y Seguros	3,22	23,22	13,67
Servicios Prestados a Empresas	4,24	-9,98	-19,71
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,39	4,15
Otros Servicios 2/	14,89	-7,33	-10,04

Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI),2020.

Aunque todavía no se tienen las cifras oficiales del 2021, según el Banco Mundial (2021), se espera que la economía peruana haya tenido un crecimiento del 11.3%, impulsada por la recuperación de las exportaciones, así como del consumo interno, ante un escenario óptimo en el estado sanitario de la población, ya que gracias a la aplicación de la vacuna contra el Covid-19, se han podido reactivar varios sectores económicos.

Con respecto al sector agropecuario, el último índice publicado por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, indica que en setiembre del 2021 el sector creció un 11.5% comparado con el mismo mes en el 2020. La mayor producción fue la de arándanos, seguida del trigo y la palta (El Peruano, 2021).

En forma específica, en el departamento de Lambayeque, en el que se desarrolla la empresa Fitosanidad Perú, la producción agropecuaria creció el 2021 en un 11.1%, siendo la agroexportación una de las principales actividades, destacando la venta de paltas, caña de azúcar y limón (BCRP, 2021).

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). La empresa Fitosanidad Perú tiene como sede la ciudad de Chiclayo, capital del departamento de Lambayeque. La región tiene una población de 1,260, 650 habitantes, distribuido en sus tres provincias. Según el INEI (2021), se calcula que el departamento tendría 36,000 nuevos pobres a fines del 2021, originado sobre todo por el desarrollo de la pandemia del Covid-19, con el cual el departamento retrocede a índices que no mostraba desde el 2015.

El departamento de Lambayeque tiene todas las condiciones para ser uno de lo más prósperos del país, debido al desarrollo de la producción agropecuaria y sobre todo de la agro exportación, que la convierten junto con Piura y La Libertad, en las regiones con mayor proyección en este rubro. Esta actividad que es ejercida por gran parte de la población ha colaborado en que los índices de pobreza no se extiendan por el efecto de la pandemia, sin embargo, hay indicadores como la desnutrición infantil, la tasa de analfabetismo y el acceso a los servicios básicos como el agua, energía eléctrica y acceso a Internet, que no permiten aún un desarrollo social sostenido (BCRP,2021).

Fuerzas tecnológicas y científicas (T). La velocidad en la que está evolucionado el proceso de la digitalización en la Pymes, obligan a que empresas como Fitosanidad Perú se adapten y evolucionen hacia el uso de las nuevas tecnologías, que son instrumentos que deben de aprovecharse, para aumentar la eficiencia y la productividad de su negocio (Muñoz,2020).

El impacto que tiene la transformación digital en las Pymes en el Perú no solo es modernizar la página web de la empresa o incluirla en redes sociales, sino tener en cuenta

cuatro claves fundamentales (Confiep,2021), que son las siguientes: (a) Diseñar una estrategia de transformación digital en los procesos de la empresa, a costo bajo, sostenible y que genere un gran impacto en el mercado. (b) Crear plataformas digitales que generen eficiencia en el ofrecimiento de un servicio, así como en la resolución de posibles problemas. (c) Antes de digitalizar un proceso o actividad, identificar los intereses de los usuarios. (d) No interpretar a la digitalización como un gasto extra, sino como un requisito indispensable para lograr que la empresa sea sólida en el mercado en el que se desarrolla.

Para saber el estado de la transformación digital en las empresas en el Perú, se hizo a finales del 2020, una encuesta a 324 personas que en un 91% ocupan un cargo gerencial (RTM, 2021), de este grupo de encuestados el 45% indicó que su empresa tiene entre 1 a 50 empleados, por lo que el resultado de esta encuesta es un buen termómetro para esta consultoría.

Ante la pregunta si la alta dirección conoce sobre transformación digital, solo el 41% (bastante y mucho) al parecer conoce del tema, pero la mayoría que es el 59% solo conoce como máximo a nivel regular, tal como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 1

Encuesta sobre conocimiento en Transformación Digital

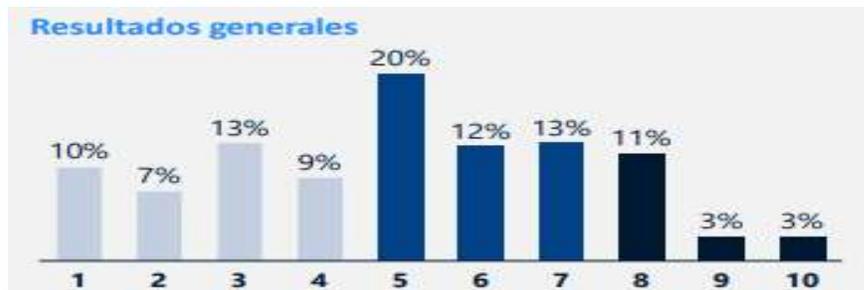


Tomado de “Encuestas de Transformación Digital”, por Real Time Management,2020 (<https://www.rtm.com.pe/categoria-transformacion-digital/encuestas-de-transformacion-digital-2020/>)

También se consultó que los ejecutivos califiquen del 1 al 10, si estaban satisfechos con el proceso de transformación digital de la empresa, encontrando que la mayoría no está satisfecha con este avance (1 es muy poco y 10 es mucho), tal como se muestra en la figura 2:

Figura 2

Encuesta sobre satisfacción en la Transformación Digital

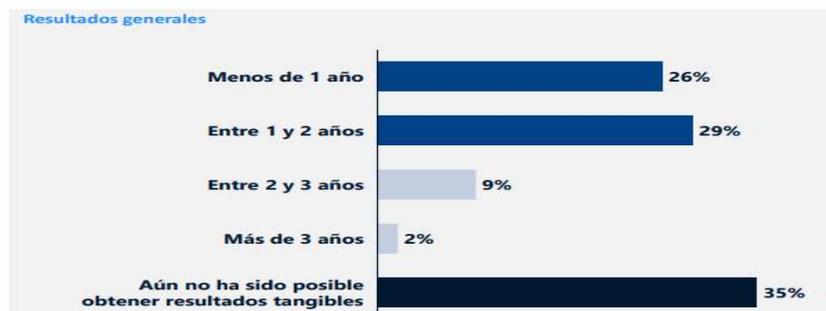


Tomado de “Encuestas de Transformación Digital”, por Real Time Management,2020 (<https://www.rtm.com.pe/categoria-transformacion-digital/encuestas-de-transformacion-digital-2020/>).

Por último, cuando se hizo la consulta, si en las empresas donde se ha requerido realizar una transformación digital, se ha obtenido un resultado satisfactorio, solo el 26% indica que, si lo ha obtenido en menos de un año, mientras que un importante 35% indica que no ha obtenido resultados tangibles, tal como se muestra en la siguiente imagen.

Figura 3

Encuesta sobre resultados tangibles en la Transformación Digital



Tomado de “Encuestas de Transformación Digital”, por Real Time Management,2020 (<https://www.rtm.com.pe/categoria-transformacion-digital/encuestas-de-transformacion-digital-2020/>)

De estos tres resultados, podemos concluir que si bien es cierto la mayoría de los ejecutivos que son parte del entorno de las Pymes en el Perú conocen acerca de la

transformación digital, no tienen la certeza de cuál es la mejor forma de aplicarla en su empresa, ya sea por falta de un conocimiento sobre tecnologías o porque lo que han aplicado hasta el momento en innovación tecnológica no ha traído consigo el resultado esperado.

Acerca del impacto de las redes sociales como fuerza tecnológica, el primer paso que acostumbran los emprendedores para llevar a cabo una transformación digital, es crear o renovar el contenido de la página web de la empresa o inscribir a la empresa en las principales redes sociales (LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter), este es un paso importante pero no es suficiente, también se debe de analizar el comportamiento de cada usuario que ingresa a la red social, de modo de establecer un marketing digital, con la que se puede identificar un cliente potencial.

Otros puntos que están involucrados en el entorno tecnológico y que son importantes para la empresa Fitosanidad Perú, son las siguientes: (a) La generación de la facturación electrónica, que impulsa la digitalización de la transformación digital empresarial. Esta actividad ha crecido en los últimos años en el Perú, teniendo actualmente más de 1,613 millones de facturas electrónicas emitidas, pero la cual no es actualmente acogida en su totalidad sobre todo en la Pymes, por falta de conocimiento. En este caso es importante que los emprendedores conozcan que la aplicación de este proceso traerá consigo: Competitividad en el mercado, simplificación en sus procesos de pagos y ventas, crecimiento de su empresa y crecimiento en su cadena de valor (Ochoa,2017). (b) Optimización de los procesos con el uso de repositorios, ya que tener la información en las computadoras de los usuarios actualmente no es la manera más óptima de manejar la información, debido a las restricciones en tamaño de almacenamiento y de compartir de manera adecuada esta información, por lo que se sugiere crear repositorios en la nube para todos los interesados de las Pymes, tanto internos como externos, de tal modo de no depender de servicios locales sobre todo en este tiempo de pandemia, en el cual todo el ambiente de trabajo es remoto (Guzmán,2020). (c) Es importante

crear métodos de cifrado de correo electrónico para garantizar la seguridad de la información enviada en las Pymes (Hernández, 2020). Al ser pequeñas empresas, muchas de ellas no tienen áreas de tecnología definidas ni manejan seguridad de red, por lo que se recomienda establecer correos corporativos cifrados y no correos personales, que es un uso común en las pequeñas empresas, de este modo se garantiza que la información confidencial no sea amenazada en el ciberespacio.

La aplicación de las propuestas de innovación tecnológicas planteadas, ayudarán a formalizar los procesos de las Pymes en el Perú, que son organizaciones básicas producto del emprendimiento de una persona o de una familia (Damián, 2020), pero que al recibir poco apoyo del Estado operan en la informalidad. La transformación digital ayudará a poder formalizar procesos internos y sobre todo a integrar a la empresa al mundo, ya que actualmente el desarrollo empresarial no tiene como objetivo crecer dentro de un país o un continente, sino a nivel mundial, debido a la globalización, cualquiera sea el tipo o tamaño de estos negocios.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E). En la actualidad, las fuerzas que defienden la ecología y el medio ambiente han adquirido una gran relevancia a nivel mundial. Una de las principales misiones de Fitosanidad Perú, es generar servicios favoreciendo una agricultura sustentable, teniendo como objetivo proteger las plantaciones de sus clientes. Las plantas representan al 80% de nuestros alimentos y producen el 98% del oxígeno que el ser humano respira (Redagrícola, 2019). Los cultivos que se ven afectados por plagas o enfermedades a nivel mundial representan el 40% del total, por lo que las políticas que se dispongan para establecer la sanidad vegetal ayudarán a prevenir los riesgos que puedan ocurrir por la aparición de estas plagas o enfermedades y así cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Un buen control fitosanitario para los cultivos se necesita de buenas técnicas y métodos para prevenir, controlar, eliminar o curar las enfermedades de las plantas. Para evitar estas enfermedades, es necesario mantener un control en: (a) Los contenedores y equipos, esterilizándolos o desinfectándolos con cloro. (b) Las condiciones ambientales, analizando las épocas de calor o lluvia antes de iniciar el cultivo. (c) La rotación de cultivos, revisar si el cultivo se realiza al aire libre o en el invernadero, y con ello analizar la siembra para poder aprovechar las sustancias nutritivas del suelo.

En el entorno mundial uno de los organismos que tiene como función mantener una agricultura sostenible es la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), que “es un organismo dependiente de la ONU cuya finalidad es acabar con el hambre en el mundo y trabajar por el desarrollo de la agricultura, la pesca y las actividades forestales” (López, 2020). La FAO estableció al 2020 como el Año Internacional de la Sanidad Vegetal, para concientizar al mundo de proteger la salud de las plantas, para erradicar el hambre, reducir la pobreza, proteger el medio ambiente e impulsar el desarrollo económico (FAO,2020). La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) establece cuatro objetivos estratégicos que son las siguientes (García, 2019):

- Proteger la agricultura sostenible y mejorar la alimentación mundial promoviendo la prevención de plagas.
- Proteger de plagas al medio ambiente.
- Facilitar el desarrollo económico y comercial con la aplicación de medidas fitosanitarias con base científica.
- Fomentar la capacidad fitosanitaria a todos los países que cumplan con los tres primeros objetivos.

Esta convención establece las siguientes normas (NIMF) que debe seguir todo Estado o empresa sobre medidas fitosanitarias, tal como lo muestra en la siguiente imagen.

Figura 4

Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias (NIMF)

NIMF 01	Principios fitosanitarios para la protección de las plantas y la aplicación de medidas fitosanitarias en el comercio internacional	14 de enero de 2016
NIMF 02	Marco para el análisis de riesgo de plagas	14 de enero de 2016
NIMF 03	Directrices para la exportación, envío, importación y liberación de agentes de control biológico y otros organismos benéficos	29 de mayo de 2017
NIMF 04 (1995)	Requisitos para el establecimiento de áreas libres de plagas	29 de mayo de 2017
NIMF 05	Glosario de términos fitosanitarios (adoptado por la RPC-13)	22 de junio de 2018
NIMF 06	Vigilancia	22 de junio de 2018
NIMF 07	Sistema de certificación fitosanitaria	14 de enero de 2016
NIMF 08	Determinación del estado de la plaga en un área	29 de mayo de 2017
NIMF 09	Pautas para los programas de erradicación de plagas	14 de enero de 2016
NIMF 10	Requisitos para el establecimiento de lugares de producción libres de plagas y sitios de producción libres de plagas	14 de enero de 2016
NIMF 11	Análisis de riesgo de plagas para plagas cuarentenarias	29 de mayo de 2017

Tomado de “Norma Internacional sobre Medidas Fitosanitarias”, por Prom Perú 2019 (<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3898>)

En el entorno del Perú, el organismo del Estado que se encarga de hacer cumplir la aplicación de estas normas y proteger al país del ingreso de plagas y otras enfermedades que afecten a la agricultura es la Organización de Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA). Este organismo se encarga de dar un diagnóstico fitosanitario en diversos tipos de cultivos y asegurar que el Perú mantenga su agrobiodiversidad, asegurando los siguientes beneficios (El Peruano,2021):

- Contribuir con la seguridad alimentaria.
- Favorecer los nutrientes reciclados.
- Mejorar la fertilidad del suelo.
- Creación de microclimas favorables.
- Minimizar los riesgos del agricultor y de las agroindustriales.
- Atraer el ecoturismo cultural y científico.

1.4. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

Todas las organizaciones deben realizar un análisis interno para evaluar si el ciclo operativo de la empresa responde a las exigencias de sus grupos de interés y con ello generan valor, se ha realizado un análisis a través de la matriz AMOFHIT, donde evaluaremos las fortalezas y debilidades que se manifiestan en el ciclo operativo de Fitosanidad Perú (D'alessio, 2008).

Este análisis se realizó en base a las entrevistas y entrega de información de las principales jefaturas de la empresa Fitosanidad Perú, a continuación, se presentan:

Figura 5

Matriz AMOFHIT



Tomado de "Análisis Amofhit. Muñoz, J. (02 de Setiembre de 2016). Obtenido de <https://juanmunozdotorg.wordpress.com/2016/09/02/analisis-de-la-situacion/comment-page-11/>

1.4.1. Administración y Gerencia

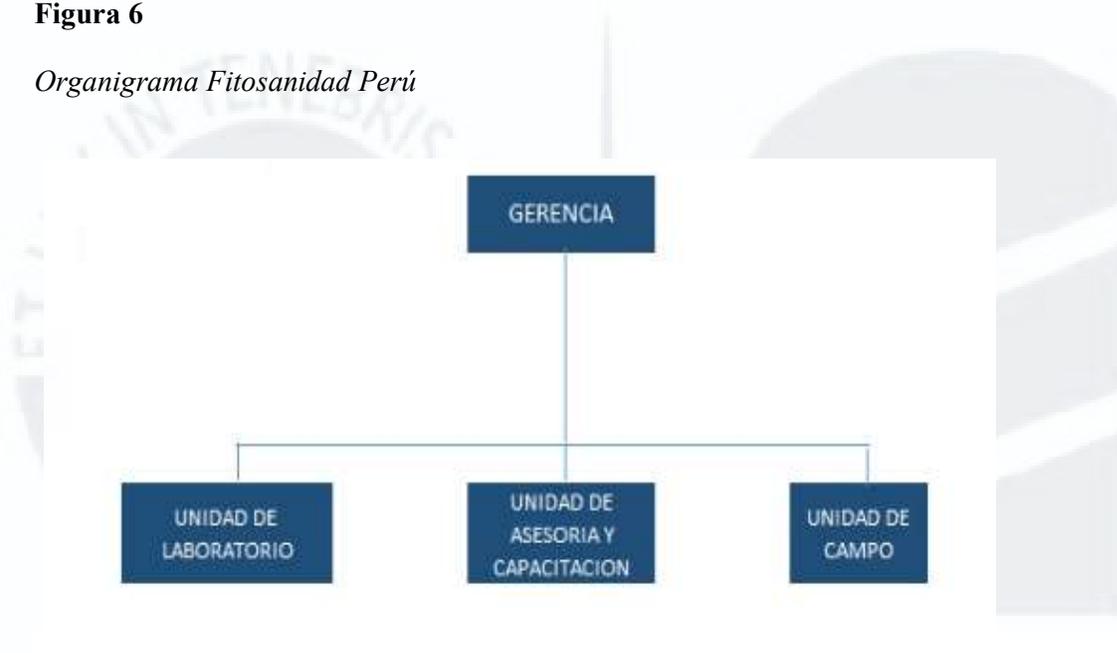
La empresa cuenta con un organigrama donde se puede evidenciar el control y seguimiento del Gerente General a las demás áreas funcionales, además en un mundo globalizado resulta importante el seguimiento de la administración en base a los objetivos que se plantea a largo plazo, analizando así el valor que genera la empresa. Siendo un punto clave de la administración realizar un trabajo de coordinación y comunicación, se debe evaluar la

planificación, los objetivos claros y seguimientos de los resultados esperados en un determinado tiempo. (Montes, 2019).

La empresa Fitosanidad Perú, posee un organigrama básico para el cumplimiento de sus procesos y considerando que el organigrama es una herramienta de gestión de suma importancia se debe contener una estructura que permita ver de manera gráfica las diferentes áreas y jerarquías que posee la empresa.

Figura 6

Organigrama Fitosanidad Perú



Adaptado con la información proporcionada por Fitosanidad Perú

En Fitosanidad Perú, el gerente general controla todas las áreas, por tal motivo se debe recomendar que se estructure el organigrama en base al crecimiento empresarial que ha obtenido en los últimos años. Se sugiere cambiar el organigrama en base a un modelo funcional, de modo que cada uno sea responsable de las actividades diarias, estableciendo así confianza en los encargados, donde el gerente general disponga de tiempo para liderar los equipos de trabajos para el cumplimiento de los objetivos (Honduras, 2019).

Figura 7*Modelo de Organigrama*

Nota. Modelo de organigrama propuesto para Fitosanidad Perú

1.4.2. Marketing y Ventas

El área de marketing y ventas, no se encuentra en el organigrama de la empresa, pero este análisis se da a través de los resultados y crecimiento empresarial obtenido en los últimos años, para ello se revisará los siguientes puntos:

Análisis de los clientes. Fitosanidad Perú cuenta con una amplia cartera de clientes, empresas que se dedican a la exportación de productos como: arándanos, palta, mango, banano, café, etc. Una de las fortalezas de la empresa es su ubicación en el norte del país (Chiclayo), lo que permite la viabilidad para desarrollar sus actividades y tener cercanía con sus clientes más importantes. En la tabla 4 se muestra la relación de clientes que representan el 88% de la venta anual del 2021, lo cual se deben mantener y fidelizar para que los ingresos sean mayores en los próximos años.

Tabla 4

Ingresos mayores a los S/. 50,000 por clientes

Ingresos 2021 : mayores de S/. 50,000		
Cliente	S/.	
BIOGEN AGRO S.A.C	51,060	4%
CORTEVA AGRISCIENCE PERU S.A.C	56,221	5%
SYNGENTA CROP PROTECTION S.A, SUCURSAL DEL PERU	63,425	6%
FARMEX S.A	76,311	7%
AGRO LATAM S.A.C.	91,674	8%
ADAMA AGRICULTURE PERU S.A	93,712	8%
BASF PERUANA S.A	217,243	19%
SUMITOMO CHEMICAL CHILE S.A	318,740	28%
		85%
Venta Anual 2021	1,135,938	100%

Nota. Información obtenida de Fitosanidad Perú.

Figura 8

Principales clientes de Fitosanidad Perú



Nota: Información obtenida por la empresa Fitosanidad Perú

Por lo tanto, se considera que el Marketing es una disciplina que analiza a los consumidores y los mercados, por ello los objetivos principales que debe tener clara toda empresa son: captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades (Asesores, 2016). Se recomienda utilizar el marketing en sus procesos, con la finalidad de incrementar el número de clientes.

Servicios brindados. Fitosanidad Perú, posee un selecto portafolio de servicios de diagnóstico fitosanitario, experimentación en laboratorio y experimentación en campo, lo que genera el crecimiento de las ventas año tras años. Para sustentar lo indicado se solicitó al gerente general el detalle de las ventas, costos, gastos operativos, que permite analizar la mayor rentabilidad que obtiene por cada servicio, según la siguiente tabla:

Tabla 5

Detalle de ventas por servicio 2020

DESCRIPCIÓN	TOTAL		LABORATORIO		CAMPO		CAPACITACION		ASESORIA	
	S/	%	DIAGNOSIS Y EXPERIMENTACION	%	EXPERIMENTACION	%	S/	%	S/	%
Ventas Netas (Ingresos operacionales)	1,096,635.70	100%	225,999.06	100%	S/. 846,478.52	100%	11,226.12	100%	12,932.00	100%

Nota. Información obtenida de Fitosanidad Perú.

1.4.3. Operaciones y Logística

Fitosanidad Perú, brinda servicios a sus clientes:

- Preventa.
- Recepción de muestras.
- Ejecución del servicio.
- Servicio postventa.

La empresa cuenta con flujos de procesos, que no se encuentran documentados correctamente, por tal motivo recomendamos elaborar un manual de procedimientos, que permita ser guía para sus colaboradores.

1.4.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El Gerente General ha proporcionado información financiera de la compañía de los últimos años presentados ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), lo que ha permitido analizar la utilidad bruta a nivel de servicios brindados. Considerando que el área Contable es controlada a través de un servicio tercerizado, la información no se ha

obtenido en el momento para la toma de decisiones, sino que ha sido preparado para la presente consultoría. Datos que se muestran en las tablas 6 y 7.

Tabla 6

Estado de Resultados Integrales, 2020 por servicio brindado Fitosanidad Perú

DESCRIPCIÓN	TOTAL		LABORATORIO		CAMPO		CAPACITACION		ASESORIA	
	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Ventas Netas (ingresos operacionales)	1,096,635.70	100%	225,999.06	100%	S/. 846,478.52	100%	11,226.12	100%	12,932.00	100%
Costo de ventas	465,701.78		92,207.46		371,167.79		1,845.81		480.73	
Utilidad Bruta	630,933.92	58%	133,791.60	59%	475,310.73	56%	9,380.31	84%	12,451.27	96%

Nota. Información obtenida de Fitosanidad Perú.

Tabla 7

Estado de Situación Financiera, 2020 Fitosanidad Perú

	2020
Efectivo	693,503
Cuentas por cobrar comerciales	101,228
Cuentas por cobrar relacionadas	-
Otras Cuentas por cobrar	-
Gastos pagados por anticipado	13,049
Activo Corriente	807,780
Activo IR Diferido	12,363
Otras Cuentas por cobrar	-
Inmueble Maquinaria y Equipo , neto	390,373
Activo No Corriente	402,736
Total Activo	1,210,516
Sobregiro	-
Cuentas por pagar comerciales	138,576
Otras cuentas por pagar	249,834
Cuentas por pagar relacionadas	-
Obligaciones financieras a corto plazo	-
Pasivo Corriente	388,410
Obligaciones financieras a Largo plazo	-
Pasivo IR Diferido	-
Pasivo No Corriente	0
Pasivo	388,410
Capital Emitido	2,000
Reserva Legal	-
Resultados Acumulados	820,106
Patrimonio	822,106
Total Pasivo y Patrimonio	1,210,516

Nota. Información obtenida de Fitosanidad Perú.

La información del Estado de Situación Financiera es limitada, ocasionando que no cuente con el respaldo del detalle de sus anexos por rubros en posibles Auditorías Tributarias, lo que genera que la información no sea verídica.

Tabla 8*Ratios Financieros*

Ratios Financieros	
Miles de soles	
	2020
Ventas Netas	1,096,636
Margen Bruto %	58%
Margen Operativo %	38%
Activo corriente	807,780
Pasivo Corriente	388,410
Razon Corriente	208%
Pasivo Total	388,410
Caja	693,503
Cuentas por cobrar	101,228
Periodo Promedio de cobranzas	10.83
Activo Total	1,210,516
ROA (Utilidad Op / activo total)	51%
Patrimonio	822,106.0
ROE (Utilida neta/ patrimonio)	54%
Apalancamiento(Pasivototal/Patrimonio)	47%

Nota. Información obtenida de Fitosanidad Perú.

Las ratios financieras del año 2020 y de los ejercicios anteriores de la empresa Fitosanidad Perú, nos demuestra que es una empresa sin estructura financiera sólida, ya que se observa que el mayor financiamiento de la empresa se da a través de préstamos del accionista, lo que ocasionaría una falta de cultura financiera, y el desaprovechamiento de las tasas que el sistema financiero puede otorgar a las Pymes como capital de trabajo. Así mismo a pesar de poseer ratios positivas en este ejercicio ello no se refleja en la Contabilidad por detalle de rubros.

Se ha tenido dificultades para expandirnos en los comentarios, ya que la Contabilidad de la empresa es tercerizada por un contador que tiene como responsabilidad el cumplimiento de las obligaciones formales a la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), como la presentación de libros electrónicos, presentación del PDT 621

IGV y Renta, PDT PLAME planillas y la presentación anual de los EE. FF, sin contar con una información detallada, para realizar un mayor análisis de calidad para una correcta toma de decisiones.

La contabilidad dentro de la Gestión Financiera es de suma importancia ya que una contabilidad ordenada con altos índices de calidad de información genera confianza para la toma de decisiones. Con la información obtenida se analiza las operaciones financieras, para ello la organización debe mantener una gestión contable financiero que emita estados financieros confiables que revelen la situación actual de la organización, esta información es de vital alcance para los agentes externos como las entidades financieras para la obtención de capital de trabajo. (Vera, Espinoza, & López, 2016).

Recomendamos incorporar un ERP que permita ingresar información detallada y proporcione herramientas como reportes financieros en línea, que a su vez optimice todos los procesos internos controlando toda la información que se genera a diario para la mejora de atención a los interesados. Por otro lado, consideramos que la contabilidad debe controlarse desde la empresa y no debe ser tercerizada, porque como consecuencia de ello, la organización solo cumple con formalidades tributarias, pero no existe información al detalle, para la buena toma de decisiones.

1.4.5. Recursos Humanos

A través del organigrama de la empresa, no se visualiza un área de Recursos Humanos, por lo que esta responsabilidad está a cargo del gerente general y al ser un contador externo quien declara las formalidades ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), es decir la información de Trabajadores que se encuentran dentro de la planilla mensual de pagos (PLAME), prestadores de servicios bajo modalidad de recibos por honorarios, esta formalidad se da en base al

cumplimiento de la norma y para no caer en sanciones impuestas por el estado. En consecuencia, no existe en la organización:

- Análisis para las competencias y calificaciones profesionales
- Un proceso de selección, capacitación o desarrollo de profesionales y talentos
- No se analizan si los costos laborales que ofrece la empresa están acordes a lo que la competencia otorga.
- No hay retención de talentos.

Un factor clave dentro de toda empresa son los colaboradores que son quienes otorgan su conocimiento y su creatividad, pero la empresa debe enfocarse en que haya una ganancia para la organización y su empleado, es decir para que ellos entreguen su mayor compromiso estas deben sentirse satisfechas con su empleador y esto se logra estableciendo motivación, disciplina, retenciones de talentos, así como reglas internas de controles de conductas, implementación del MOF (Manual de organización y funciones). Con esto se logrará contar con ratios como: menor tasa de rotación de personal, salario por cada puesto y mejorar el clima laboral. (Esparza, 2021).

Se recomienda a la empresa, contar con un especialista en Recursos Humanos ya que se debe gestionar el capital humano de manera que genere productividad dentro de la organización, de este modo se contribuirá a los objetivos de la empresa.

1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Fitosanidad Perú, no cuenta con sistemas de información, es decir todos los procesos internos de la empresa son guardados con herramientas de ofimática básica, lo que no permite contar con información en línea, originando información desactualizada y hasta duplicidad de funciones del personal.

Las nuevas tecnologías son instrumentos que las Pymes deben de aprovechar para aumentar la eficiencia y la productividad de su negocio (Muñoz,2020). La transformación

digital no solo es modernizar la página web de la empresa o incluirla en redes sociales, sino que se deben de tener en cuenta cuatro claves fundamentales (CONFIEP, 2021):

- Diseñar una estrategia de transformación digital en los procesos para la empresa, a costo bajo, sostenible y que genere un gran impacto en el mercado.
- Crear plataformas digitales que generen eficiencia en el ofrecimiento de un servicio, así como en la solución de posibles problemas.
- Antes de digitalizar un proceso o actividad, identificar los intereses de los usuarios.
- No interpretar a la digitalización como un gasto extra, sino como un requisito indispensable para lograr que la empresa sea sólida en el mercado en el que se desarrolla.

1.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Fitosanidad Perú, no utiliza la tecnología en sus procesos, encontrándose desalineada a la competencia tecnológica que en la actualidad son modernas y mejoran la productividad de toda empresa. Fitosanidad Perú, brinda servicios específicos motivo por el cual no implementa la investigación y desarrollo para adquirir nuevas estrategias de comercialización para sus servicios existentes o para crear nuevos servicios. Recomendamos digitalizar los procesos de tecnología e investigación y desarrollo, para mejorar los procesos actuales.

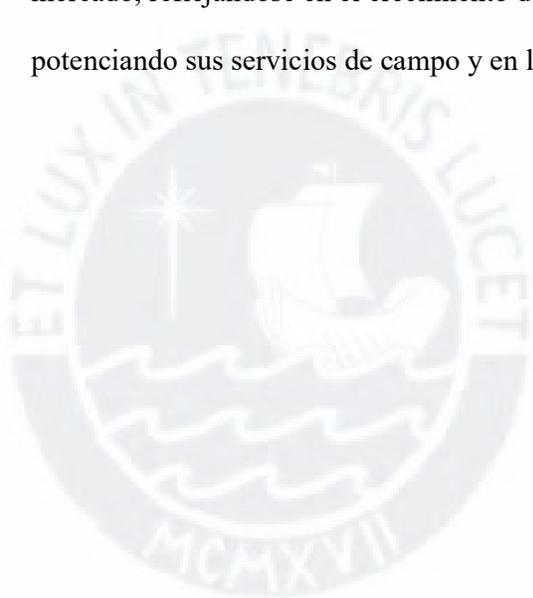
1.5. Conclusiones

La empresa Fitosanidad Perú, se ubica en la provincia de Chiclayo al norte del país, siendo su giro principal, el prestar servicios en el rubro de la fitosanidad y la agricultura. Su visión y misión se encuentra enmarcada en contribuir con una agricultura sostenible.

Entre las fortalezas de la empresa, tenemos las siguientes: La experiencia de su Gerente General, quien otorga confiabilidad a sus clientes. Brinda un ambiente sostenible, preservando que las pruebas y ensayos realizados, no afecten el medioambiente, Se encuentra en una zona estratégica, cercana a las empresas dedicadas a la agroexportación.

Entre las debilidades de la empresa, tenemos: La falta de digitalización, lo que hace que no esté preparada para competir en el mercado actual. Problemas en sus procesos internos, como la falta de gestión de procesos, duplicidad de funciones, lo que finalmente origina que obtenga pérdidas financieras.

De acuerdo con la consultoría realizada, se evidencia que a pesar de la coyuntura actual del covid 19, la empresa ha logrado mantenerse y ha mejorado su participación en el mercado, reflejándose en el crecimiento de sus ventas, incrementado su cartera de clientes potenciando sus servicios de campo y en los análisis de laboratorio.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Después de conocer la situación general de la empresa y haber analizado su contexto interno, a continuación, se describen las metodologías que se utilizaron para seleccionar los problemas más importantes, se usaron metodologías ágiles como: mapa de empatía y meta usuario; la cual permitió analizar las respuestas de los involucrados con el fin de poder identificar el problema principal. En este análisis se determinó que la empresa Fitosanidad Perú tiene los siguientes problemas que son: (a) la falta de digitalización, (b) bajo nivel de comunicación interna, y (c) falta de un control financiero.

2.1 Diagnóstico de la Empresa – Metodología de Trabajo y Problemas Identificados

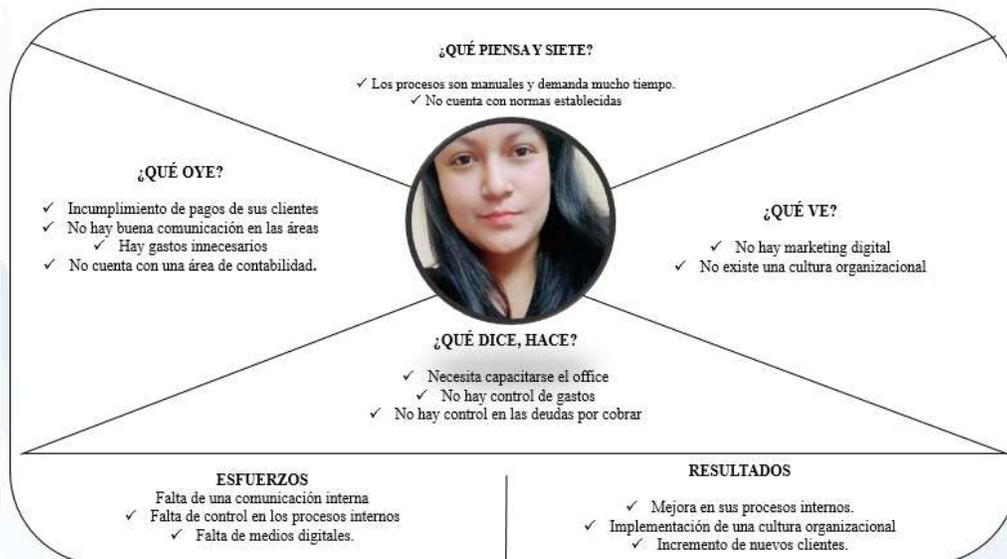
2.1.1. Metodología de Trabajo

Para detectar los problemas principales, se aplicaron las metodologías ágiles de Design Thinking aplicando métodos innovadores y colaborativos en equipo, desarrollando interacciones virtuales con presencia del personal administrativo de la empresa con el fin de conocer los principales problemas.

Los lienzos mostrados a continuación fueron elaborados con la colaboración de las asistentes de gerencia de la empresa Fitosanidad Perú, se aplicó la metodología ágil; como el mapa de empatía (ver figura 9). La entrevistada es de sexo femenino, de 32 años, estado civil soltera, para el desarrollo de esta herramienta se realizó en dos sesiones de una hora aproximadamente, en esta etapa la colaboradora respondió las preguntas que el moderador realizó con el fin de entender su entorno laboral y personal. Las preguntas que se realizaron son: ¿qué piensan y sienten?, ¿qué oyen?, ¿qué son?, ¿qué dicen y hacen? con el fin de conocer sus miedos y preocupaciones y las expectativas que tienen hacia el futuro. Se identificaron las apreciaciones de la colaboradora hacia la empresa y se plasmaron en el siguiente lienzo.

Figura 9

Mapa de empatía.



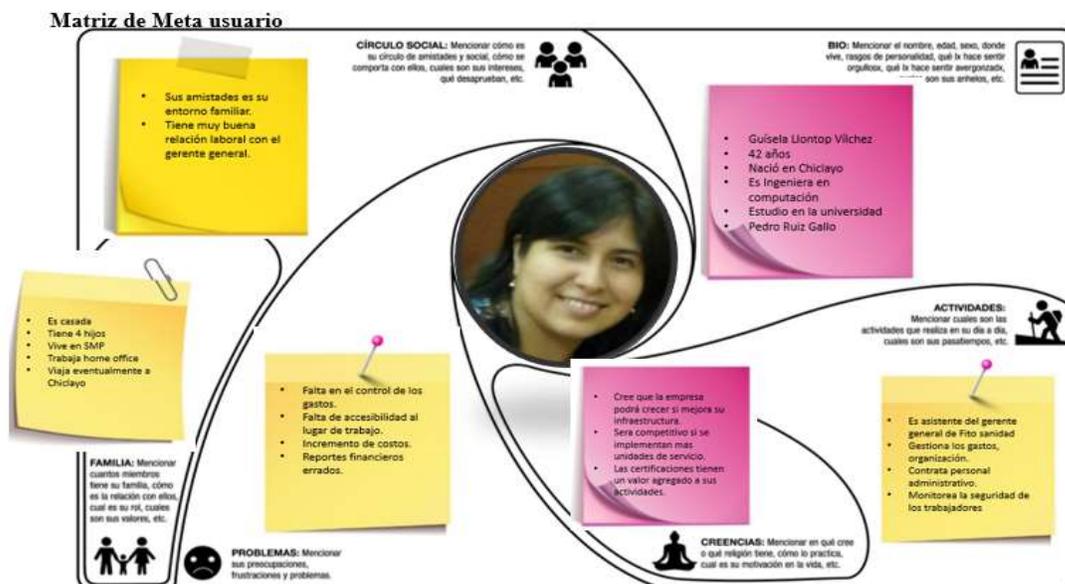
Nota. Los datos considerados para la elaboración de este lienzo fueron obtenidos a través de reuniones con la colaboradora de Fitosanidad Perú, 2022, Chiclayo, Perú.

Otra herramienta que se utilizó para contar con más información respecto a la empresa es el meta usuario, donde se analizó a un cliente interno de la empresa para analizar sus patrones de comportamiento en: su círculo social y familiar, como también entender sus problemas, creencias y actividades (ver figura 10). El perfil de usuario es de sexo femenino, de 42 años, estado civil casada, es la asistente principal del gerente. En ella se detectó cuáles son los puntos de dolor que tiene para el desempeño de sus funciones y el rol importante que cumple en la empresa.

Esta herramienta permite plantear soluciones diferentes a las comunes que hay en la empresa y la importancia de la digitalización que se debe aplicar.

Figura 10

Matriz Meta Usuario



Nota. Los datos considerados para la elaboración de este lienzo fueron obtenidos a través de reuniones con la colaboradora de Fitosanidad Perú, 2022, Chiclayo, Perú.

A continuación, se mencionará los problemas identificados en la empresa Fitosanidad Perú:

Falta de Digitalización. La empresa al no estar digitalizada no sabe cómo atender en forma eficiente a sus nuevos clientes, quienes exigen una comunicación utilizando los medios digitales actuales como un correo electrónico empresarial, redes sociales y un sitio web. Además, sus trabajadores, al no tener un perfil tecnológico, no están preparados para el uso de estas herramientas.

La falta de aplicación de medios tecnológicos genera además que no se realice un seguimiento adecuado a las cotizaciones para cada cliente, no se obtenga la información de datos actualizada de los clientes, obteniendo mayor cantidad de cuentas por cobrar y continua atención clientes deudores, además que no existe un control de uso de viáticos y de combustible.

Bajo nivel de comunicación interna. La comunicación cumple un papel muy importante para las empresas, permite optimizar el flujo de información y las relaciones que debe formarse entre las diferentes áreas, para así generar valor con sus stakeholders. La comunicación interna debe ser planificada, implementada y evaluada, para que la empresa alcance sus objetivos organizacionales con la máxima eficiencia y calidad. Según (Rodríguez, 2001) “la comunicación organizacional es un sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con su público, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, relaciones públicas.”

Fitosanidad Perú no tiene establecido una comunicación interna con sus colaboradores, debido a falta de un liderazgo empresarial. Esto genera que la empresa no tenga un crecimiento sostenible, generando pérdidas económicas y de tiempo, además de malentendidos entre los interesados, lo cual provoca una crisis interna, generando un mal clima laboral y al incorrecto flujo de la información lo cual llevará a que los trabajadores no tomen en cuenta los objetivos claves de la empresa, para ello es importante que la empresa implemente:

- Una estructura organizacional funcional.
- Normas y reglamentos de cada área.
- Deberes y derechos de los colaboradores.
- Cada área elabore un informe administrativo con los actos, decisiones más importantes.

Bajo nivel de control financiero. Para todo tipo de empresa la toma de decisiones es fundamental para una buena gestión financiera, ya que se determina en base a funciones específicas como: adquirir recursos, gestionar la inversión, administrar de manera competente

comprendiendo que la gestión financiera mide el buen manejo del valor del dinero en el tiempo, además considerar los financiamientos como un retorno de su inversión calculando el riesgo de la operación, así como su rendimiento. Las empresas se encuentran en continuos cambios en los mercados, por ello es importante que se encuentre a la expectativa para optimizar sus rentabilidades y alcance el crecimiento empresarial. (Córdova, 2012).

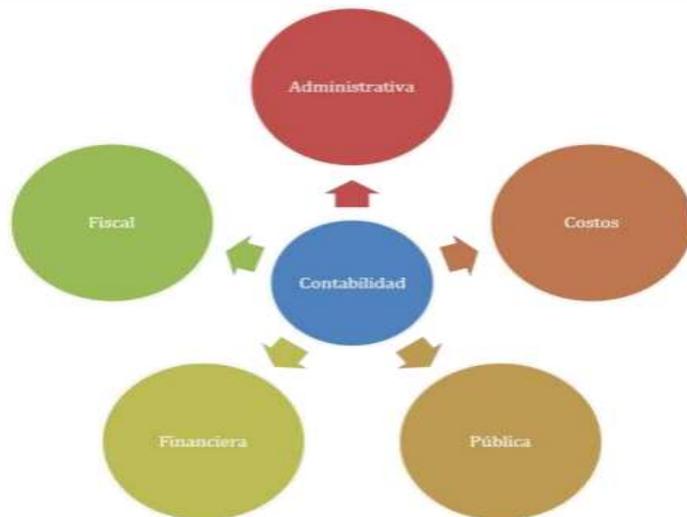
Fitosanidad Perú, carece de un sistema financiero que regule la operatividad general de la empresa para la toma de decisiones en el momento más preciso. A través de las diversas entrevistas con el Gerente General se ha detectado que no se cuenta con reportes financieros como:

- Rentabilidad y utilidad bruta por la línea de negocio.
- Gastos operativos vs presupuestos.
- Rendiciones de cuentas por caja chica.
- Kardex mensual de repuestos necesarios.
- Estados Financieros mensuales.

La contabilidad dentro de la gestión financiera es de suma importancia ya que una contabilidad ordenada con altos índices de calidad y de información genera confianza para la toma de decisiones. Con la información obtenida se analiza las operaciones financieras, para ello la organización debe mantener una gestión contable y financiera que emita reportes confiables que revelen la situación actual de la organización, esta información es de vital alcance para los agentes externos como las entidades financieras para la obtención de capital de trabajo. (Vera, Espinoza, & López, 2016).

Figura 11

Tipos de contabilidad



Tomado de. “Vera, Espinoza, & López. (2016). La importancia de la contabilidad en las empresas. Contribuciones a la Economía. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2016/3/contabilidad.html>”

Como indica (Blind ERP, 2020), “Una contabilidad bien organizada y al día, constituye una brújula que guía a la empresa en su camino al éxito”. En consecuencia, con la información financiera actualizada los accionistas conocerán el verdadero estado de su negocio, cuanto es su rentabilidad, cuanto posee de activos y su solvencia.

Fitosanidad Perú, es una empresa pyme y su crecimiento empresarial se ha acelerado en los últimos años, generando desorden en la gestión financiera de la empresa, ya que su principal objetivo es la atención al cliente, descuidando los controles esenciales como: Las cobranzas, excesivo otorgamiento de efectivo a los empleados para brindar sus servicios a los clientes, ocasionando problemas de liquidez.

Matriz de Complejidad Versus Beneficio. La matriz de complejidad versus beneficio será utilizada para organizar los problemas identificados en el capítulo anterior. La estructura de esta matriz está dividida en dos partes: (a) complejidad, está determinado por un valor entero en una escala del uno al cinco y califica cuán complejo es el negocio, teniendo como

finalidad buscar la solución del problema; y (b) beneficio, está determinado por un porcentaje relacionado con el objetivo de logros de la empresa y el impacto que este logro represente en el futuro. Para establecer los valores para ambos casos, se utilizó metodologías ágiles; realizando audios entre los colaboradores de la empresa y el Gerente General, dando cada uno su punto de vista, valorizando su complejidad y beneficio. De esta forma se plasma los resultados en la siguiente tabla.

Tabla 9

Matriz de Complejidad vs Beneficio

Problema	Nivel de Beneficio	Nivel de Complejidad	Nivel de Criticidad
Falta de digitalización	0.6	5	3
Bajo nivel de comunicación interna	0.2	3	0.6
Bajo nivel de control financiero	0.3	4	1.2

Nota. Valor: 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy bajo.

2.2. Problema Principal

De acuerdo con el resultado obtenido como nivel de criticidad en la matriz de complejidad vs beneficio, se identificó que el problema principal es la falta de digitalización. Si se logra realizar una transformación digital en la empresa, también se resolverá los otros dos problemas importantes, que son el bajo nivel de comunicación interna y el bajo nivel de control financiero.

Sustancia.

Luego de haber analizado el entorno de la empresa y haber entablado diferentes conversaciones con el gerente general y algunos empleados, se determinó que la empresa tiene problemas diversos: falta de comunicación interna, pérdida de información, falta de

correos electrónicos institucionales, página web desactualizada; escasa gestión financiera por la falta de facturación electrónica, falta de sistema de gestión comercial y contable, falta de control de gastos de combustible de unidades vehiculares, gastos de control de viáticos. Estos problemas tienen como raíz que los procesos internos de Fitosanidad Perú, no están digitalizados, por lo que se considera que, si a la empresa se le aplica una transformación digital, todos estos problemas pueden ser controlados.

Locación

El problema principal está localizado en la gerencia general de Fitosanidad Perú, área encargada de la toma de decisiones en la empresa. El gerente general es el dueño, como en la mayoría de las empresas pyme en el Perú; quien antes del 2020 no consideraba la digitalización, ya que al obtener las ganancias esperadas cada fin de año, se conformaba con este resultado y consideraba que la empresa no debería realizar gastos innecesarios. Sin embargo, a raíz de la pandemia, su concepto cambió, al ver como la digitalización ha colaborado a nivel mundial a que los procesos económicos sigan su rumbo, con lo cual ha delegado al personal, la revisión de todos los procesos de modo de que la empresa a través del apoyo de un equipo multidisciplinario logre resolver los problemas que ha presentado en este período de pandemia y así buscar liderar el mercado fitosanitario de la región.

Propiedad

La falta de digitalización no solo afecta a la gerencia general, sino a cada uno de los empleados, que, al no tener los medios digitales adecuados, demoran mucho en realizar sus actividades. A esto se suma, que, aunque quieran realizar esas funciones, su falta de conocimiento tecnológico, no permite lograr la innovación de sus actividades, limitándose solo a cumplir las actividades establecidas por la empresa.

Magnitud

La empresa no tiene un plan de comunicación, ni políticas internas bien definidas, lo que influye en forma negativa, limitando el servicio brindado solo a algunas empresas que conocen al dueño de la empresa, por su amplia experiencia profesional en el campo de la Fitosanidad en la entidad pública del SENASA. La empresa no está vinculada a las redes sociales actuales, tiene su página web y su red de Facebook desactualizada desde el 2017, por ende, no permite incrementar su cartera de clientes. Debido a ello una de sus grandes amenazas es perder a sus clientes, como: Sumitomo, cliente que genera ingresos anuales por más del 25% para la empresa.

Tiempo

La empresa fue creada a finales del 2016 y tiene más de cinco años en el mercado de la Fitosanidad en el Perú, siendo una de las empresas líderes en el sector privado. Sus procesos internos se mantuvieron hasta el 2020, año en que se inició la pandemia, lo que obligó a al gerente general a reformular todos procedimientos, teniendo que adecuarse al ambiente de trabajo remoto, sin tener los conocimientos pertinentes para llevarlo a cabo y en ese año el gerente se da cuenta que su empresa puede dejar de funcionar a futuro, si no está enmarcada en un entorno digital que le ayude a subsistir, para mantener y lograr nuevos clientes.

2.3. Conclusiones

En este capítulo se desarrollaron dos lienzos, uno de ellos el lienzo Perfil Meta Usuario, donde se identificaron los puntos positivos, negativos y críticos que considera el usuario, en este caso el asistente del gerente general. El otro lienzo es el Mapa de Empatía, el cual permitió conocer cuáles son sus creencias, temores y cuáles serían los resultados que se obtendrán en la empresa. Los puntos de dolor en los usuarios es la falta de conocimiento y

falta de experiencia en herramientas digitales, además de no contar con un experto contable para el correcto manejo y orden de sus finanzas.

Fitosanidad Perú tiene tres problemas identificados como los más importantes que son la falta de digitalización, el bajo nivel de comunicación interna y el bajo nivel de control financiero, todas sumadas hacen que la empresa no logre crecer de acuerdo con las expectativas fijadas por su gerente general y que la empresa no sea sostenible en el tiempo.

Luego de analizar la complejidad y beneficio de cada problema, se llega a la conclusión que el problema de falta de digitalización es el principal, ya que de su solución depende que la comunicación interna tenga un mejor nivel, así como se logre un control financiero eficiente, lo cual llevará a cumplir las metas y objetivos trazados como son el posicionarse como líder de las empresas privadas de Fitosanidad, ser sostenible financieramente en el tiempo y cumplir con el objetivo que es de ser una empresa que ayude a producir alimentos sanos dentro de una agricultura sustentable.

Capítulo III: Análisis Específico del Problema Principal

En este capítulo se abordará los factores claves para detectar el problema principal que se refleja en la empresa Fitosanidad Perú, utilizando métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, para complementar y analizar la información que provienen de sus propias fuentes, finalmente se podrá detectar el problema principal que se necesita solucionar.

3.1. Análisis Cualitativo

En este análisis se exploraron dos métodos para recopilar información: La entrevista y el Focus Group. Los instrumentos utilizados para el levantamiento de la información fueron los siguientes: Preparación antes de la interacción, profundizar en la investigación con el propósito de conocer las experiencias de los entrevistados o de los participantes del grupo de enfoque y se utilizó la empatía para brindar confianza al grupo, con el propósito de otorgarnos los datos necesarios para la presente investigación.

3.1.1. Entrevista

Para realizar el análisis cualitativo, se hizo uso de la entrevista de tipo semiestructurada, ya que se utilizó el criterio de realizar preguntas preparadas con la finalidad de conocer respuestas basadas en algunas características de la empresa en la que se considere una mejora en sus procesos internos. Se elaboró una guía de preguntas, pero el orden de estas se realizó en forma flexible, de acuerdo con las respuestas que iba dando el entrevistado. Antes de realizar la entrevista, se siguieron las recomendaciones pertinentes como el de mantener apagados los móviles tanto del entrevistador como el del entrevistado, solicitar el permiso al entrevistado para que la conversación sea grabada, ser paciente, respetar los silencios, escuchar activamente y concluir con el agradecimiento al entrevistado (Fernández, 2014).

A continuación, se detalla la entrevista realizada al gerente general:

La entrevista fue pactada el día 08 de febrero del 2022 de manera presencial, en las instalaciones de la empresa Fitosanidad Perú. El entrevistado fue el Gerente General de la empresa, el Dr. Jorge Alberto Llontop Llaque, donde se abordaron diferentes preguntas (Ver Apéndice A), siendo las más resaltantes son las siguientes:

¿Cómo cree que la empresa está generando valor?

El Gerente General contestó que dada la coyuntura actual de COVID 19, considera que la empresa si está generando valor, ya que, en el año 2019, el mercado del servicio fitosanitario estaba absorbido por la Universidad Agraria de la Molina, y dada la coyuntura varios entes estatales y privados cerraron sus puertas al público, dando la oportunidad que los servicios brindados sean atractivos para los clientes del norte del país.

¿Qué oportunidades de mejora deben reflejarse en la empresa?

Como oportunidad de mejora, entiende que la rápida acogida que ha tenido en los últimos años ha generado que la empresa Fitosanidad Perú crezca, pero de manera desordenada dentro de sus procesos internos, ya que por satisfacer al cliente se pierde la trazabilidad interna de los servicios brindados.

¿Considera que sus clientes se sienten satisfechos con los servicios?

Sí, ya que como empresa nuestra prioridad es brindar un servicio de calidad el cual se refleja en la fidelidad de los clientes y estos se han incrementado, finalmente considera que es un buen indicador para medir la satisfacción del cliente.

¿Existe en la empresa un buen gobierno corporativo?

Es una empresa familiar que está en proceso de crecimiento, pero no cuenta con un gobierno corporativo. La ausencia del control de sus procesos internos ha generado un desorden en gestión administrativa.

Figura 12

Entrevista realizada en las instalaciones de Fitosanidad Perú



Nota. Entrevista realizada en las instalaciones de Fitosanidad Perú

Los aspectos más relevantes que se destacaron en esta entrevista fueron las siguientes:

- El ambiente físico fue el adecuado (instalaciones de la empresa, el cual es un ambiente confortable).
- No se realizaron interrupciones, por lo que la entrevista fue clara y fluida.
- El ritmo de la entrevista fue el adecuado, con preguntas y respuestas claras.
- La entrevista fue grabada y reproducida sin problemas.
- Las respuestas del entrevistado ayudaron a conocer las preocupaciones principales que tiene el gerente general acerca del futuro de la empresa.
- Se generó un ambiente de confianza con el gerente general, de modo que este sea el inicio de sesiones adicionales, en donde participen también los demás integrantes de la empresa.

3.1.2. Focus Group

El grupo de enfoque se realizó con siete personas, se ejecutó por medio de la plataforma virtual, donde se dispuso de un moderador y un anotador que tomo apuntes y observo con atención la interacción del grupo.

Las preguntas fueron cuatro en total y para ello se trabajó con la herramienta Trello donde cada participante comentaba sus ideas e interactuaban entre sí. La primera pregunta se basó en conocer si el grupo conocía los servicios que brinda la empresa y si consideran que los clientes se sienten satisfechos. Los asistentes comentaron que les dan prioridad a las exigencias de los clientes, que de inmediato se deja las actividades del momento para atender su solicitud e indicaron que si conocen los servicios que se brindan, pero como no cuentan con un Software que le permita ver el historial de servicios emitidos por clientes existen descoordinaciones internas.

La segunda pregunta se orientó a conocer si existen controles internos que permitan conocer la trazabilidad de los servicios brindados, los asistentes comentaron que no existe trazabilidad, ya que los reportes internos son manejados en herramientas como el Excel y que cada área lo maneja de manera independiente, precisaron que en ocasiones han tenido perdida de información, por lo tanto, no se puede controlar la secuencia del servicio.

La tercera pregunta fue, ¿qué opinan del marketing de la empresa? indicaron que la página web está desactualizada, y no se puede visualizar todos los servicios que ofrece y consideran que el uso de la tecnología ayudaría a captar más clientes.

Finalmente, la cuarta pregunta estuvo orientada al clima laboral dentro de la empresa, donde los participantes precisaron que existe un buen clima laboral, pero la falta de controles internos genera que las áreas se limiten a trabajar de manera independiente, olvidando que todas las áreas participan en el objetivo final de la empresa.

Figura 13*Reunión virtual Focus Group**Nota. Entrevista realizada en las instalaciones de Fitosanidad Perú*

Los colaboradores de la empresa fueron colaborativos y estuvieron dispuestos a dar la información necesaria con la finalidad de detectar los problemas que tiene la empresa Fitosanidad Perú, demostrando la sinergia existente con en el grupo para brindar la información.

3.2. Análisis Cuantitativo

En este análisis se revisaron las herramientas que ayudaron a recolectar información, utilizando las encuestas, realizando un análisis numérico que ayudó a medir la profundidad de cada pregunta realizada, lo cual respaldó las respuestas que se dieron en el capítulo anterior.

3.2.1. Encuestas

Se procedió a enviar encuestas virtuales a través del Google Forms a todos los trabajadores de la empresa para conocer y explorar así sus ideas. Se formularon 10 preguntas (Apéndice B) según las siguientes tablas:

Tabla 10*Pregunta 1*

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Te sientes cómodo trabajando en Fitosanidad Perú EIRL?		17	3
Total	20	85%	15%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 10, el 85 % de los encuestados se sienten cómodos trabajando en la empresa, el alto porcentaje de aceptación confirmaría, que la empresa es un buen lugar para trabajar.

Tabla 11*Pregunta 2*

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Existe un buen clima laboral?		15	5
Total	20	75%	25%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 11. Existe un buen clima laboral dentro de la empresa ya que el 75% así lo considera, el 25% indico que no se siente conforme, respuesta brindada por la duplicidad de funciones que se refleja por no contar con un sistema adecuado.

Tabla 12*Pregunta 3*

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Existen políticas internas, instructivos, o manuales?		2	18
Total	20	10%	90%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 12. El 90 % de los encuestados manifiesta que no se cuenta con controles internos, lo que evidenciaría que está faltando u ordenamiento administrativo.

Tabla 13

Pregunta 4

Pregunta	Nro de encuestados	Si	No
¿La información financiera, se encuentra resguardada?		4	16
Total	20	20%	80%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 13. El 80 % de los encuestados indicaron que la información financiera no se encuentra resguardada, es decir existe un alto riesgo de perderla.

Tabla 14

Pregunta 5

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Los procesos internos son los adecuados?		12	8
Total	20	60%	40%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 14. El 60% de los encuestados indicaron que los procesos internos que se manejan en la actualidad no son los adecuados, mientras que el 40% manifestó que si son los correctos. Se debe solicitar los inputs para un mejor análisis.

Tabla 15

Pregunta 6

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Usan un Software que brinde reportes confiables?		0	20
Total	20	0%	100%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 15. El 100% de los encuestados comentaron que no existe un Software que brinde reportes confiables, para la toma de decisiones en su oportunidad.

Tabla 16

Pregunta 7

Pregunta	Nro de encuestados	Si	No
¿Utilizan una página web, para hacer conocer la empresa?		0	20
Total	20	0%	100%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 16. El 100% de los encuestados considera que la empresa no cuenta con página web, factor que es sumamente importante en estos tiempos del uso de la tecnología.

Tabla 17

Pregunta 8

Pregunta	Nro. de encuestados	Si	No
¿Se usa plataformas digitales, para ofrecer sus servicios?		0	20
Total	20	0%	100%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 17. El 100% de los encuestados indica que no se usan plataformas digitales para ofrecer sus productos, hecho importante considerando que por la pandemia del COVID 19, el uso de la tecnología ha sido un factor importante.

Tabla 18*Pregunta 9*

Pregunta	Nro de encuestados	Si	No
¿Los clientes se sienten satisfechos con los servicios?		18	2
Total	20	90%	10%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 18. El 90% de los encuestados indicaron que los clientes se sienten satisfechos con los servicios brindados por la empresa. Punto importante ya que los clientes son el impulso para el crecimiento de toda empresa.

Tabla 19*Pregunta 10*

Pregunta	Nro de encuestados	Si	No
¿Los certificados de conformidad de los servicios se emiten en su oportunidad?		17	3
Total	20	85%	15%

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

De acuerdo con la Tabla 19. El 85% de los encuestados comentaron que los certificados que se emiten a los clientes por los diversos servicios que brinda la empresa, se realiza en su oportunidad, se resalta el compromiso que tiene la empresa para satisfacer de manera positiva a sus clientes.

Con las respuestas obtenidas en las encuestas se puede corroborar que, estas se encuentran alineadas con la entrevista del análisis cualitativo, ambos análisis determinaron la concordancia que existe para identificar los problemas que posee la empresa Fitosanidad Perú.

3.3. Conclusiones

Se aplicaron los métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas para conocer la opinión del gerente general, así como las del personal y por la coyuntura actual del Covid 19 se consideró utilizar las herramientas basadas en la tecnología como el uso de las plataformas digitales, videollamadas en línea, Google Forms y los resultados fueron efectivos, rápidos y eficientes, plasmándolos en entrevistas, grupos de enfoques, y cuestionarios. Las interacciones fueron importantes ya que permitió analizar los diferentes puntos de vistas, donde el propósito fue recibir los inputs o la información de entrada que ayuden a definir el problema principal, evidenciándose en un alto porcentaje que los colaboradores tienen el mismo concepto, concluyendo que la falta de digitalización en todos sus procesos es el principal problema de la empresa Fitosanidad Perú. La importancia de la investigación es en base a la información brindada por el mismo público (Vargas y Cáceres, 2019). En este caso el personal fue clave para conocer las actividades diarias y la falta de controles administrativos que se da través de sus procesos.

Así mismo es importante la información de un grupo de enfoque, ya que es brindada con el fin de observar al entrevistado, recabar información y analizar las actitudes de los involucrados, así como lo indica (Carrión, 2011) “Es un estudio observacional, exploratorio e interpretativo”. A través de este método se reunió inputs relevantes que contribuyeron a obtener ideas, para mejorar y analizar el problema principal.

Capítulo IV: Determinación de Causas del Problema Principal

En el capítulo anterior se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, lo cual permitió obtener información de la situación de la empresa, esto fue posible con la participación del gerente general y colaboradores. En este capítulo, se identificarán las causas que están generando problemas en la empresa Fitosanidad, con la ayuda del diagrama Ishikawa, herramienta que permite analizar las causas y efectos de los problemas que pueden presentarse en la empresa.

4.1. Causas Identificadas

Luego de realizar los análisis cualitativo y cuantitativo, se procedió a utilizar la técnica de Ishikawa o causa efecto, de manera de poder determinar las causas principales que afectan críticamente a la empresa. El diagrama se elaboró en coordinación con las áreas de la empresa en donde se conoció las experiencias del personal y con la información obtenida las siguientes causas: Gestión Financiera, Gestión de comunicación interna, Gestión de procesos internos y Transformación digital, concluyendo que el problema principal es la falta de digitalización en sus procesos internos.

4.2. Causas Principales

Fitosanidad Perú es una empresa peruana especializada en servicios para la sanidad vegetal, comprometidos en el desarrollo de sus clientes productores de cultivos alimenticios y empresas agroindustriales para la exportación. La empresa en estos últimos años ha tenido un buen crecimiento económico, pero debido al desorden administrativo no ha podido contar un planeamiento ordenado, sin una cultura organizacional y la falta de áreas importantes en la empresa no genera un crecimiento sostenible.

4.2.1. Problemas en la Gestión de Procesos Internos

Falta de planificación en sus áreas. Fitosanidad Perú es una empresa que no cuenta con actividades de planeamiento en cada una de sus áreas, como son: diagnóstico

fitosanitario, experimentación, capacitación y asesoría. Esto genera que la empresa no desarrolle, ni organice la participación de todas sus áreas para una armonización en todos sus procesos. La falta de un plan de trabajo y estrategias definidas genera que las funciones sean realizadas de forma desordenada, sin objetivos claros.

Falta de control en la entrega de resultados. La empresa cuenta con un área de diagnóstico fitosanitario que permite determinar la causa, origen, distribución y la magnitud de un problema fitosanitario a través del análisis de muestras de plantas, suelo, agua y de agentes biológicos. El servicio de diagnóstico que ofrece la empresa Fitosanidad es la mejor en su rubro; sin embargo, no hay un control en el envío de los informes a los clientes, debido a que los procesos de entrega no se encuentran digitalizados.

4.2.2. Problemas en la Gestión Financiera

Errores en los reportes financieros. Actualmente el área de contabilidad se encuentra tercerizado, no se cuenta con información detallada respecto a los ingresos y egresos de la actividad empresarial. También se verificó que los reportes contables no tienen información veraz, dando como resultado una rentabilidad errónea.

Ausencia de un ERP. Uno de los problemas que tiene la empresa es la falta de gestión para visualizar y controlar las actividades de forma integral en sus procesos. Según (Guerrero, 2018) La tecnología avanza a pasos agigantados a través del tiempo, siendo uno de los factores más importantes para las empresas por la mejora en sus procesos. Muchas empresas han decidido implantar un sistema ERP con la finalidad de mejorar la gestión de información a través de la automatización. Esta herramienta permite reducir el tiempo y mejorar la gestión en sus diferentes áreas como: finanzas, marketing, en los procesos como compras y ventas y demás áreas.

4.2.3. Problemas en la Gestión de la Comunicación Interna

Falta de una comunicación efectiva. En la empresa no existe un área encargada de recibir los pedidos de los clientes, quien se encarga de mantener comunicación con ellos es el gerente general y él comunica a las áreas operativas correspondiente, pero en ese proceso no es registrado en una plataforma digital y esto genera descoordinación entre las áreas.

Las áreas no cuentan con una herramienta en línea, como: correos institucionales y plataformas de comunicación, la inclusión de estos facilitaría una comunicación interna en sus áreas.

4.2.4. Problemas en el uso de la Tecnología

La empresa no cuenta con un sistema tecnológico. En la actualidad los trabajadores usan computadoras para guardar las investigaciones de estudio que solicitan los clientes o sus reportes mismos. No se puede digitalizar los procesos ya que la empresa no cuenta con el soporte tecnológico y el personal no tiene conocimiento para ello.

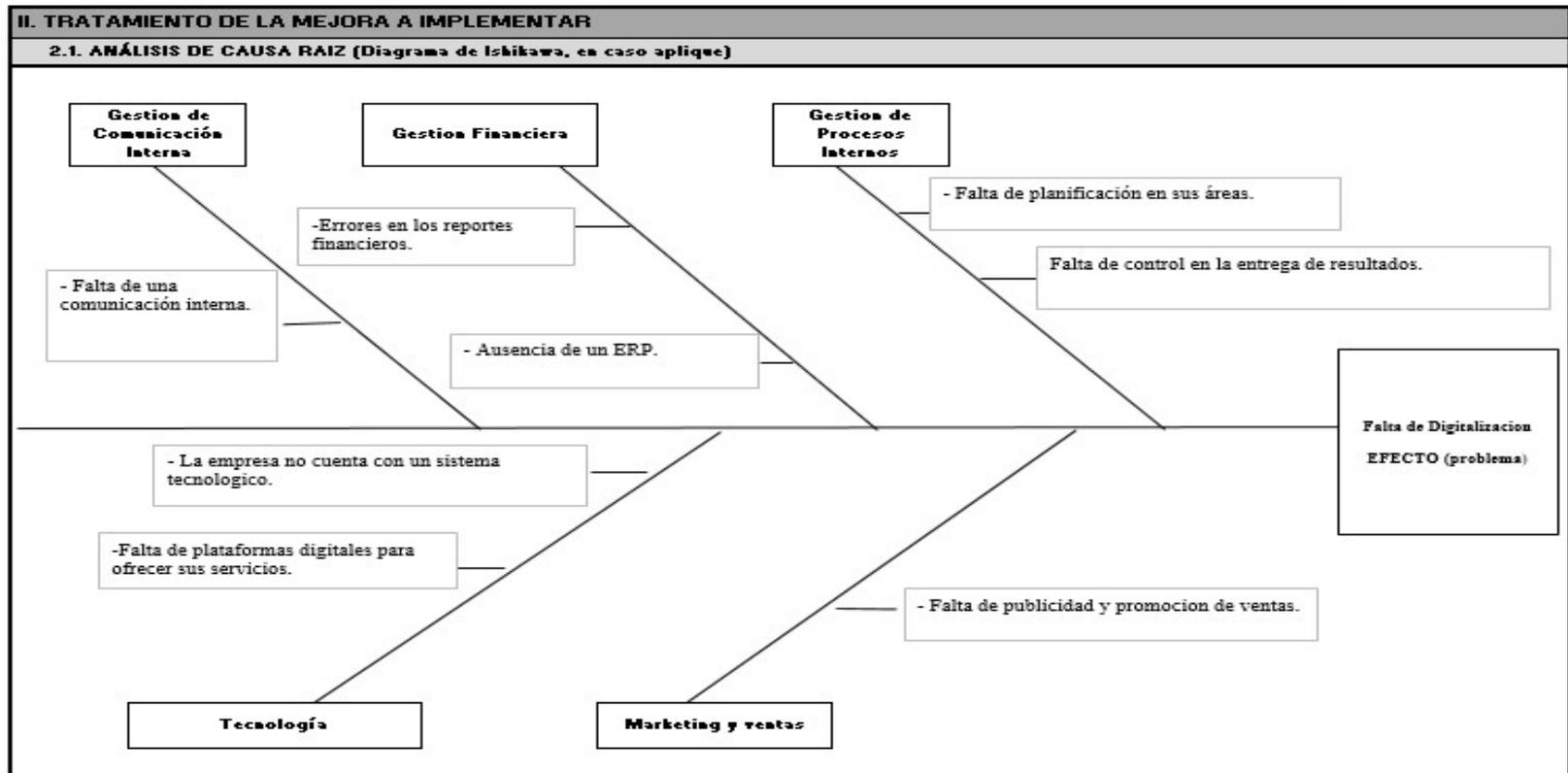
Falta de plataformas digitales para ofrecer sus servicios. Se verifico que Fitosanidad Perú es una empresa que no hace uso de herramientas tecnológicas, la falta de aplicación de medios tecnológicos genera además que no se realice un seguimiento adecuado a los procesos que hacen los colaboradores, no se obtenga la información actualizada de los clientes, dejando de cobrar facturas y seguir dando servicio a los clientes deudores. También se ha detectado que el medio de pago es efectivo y/o abono en cuenta bancaria, perdiendo oportunidades de venta por no contar con otros medios de pagos.

4.2.5. Problemas por falta de un plan de Marketing y de Ventas

Falta de publicidad y promoción de ventas. En la actualidad, el gerente general asume el rol de ejecutivo comercial y se encarga de promocionar los servicios que ofrece la empresa, además de asumir varios roles y toma decisiones que crea pertinente, genera que pierda su enfoque y el retraso al cumplimiento de sus objetivos. Debido a que la empresa no cuenta con un área de publicidad que promocioe sus servicios con los clientes e interesados.

Figura 14

Diagrama de Ishikawa



Nota. Diagrama Ishikawa adaptado con la información de la empresa Fitosanidad Perú.

4.3. Conclusiones

Gracias a la utilización del análisis causa raíz se han podido identificar los problemas principales que se deben solucionar en la empresa Fitosanidad Perú, como son los problemas que existen en: La gestión financiera, en la comunicación, en los procesos internos, en la falta de tecnología y en la falta de utilización de herramientas de marketing y ventas, cuyo efecto es el de tener un severo problema debido a la falta de digitalización en todos los procesos en que está involucrada la empresa.

La implementación de un ERP es vital para mejorar la gestión de la empresa, con esta herramienta se verán cambios importantes que conseguirán que en la estructura y en las actividades de los colaboradores se desarrollen mejor en sus puestos de trabajo. Además, la información será de fácil acceso a los empleados de forma oportuna y eficiente.

De corregir estos problemas, de modo que la empresa pueda a través de los sistemas y herramientas tecnológicas, lograr mejorar su gestión financiera, su comunicación entre sus trabajadores, así como la de sus clientes y ampliar el mercado de modo que la haga sostenible en el tiempo.

Capítulo V: Alternativas de solución

En este capítulo, se identificará y analizará el problema principal que es la falta de digitalización en los procesos internos y que luego será utilizado para realizar la implementación de la solución en la empresa, la cual estará basada en la integración de elementos de investigación científica que serán complementados con la aplicación de metodologías ágiles.

5.1. Alternativas de Solución Identificadas

Se analizó la información obtenida en los capítulos anteriores, identificando las siguientes alternativas para la solución al problema por la falta de digitalización.

Alternativas de digitalización de procesos internos:

- Implementación de correo electrónico corporativo.
- Implementación de Intranet.
- Implementación de almacenamiento de información de la empresa en repositorios privados en la nube.
- Adquisición de un sistema comercial en línea.
- Adquisición de un software de sistema contable.
- Mejoramiento de herramientas ofimáticas (actualización de hardware, licencias de sistema operativo, antivirus).
- Alternativas de mejora de la comunicación interna entre los trabajadores de la empresa basado en la digitalización:
 - Creación de un plan de comunicación, basado en la transformación digital.
 - Creación de directivas de seguridad en el trabajo.
 - Implementación de directivas de control: Trabajos en ejecución, viáticos, cajas chicas, tarjetas de consumo de combustible.

- Alternativas de desarrollo del Marketing digital:
- Modernizar la actual página web.
- Actualizar los perfiles en redes sociales.

A continuación, se describe cada una de estas alternativas de solución.

5.1.1. Digitalizar los procesos internos de Fitosanidad Perú

La empresa emplea correos electrónicos públicos de dominio Gmail o Yahoo, para la comunicación entre sus colaboradores y sus clientes; por tal motivo se sugiere la creación de un dominio de cuenta de correo corporativo de manera que brinde una imagen formal de la empresa y que genere confianza con sus clientes, además que separe la comunicación personal de los trabajadores con la de la empresa.

Otra herramienta que se sugiere implementar es una Intranet, que permitirá gestionar y compartir los recursos a fin de mejorar la comunicación interna, fomentando la colaboración y el uso de políticas internas, así como también proporcionando acceso remoto a los recursos de empresa, lo cual es importante en el ambiente de conectividad remota en que vivimos por la emergencia sanitaria.

Finalmente, el almacenamiento en la nube se utilizará como repositorio para la información compartida entre los colaboradores de la empresa. Para esto se adquirirá un repositorio, el cual almacenará todos los reportes que serán entregados a los clientes, así como también la información sobre la facturación de la empresa y cuentas por cobrar a cada uno de los clientes, haciendo de esta forma más eficiente el envío de la información, evitando demoras por tener información almacenada en la computadora de los trabajadores.

5.1.2. Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores de la empresa

Luego de proponer la implementación de diferentes herramientas tecnológicas que ayudarán a la mejora de la comunicación tanto interna como externa, es importante establecer un documento guía que ayude a mantener una cultura de calidad, un buen entorno laboral y

lograr una información transparente, es decir crear un plan de comunicación que propicie la comunicación formal, generando un compromiso de cultura y definiendo las estrategias de la empresa en el mercado fitosanitario en el Perú; lo cual mantiene la credibilidad entre los clientes, proveedores, empleados y público en general.

5.1.3. Desarrollo del Marketing digital

La empresa tiene una página web simple, pero que solo es de carácter informativo y que no permite que sus servicios sean conocidos en forma adecuada en Internet. Para solucionar este problema, se propone diseñar una página web con contenido interactivo, en el cual se dará conocer el principal objetivo de la empresa, que es colaborar con los agricultores del Perú, a que los alimentos que producen sean sanos en el marco de una agricultura sustentable.

En esta página web, se propone crear un enlace interactivo, de modo que las empresas interesadas en los servicios dejen información para poder contactarlos, así como también se propone optimizar las cuentas de las principales redes sociales de la empresa (Facebook, Instagram y LinkedIn) y sus respectivos enlaces dentro de la página web, de modo de que los servicios de la empresa sean conocidos en forma rápida.

5.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Para evaluar las tres alternativas escogidas, se han considerado los siguientes criterios para elegir la mejor propuesta: Factibilidad e impacto.

A estos criterios se han asignado puntajes de modo de plasmarlas en una matriz de análisis de alternativas de solución. A continuación, se sustenta cada uno de los criterios y los puntajes establecidos para cada uno de ellos:

Factibilidad; es el grado de dificultad que tiene la empresa para llevar a cabo la implementación de la solución. El puntaje es de 1 cuando no es viable; 3 cuando es poco viable o difícil de resolver; y 5 si es muy viable.

Impacto, con este factor se evalúa como la solución logrará posicionar a la empresa en el mercado fitosanitario. El puntaje es 1 si la solución no es trascendente; 3 si es poco trascendente y de 5 si es muy trascendente.

A continuación, la tabla 19, muestra el resultado de los puntajes asignados a cada uno de los criterios mencionados, cuyo promedio indicará cuál es la solución más importante que la empresa debe de implementar para solucionar su problema principal en el menor tiempo posible.

Tabla 20

Matriz de evaluación de alternativas para la solución de problemas.

Criterio	Digitalizar los procesos internos	Mejora la comunicación interna	Difusión de los servicios brindados
Factibilidad	5	3	3
Impacto	5	3	5
Promedio	5.0	3.0	4.0

Nota. Valor: 5 = Alto, 3 = Medio, 1 = Bajo

5.3. Solución Propuesta

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de las alternativas de solución, se identificó que digitalizar los procesos internos de Fitosanidad Perú, es la mejor alternativa para lograr la solución del problema principal planteado.

Con la digitalización de los procesos internos, cada trabajador tendrá una cuenta de correo corporativo, un acceso a Intranet y un acceso a un repositorio dentro de la nube de uso exclusivo, podrá trabajar con un sistema comercial en línea y un software de sistema contable, con el que emitirá facturas electrónicas, podrán registrar en línea la información del cliente y llevar las cuentas de la empresa en forma confiable minimizando errores manuales.

La digitalización solucionará el problema complejo de la empresa, sin embargo, tiene que realizarse en forma paralela a las otras dos alternativas, que, aunque tengan un tiempo mayor en su aplicación, no son excluyentes para la solución del problema:

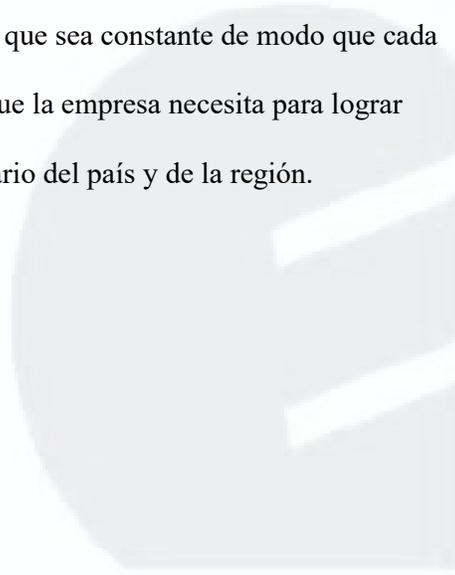
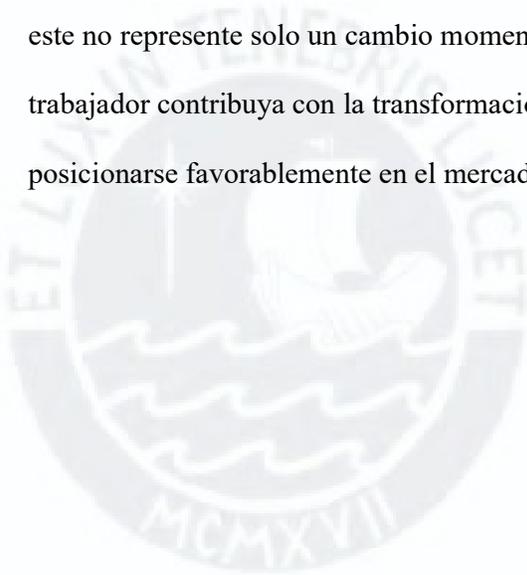
(a) Crear un plan de mejora de la comunicación interna, creando procedimientos en el que se establezcan en forma clara los parámetros que se debe seguir, basado en la transformación digital. Este plan se da a conocer a todos los trabajadores de la empresa, cuyo conocimiento será vital para poder lograr la solución del problema complejo. Aparte del plan de comunicación, por el tipo de trabajo que se realiza en la empresa, puede ser en campo o en laboratorio, es importante seguir directivas precisas de seguridad en el trabajo, Por último, el control financiero de los gastos se logrará con la implementación de directivas de control de trabajos en ejecución, uso de viáticos, control de caja chica y de consumo de combustible.

(b) Realizar una difusión básica de los servicios que brinda la empresa, ya que es vital la modernización de la página web de la empresa y la actualización de las redes sociales, para que la empresa sea conocida en un mundo globalizado y de este modo seguir vigente en el mercado captando nuevas oportunidades de negocio. Este proceso de difusión demorará un mediano plazo en dar resultados, ya que no se utilizan elementos más potentes del marketing digital como motores de búsqueda, enviar mensajes comerciales a través de correo electrónico o difundir información a través de blogs empresariales, los cuales se proponen utilizarse luego de analizar los resultados que se obtengan de la difusión básica de los servicios.

5.4. Conclusiones

La empresa Fitosanidad Perú debe de implementar las alternativas de solución desarrolladas, priorizando la digitalización de los procesos internos, con lo cual se logrará que los objetivos sean rápidos y eficientes.

Una vez implementada la transformación digital en la empresa, se llevará a cabo la difusión del uso de las nuevas herramientas tecnológicas internamente, a través de capacitaciones a todos los trabajadores, de los cuales, se debe tener el compromiso para que este no represente solo un cambio momentáneo, sino que sea constante de modo que cada trabajador contribuya con la transformación digital que la empresa necesita para lograr posicionarse favorablemente en el mercado fitosanitario del país y de la región.



Capítulo VI: Plan de Implementación

Después de haber identificado la solución principal, en este capítulo se identificarán las actividades más importantes para que esta implementación se lleve a cabo, para luego presentar: (a) El plan de implementación de la solución, basado en fases de un proyecto que sea viable y factible; (b) elaborar el presupuesto que se manejará para implementar la solución; y (c) describir cuáles son los factores clave para que este proceso sea exitoso.

6.1. Actividades

Las principales actividades para realizar el proceso de transformación digital en Fitosanidad Perú, son las siguientes: a) Repotenciar los procesos internos; y b) Campaña de una comunicación efectiva para la implementación de la solución.

6.1.1. Repotenciar los procesos internos

Fitosanidad Perú es una empresa que tiene la función de aportar a la sociedad en el diagnóstico de las enfermedades en el sistema de producción de cultivos; ya que sus servicios evitan pérdidas económicas en la producción agrícola.

Con el uso de la tecnología externa se permitirá el almacenamiento de datos en la nube e implementaciones en el proceso interno para cada colaborador. Las herramientas serán variadas y de fácil uso, la agrupación de estas simplificará las tareas de gestión con las plataformas que se implementarán, para ello se dividirá en tres grupos: desarrollo, crecimiento y análisis en cada implementación.

Una de las principales actividades será implementar el correo electrónico institucional, siendo una herramienta de trabajo que es importante para que todos los colaboradores compartan información de la empresa y con ello se registren las coordinaciones que se realicen en sus funciones laborales. Esto permitirá rapidez y eficiencia en la comunicación de los colaboradores.

Otra actividad importante en este punto es la adquisición de Licencias de usuarios de un sistema ERP, lo cual va a permitir a Fitosanidad Perú gestionar sus procesos de forma integrada, esto llevará a la transformación de sus procesos de administración, ventas, laboratorio, contabilidad y las áreas por implementar como: recursos humanos, contabilidad y finanzas. Las etapas para la selección del ERP son: a) proceso de selección, b) presentación y planificación general del producto, c) demostración del producto, y finalmente d) feedback en la implementación.

6.1.2. Comunicación efectiva para la implementación de la solución

Los obstáculos en la comunicación de una empresa generan pérdidas y un alto costo, para Fitosanidad Perú es vital que se realice una comunicación efectiva para que sus procesos sean exitosos.

Antes de iniciar las soluciones propuestas, los directivos y colaboradores de la empresa deben estar bien informados de los cambios que se realizarán como son: reuniones presenciales de equipo, intercambio de información de las plataformas, sesiones grupales por video llamadas. Es importante la asistencia y la participación de los usuarios, se debe detallar el contexto y explicar cómo se realizará todo el proceso de prueba.

La comunicación es un elemento clave para el éxito de la implementación de las soluciones en la mejora de los procesos de cada área de la empresa, y se deberá tener una comunicación precisa y transparente entre el gerente general y los colaboradores.

6.2. Plan de implementación y Presupuesto

6.2.1. Plan de implementación

El plan de implementación propuesto consta de 12 actividades, divididas en cinco fases para ser realizadas en un plazo de siete meses, teniendo como inicio el mes de Marzo del 2022 y como fin el mes de Setiembre del 2022. Las figuras 18, 19 y 20 muestran las actividades del plan, especificadas en diagramas de Gantt.

Figura 15*Cronograma de Actividades: Inicio y Planificación*

	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022
FASE 1: INICIO							
• Identificación de Interesados							
• Reunión de trabajo con Gerente General							
• Reunión de trabajo con Jefes y otros trabajadores							
FASE 2: PLANIFICACIÓN							
• Planificar el alcance							
• Planificar el presupuesto							
• Crear el plan de comunicaciones y el tiempo de ejecución							

Figura 16*Cronograma de Actividades: Ejecución e Implementación*

	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022
FASE 3: EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN							
• Efectuar adquisiciones: Digitalización de procesos internos (Adquisición de: cuenta de correo corporativo, Intranet, repositorios en la nube, sistema comercial en línea y software de sistema contable)							
• Gestionar las comunicaciones: Aplicar el plan de comunicaciones, crear directivas de seguridad en el trabajo, directivas de control. Difundir los servicios brindados modernizando la página web y actualizando los perfiles en redes sociales							

Figura 17

Cronograma de Actividades: Monitoreo y Control. Cierre

	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022
FASE 4: MONITOREO Y CONTROL							
• Controlar el alcance, presupuesto y cronograma						→	
• Controlar las adquisiciones						→	
• Monitorear las comunicaciones e involucramiento de interesados						→	
FASE 5: CIERRE							
• Cierre del Proyecto: Documentación							→

El cronograma de actividades está enfocado en la gestión de proyectos, se divide en cinco fases:

Fase 1 Inicio. Está compuesta por tres actividades: (a) Identificación de los interesados, en la que se utiliza como herramienta al organigrama de la empresa revisado en capítulos anteriores. (b) Reuniones con el gerente general, quien es el principal interesado y quien marca la pauta acerca del desarrollo de la implementación. (c) En forma paralela, se realizan reuniones de trabajo con los jefes de las áreas y otros trabajadores.

Esta fase tiene una duración de dos meses y nos sirve para identificar los problemas que tiene la empresa, así como identificar cuál es el problema principal, utilizando herramientas y técnicas basadas en metodologías ágiles; como son encuestas, entrevistas y reuniones grupales.

Fase 2 Planificación. Está compuesta también por tres actividades: (a) Planificar el alcance de la implementación, definiendo cuáles son las actividades prioritarias para dar

solución al problema principal, que es la de digitalizar los procesos internos de la empresa y que han sido descritas en el capítulo anterior, con la identificación y evaluación de las alternativas de solución. (b) Planificar el presupuesto el cual se explicará con más detalle en el siguiente subcapítulo. (c) Crear el plan de comunicaciones, que contiene tanto los aspectos internos como externos. Este plan es el más importante para poder mejorar la comunicación y se describe a continuación:

Plan de comunicación interna.

Objetivo general.

Entregar información de valor para que cada uno de los colaboradores se identifique con los objetivos de la empresa, contribuyendo así con su talento y experiencias con el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos específicos.

- Establecer canales de comunicación efectivos, que permitan que la comunicación fluya desde y hacia los colaboradores.
- Hacer una cultura organizacional integradora, obteniendo así una comunicación efectiva y logrando buenas relaciones interpersonales.

Herramientas de comunicación a utilizar.

- Utilizar el correo corporativo, que permita principalmente, separar la comunicación personal de los trabajadores y sea de uso exclusivo para fines laborales.
- Cada correo enviado debe ir debidamente firmado con el nombre, cargo, celular del colaborador y el logo de la empresa.
- La utilización de correos corporativos permite mantener la información en un solo lugar, evitando la pérdida de datos e información.
- El correo corporativo permite consolidar la imagen de empresa y hace que los correos sean identificados con mayor rapidez, ya que el cliente lo puede filtrar a

través del nombre del dominio de la empresa.

- Queda totalmente prohibido enviar información de la empresa a clientes desde cuentas personales y terceras personas.
- Las cuentas de correo electrónico se mantendrán activas mientras la relación del trabajador con la empresa esté vigente.
- Utilizar el correo corporativo, sólo para fines laborales.

Almacenamiento en Google drive y OneDrive.

- Almacenar la información en Google drive, con el fin que sea compartida con los integrantes de la empresa; indicando si la información puede ser editada, comentada o solo tener una vista.
- En el caso de las áreas que usen OneDrive, toda información (datos de evaluaciones, certificados, fotos, actas SENASA e informes finales y otros) debe ser cargada a las carpetas correspondientes.
- Mantener la información actualizada en los repositorios. OneDrive y Google drive, son repositorios de uso exclusivo de almacenamiento de información de la empresa.

Plan de comunicación externa.

Objetivo general.

Mostrar una comunicación formal con los agentes externos de la empresa, obteniendo así una mayor identidad en el mercado.

Objetivos específicos.

Brindar la información clara y precisa que el mercado necesita en lo referente a la sanidad vegetal. Dar a conocer que la empresa trabaja en base a valores y con transparencia en las actividades que se realiza en los diferentes servicios.

Herramientas de comunicación a utilizar.

Página Web.

A través de esta plataforma, la empresa brinda información de interés a clientes y al público en general, además de captar requerimientos a través del formulario de contacto. La navegabilidad, legibilidad y transparencia son los tres requisitos de la web corporativa.

Correos corporativos

Según las áreas de la empresa se permite el intercambio de información con los clientes, proveedores y público en general de: Cotizaciones, facturas u otra información relativa a los encargados del uso de los correos. Se debe dar respuesta a las consultas realizadas a la brevedad posible enviando copias a las cuentas finanzas@fitosanidadperu.com.pe, laboratorio@fitosanidadperu.com.pe según corresponda.

Toda comunicación relativa a Fitosanidad Perú debe ser enviada y recibida a través de los correos corporativos, por lo cual está prohibido hacer uso de correos personales con dichos propósitos. También está prohibido enviar información de la empresa a terceras personas información falsa y/o a cuentas personales.

Redes sociales

Permiten a la empresa llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado.

- LinkedIn, se usarán estrategias de employer branding para atraer a los mejores talentos del mercado laboral, así como dar a conocer información científica de las investigaciones propias de la empresa y citar las publicaciones de sus clientes o afines al rubro.
- Facebook e Instagram, postear imágenes de los trabajos que se realizan constantemente (campo, laboratorio e invernadero) o en fechas festivas y mensajes relacionados.

La fase de planificación tiene como duración un mes y en esta se establecerá todos los planes que luego serán documentados en el cierre de la implementación.

Fase 3 Ejecución e Implementación. Luego de establecida la planificación, se definen dos actividades: (a) Efectuar las adquisiciones internas descritas en capítulos anteriores como son: cuenta de correo corporativo, Intranet, repositorios en la nube, sistema comercial en línea y software de sistema contable. (b) Gestionar las comunicaciones; realizando las siguientes actividades: Aplicar el plan de comunicaciones, crear directivas de seguridad en el trabajo y directivas de control. Difundir los servicios brindados, modernizando la página web y actualizando los perfiles en redes sociales.

Esta fase de la implementación durará dos meses.

Fase 4 Monitoreo y Control. Esta fase servirá para poder controlar la implementación a través de la línea de tiempo, con la aplicación de las siguientes actividades: (a) Controlar el alcance, el presupuesto y el cronograma, de modo que no exista sobrecostos y retrasos en el tiempo de implementación. (b) Controlar las adquisiciones, de manera que se ajusten a lo definido en los capítulos anteriores; y (c) Controlar las comunicaciones e involucramiento de los interesados, de modo de saber cómo y cuánto el trabajador ha podido aplicar al proceso de digitalización en sus actividades diarias.

El llevar a cabo esta fase durará un mes.

Fase 5 Cierre. Esta fase servirá para tener documentada la implementación, de modo que a futuro sirva para poder realizar mejoras a la implementación propuesta, así como documentar lecciones aprendidas que han ocurrido en el transcurso de la implementación.

Realizar esta documentación y realizar el cierre formal durará un mes.

6.2.2. Presupuesto

La planificación y la elaboración del presupuesto es una de las actividades más importantes del plan de implementación, ya que una buena administración permitirá llevar a

cabo una consultoría eficiente y de beneficio para las finanzas de la empresa. El control del presupuesto se llevará a cabo de manera paralela con el cronograma, de modo de evitar sobrecostos en el plazo de ejecución.

El presupuesto total calculado para la implementación es de **S/. 46,553.50**, el cual será realizado en forma anual y será dividido en dos rubros principales:

- Implementación de procedimientos internos; que describe el presupuesto a gastar en la elaboración del plan anual de seguridad en el trabajo (costo único), su ejecución (costo anual) así como la elaboración del plan de mejoras de los procesos internos de la empresa (costo único), cuyo documento clave es la elaboración del plan de comunicación. Este rubro tiene un costo de **S/. 14,100**
- Equipamiento y pruebas; que involucra el gasto en adquisiciones de un sistema ERP, de un dominio y página web, de herramientas de ofimática y de desarrollo de Intranet (costos únicos); además de adquisiciones de cuentas de correo electrónico y de antivirus (costos por diez meses) y adquisición de repositorios virtuales de información (costos anuales). Este rubro tiene un costo de **S/. 20,964**

Como parte del control y seguimiento de la implementación, el presupuesto incluye capacitaciones y/o asistencias técnicas como son: Seguridad en el trabajo, ofimática, contabilidad, elaboración de manuales y actualización de perfiles en las redes sociales. Estas actividades tienen un costo de **S/. 11,530** y costos mensuales los cuales varían de acuerdo con cada actividad.

En la figura 21, se adjunta el presupuesto desplegado en los rubros explicados anteriormente para el año 2022.

Tabla 21*Presupuesto de inversión para la empresa Fitosanidad Perú*

Rubro	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Presupuesto S/.	Presupuesto Total S/.
Rubro 1: Implementación de procedimientos internos					S/ 14,100
Elaboración del Plan anual para el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (único servicio)	servicio	1	S/ 5,000	S/ 5,000	
Ejecución del Programa Anual de actividades del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo (ejecución mensual)	servicio	12	S/ 550	S/ 6,600	
Elaboración del Plan de mejoras y procedimientos internos (único servicio)	servicio	1	S/ 2,500	S/ 2,500	
Rubro 2: Equipamiento y Pruebas					S/ 24,500
Servidor NAS	equipo	1	S/ 20,000	S/ 20,000	
Herramienta de Intranet	servicio	1	S/ 2,000	S/ 2,000	
Repositorios virtuales de información (10 usuarios)	servicio	10	S/ 250	S/ 2,500	
Capacitación y/o asistencia técnica					S/ 8,330
Capacitaciones de Seguridad en el Trabajo	servicio	7	S/ 150	S/ 1,050	
Capacitaciones en ofimática	servicio	5	S/ 480	S/ 2,400	
Capacitaciones en Contabilidad	servicio	2	S/ 840	S/ 1,680	
Elaboración de manuales de procedimientos internos	servicio	4	S/ 800	S/ 3,200	
Ventas y Marketing					S/ 4,500
Elaboración de catálogos de bienes, servicios y proveedores	servicio	3	S/ 500	S/ 1,500	
Nueva Página Web	servicio	1	S/ 3,000	S/ 3,000	
Gastos Pre-Operativos					S/ 6,040
Adquisición de herramientas de ofimática	licencia	1	S/ 2,500	S/ 2,500	
Antivirus (10 usuarios)	licencia	10	S/ 54.00	S/ 540	
Nueva Página Web	licencia	1	S/ 3,000	S/ 3,000	
INVERSION TOTAL					S/ 57,470

6.3. Factores claves para el éxito de la implementación

Luego de la definición de las actividades y la propuesta de solución descrito en el Gantt de actividades, en este capítulo abordaremos los factores claves que se ejecutarán para el éxito de la implementación y que darán solución al problema principal que es la falta de digitalización en la empresa Fitosanidad Perú.

Se considera que los habilitadores, son los factores claves para el éxito de la implementación y estarán alineados con los objetivos de Fitosanidad Perú, favoreciendo al logro de los resultados planteados.

Tabla 22

Factores claves para el éxito de la implementación

Habilitadores Claves	Acciones para el éxito de la implementación
1. Definir Objetivos claros	Es importante que los objetivos sean claros con resultados medibles y que estos deben de ser controlados. Estos objetivos deben ser comunicados a todo el personal para estimular el trabajo en equipo, para finalmente conseguir con los objetivos de la empresa.
2. Apoyo del gerente general tomando decisiones oportunamente	El gerente general debe estar predispuesto a las coordinaciones del trabajo, brindar su apoyo con la toma de decisiones en cada fase del proyecto, por ejemplo: Orientando al personal, decisión de los costos, etc.
3. Gestion del cambio	El Personal debe adecuarse a las nuevas exigencias, por lo tanto se debe fomentar que el cambio sea positivo para el crecimiento de la organización. Hay personas que se reusan al cambio por inseguridad o el miedo que origina.
4. Compromiso y responsabilidad por parte del personal	Se necesita contar con el compromiso y la responsabilidad del personal para cumplir con lo objetivos, el personal es clave para el desarrollo del proyecto, por lo tanto es importante incluirlo desde el inicio del proyecto.
5. Seguimientos, y creacion de equipos de trabajos (SCRUM)	Es importante armar grupos de trabajo por las actividades establecidas, donde se identifique el avance del proyecto, los roles y responsabilidades, además se realicen seguimientos semanales para asegurar el cumplimiento del proyecto, en cada grupo debe de existir un líder que se encargará de los cierres de cada actividad, y de comunicar a los líderes del proyecto.
6. Elaboracion del MOF	Este proceso es de suma importancia, ya que cada trabajador debe conocer sus funciones especificas, para poder agilizar y colaborar en el proyecto. Si en caso alguno no lo conoce debe ser comunicado de inmediato.
7. Elaboracion de matriz de riesgos y KPIS	Los KPIS, son indicadores de gestión que permite medir si las acciones ejecutadas, han sido beneficiosos o caso contrario debe ser modificada la estrategia. Por ende la empresa debe contar con KPIS que aseguren el éxito del proyecto a realizar.
8. Presupuesto Disponible	El presupuesto es importante para la medición el proyecto, su cumplimiento es fundamental ya que se debe cumplir en todo momento. Aquí se recalca que el presupuesto debe ser lo mas realista y detallado. Las inversiones deben estar bien identificados, y se trabajara con una estimacion maxima, el cual sera el tope del proyecto.
9. Duracion del proyecto	El tiempo es un factor importante, ya que si el proyecto dura mas tiempo de lo acordado, generara malestar entre las personas que lo conforman, asi como aumento en la inversion del proyecto. Por consiguiente, se debe controlar el tiempo cumpliendo con los plazos establecidos.
10. Reconocimiento de las oportunidades	Tener claro que la ejecucion del proyecto traera consigo oportunidades de mejora para el crecimiento de la empresa.

Nota. Los datos tomados para la elaboración de esta tabla fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultoría y personal de Fitosanidad Perú.

6.4. Conclusiones

El plan de implementación será ejecutado en cinco fases, las cuales forman parte de lo descrito en este documento. Se ha planificado que la ejecución de esta consultoría tenga una duración de siete meses, que es el plazo que se ha acordado en conjunto con el Gerente General de Fitosanidad para concluir con la implementación de la transformación digital en su empresa.

También se propone un presupuesto anual para este año 2022, el cual asciende a S/. 46.553.50. Los ítems definidos en este presupuesto servirán luego para realizar una proyección para los próximos cinco años, que serán revisado a detalle en los resultados esperados en el siguiente capítulo.

El cumplimiento de los factores claves, son determinantes para que el plan de implementación y el presupuesto planteado sean exitosos y cumplan con el propósito de esta consultoría.

Capítulo VII: Resultados Esperados

En este capítulo se analizarán los resultados que se espera después de implementar la solución al problema principal que posee la empresa Fitosanidad Perú. Dichos resultados deberán de reflejar el retorno de la inversión inicial para la empresa. En donde se deberá analizar desde que año se empieza a obtener mejores rentabilidades según el Core del negocio. Este análisis permitirá darle la seguridad al inversionista que el proyecto es rentable y sostenible a largo plazo.

7.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

Con los cambios propuestos para la empresa Fitosanidad Perú se busca que los procesos internos sean digitalizados con el fin de mejorar las funciones de cada colaborador, además las estrategias y métodos serán óptimos; ya que las decisiones darán mayores beneficios logrando una sostenibilidad para la empresa. claramente la transformación digital es cambiante por ello Fitosanidad Perú contará con un soporte tecnológico para el mantenimiento y actualización de los procesos que se quiere mantener. Es vital contar con un sistema que mejore y se adecue a las necesidades que mantiene la empresa para conseguir el equilibrio.

7.2. Recuperación de la Inversión

Para conocer si la recuperación de la inversión generará beneficios, se procedió a examinar la información de la empresa que permitirá la mejora por cada línea de servicio.

Dato 1. La data histórica de la compañía muestra como resultado que el crecimiento de los servicios es relativamente bajo, por lo cual se demuestra que, si no se realiza la consultoría, el incremento será limitado y en los servicios de experimentación y servicios se tendrá una perdida a nivel operativo.

Tabla 3

Promedio de ingresos, costos y gastos de los últimos 4 años

Tipo de servicio	% anuales de los 4 años		
	% Crecimiento anual-Servicios	% Costo de ventas	% Gastos administrativos Promedio
Diagnóstico en laboratorio	20%	8%	3%
Evaluación en campo	-4%	31%	11%
Capacitación	11%	0%	0%
Asesoría	-15%	0%	0%

Nota. Información obtenida de la empresa Fitosanidad Perú.

Dato 2. Analizando el crecimiento de los ingresos para los próximos cinco años, se consideró que para los dos primeros años será de manera sostenible, manteniendo el mismo porcentaje de crecimiento de los últimos años y para los tres años siguientes según comportamiento del mercado. Se procedió a estimar el crecimiento por la mejora implementada según la siguiente tabla.

Tabla 24

Crecimiento por mejora implementada anual más orgánico

SERVICIOS	Crecimiento por Mejora Implementada anual + Orgánico				
	2022	2023	2024	2025	2026
Diagnóstico en laboratorio	56%	56%	32%	32%	16%
Evaluación en campo	30%	30%	20%	20%	10%
Capacitación	27%	27%	16%	16%	10%
Asesoría	3%	3%	4%	4%	5%

Nota. Información obtenida de la empresa Fitosanidad Perú

Dato 3. Para los costos y gastos se realizó un promedio en base a la estructura orgánica de los últimos cuatro años, donde se verificó que el servicio que obtiene el alto porcentaje es el servicio de experimentación, con más del 25% del costo de ventas y el 10% en promedio de los gastos administrativos.

Tabla 25

Estructura porcentual de los costos y gastos en los últimos cuatro años

	% Costo Promedio	% Gastos administrativos Promedio
Diagnostico en laboratorio	8.0%	3.0%
Evaluación en campo	31.0%	11.0%
Capacitación	0.0%	0.0%
Asesoría	0.0%	0.0%

Nota. Información obtenida de la empresa Fitosanidad Perú

Dato 4. Los gastos adicionales por la implementación de la mejora se clasifican en dos partes fundamentales, donde cada una de ellas está formada por los gastos que va a incurrir la compañía, para obtener los beneficios que espera. Una primera parte son los gastos administrativos, donde se encuentran los gastos Preoperativos, personal adicional y las licencias del ERP. Y la segunda parte son los gastos de venta, que están conformados por las licencias de correos corporativos y la publicidad. Estos son los gastos que se necesitará para llevar a cabo el éxito del proyecto.

Tabla 26

Listado de gastos Administrativos y Ventas

(-) Gastos de Administración	(-) Gastos de Ventas
Gastos Operativos	Licencia de correos corporativos
Personal Adicional	Publicidad por Redes Sociales
Licencia de ERP	

Nota. Información obtenida de la empresa Fitosanidad Perú

Dato 5. La estructura de capital para la inversión inicial estará compuesta de un 30% préstamo bancario y un 70% del patrimonio, el préstamo bancario tendrá una tasa activa del mercado según la SBS del 13%, con esta información se procedió a calcular la cuota mensual que será una obligación financiera en cinco años, la cual será proyectada en el flujo de caja.

Tabla 27*Estructura del proyecto en base de los costos según beneficio obtenido*

Flujo de Caja Incremental Proyectado	0	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ingreso por Ventas		356,930	875,807	1,353,651	1,962,723	2,344,634
Diagnostico en laboratorio		119,581	330,044	540,889	829,728	1,019,106
Evaluación en campo		233,198	536,355	799,092	1,114,375	1,303,545
Capacitación		3,199	7,566	11,203	15,526	18,475
Asesoría		952	1,842	2,468	3,094	3,507
(-) Costo de Ventas		-81,500	-192,072	-290,291	-411,163	-485,038
Diagnostico en laboratorio		-10,048	-27,734	-45,451	-69,723	-85,636
Evaluación en campo		-71,440	-164,313	-244,803	-341,390	-399,343
Capacitación		-9	-21	-31	-43	-51
Asesoría		-2	-4	-6	-7	-8
Utilidad Bruta		275,430	683,735	1,063,360	1,551,560	1,859,596
(-) Gastos de Administración		-62,068	-141,703	-215,041	-308,518	-367,133
Gastos Operativos		-54,780	-134,415	-207,753	-301,230	-359,845
Personal Adicional		-4,788	-4,788	-4,788	-4,788	-4,788
Licencia de ERP		-2,500	-2,500	-2,500	-2,500	-2,500
(-) Gastos de Ventas		-10,980	-10,980	-10,980	-10,980	-10,980
Licencia de correos corporativos		-2,980	-2,980	-2,980	-2,980	-2,980
Publicidad por Redes Sociales		-8,000	-8,000	-8,000	-8,000	-8,000
(-) Amortización		-4,000	-4,000	-4,000	-4,000	-4,000
Utilidad Operativa (EBIT)		198,382	527,052	833,340	1,228,062	1,477,483
(-) Impuesto a la Renta		-58,523	-155,480	-245,835	-362,278	-435,858
NOPAT		139,859	371,572	587,504	865,783	1,041,626
(-) Inversión Inicial	-57,470					
(+) Amortización		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Flujo de Caja Económico Incremental	-57,470	143,859	375,572	591,504	869,783	1,045,626
(+) Desembolso Deuda	17,241					
(-) Gastos Financieros		-1,971	-1,626	-1,235	-793	-294
(-) Amortización		-2,661	-3,006	-3,397	-3,839	-4,338
(+) Escudo tributario por intereses		582	480	364	234	87
Flujo de Caja Financiero	-40,229	139,809	371,419	587,237	865,385	1,041,080

Tabla 28*Crecimiento de las ventas*

Flujo de Caja Incremental Proyectado	0	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ingreso por Ventas		356,930	875,807	1,353,651	1,962,723	2,344,634
Diagnostico		119,581	330,044	540,889	829,728	1,019,106
Experimentación		233,198	536,355	799,092	1,114,375	1,303,545
Capacitación		3,199	7,566	11,203	15,526	18,475
Asesoría		952	1,842	2,468	3,094	3,507

Nota. Información obtenida de la empresa Fitosanidad Perú

La implementación y la mejora de los procesos va a generar un crecimiento en las ventas por los servicios que se ofrecen. El incremento en los ingresos, costos, gastos y la inversión va a generar una utilidad neta de S/. 139,809 para el primer año, lo cual es un importe muy atractivo y representativo para la compañía ya que dicha utilidad llegará a cubrir una inversión valorizada en S/. 57,490, concluyendo que el monto invertido podrá ser cubierto en primer año del proyecto y el VAN (Valor actual neto) es de S/. 1,637,901, una TIR (tasa interna de retorno) del 360% el cual es superior a la tasa WACC 17%, finalmente se interpreta que es una gran oportunidad de crecimiento para la compañía, ya que sus ratios financieras van a mejorar significativamente en cuanto a sus indicadores de gestión y financiamiento.

La inversión no se considera alta, por lo tanto, la implementación se basará al ordenamiento de los procesos, generando ahorro en diversas áreas como personal y los gastos fijos se van a ir disminuyendo.

7.3. Conclusiones

En este capítulo se demostrarán los resultados obtenidos en base a la implementación propuesta para la empresa Fitosanidad. La implementación mejorará considerablemente los procesos internos de la empresa en las funciones de los trabajadores como; ahorro en los costos y tiempo, mejora en la comunicación con los clientes, gerente y trabajadores,

oportunidades de nuevos negocios, expansión de nuevas sedes a nivel nacional e internacional.

La recuperación de la inversión se puede analizar de forma positiva a través del TIR (tasa interna de valor) es mayor a 0, confirmándose que la propuesta del proyecto es aceptable y se trata de un proyecto rentable y no es vulnerable ante las tasas del mercado, que son cambiantes. El WAC (Costo promedio ponderado del capital), representa un 17.24%, siendo un rendimiento esperado por el accionista y cubriendo así su expectativa.

El impacto positivo en el crecimiento de las ventas se visualiza finalmente en la rentabilidad para los cinco próximos años, donde se consideró un escenario conservador, debido a la coyuntura actual del covid 19 que ha afectado al mundo entero. Este proyecto beneficiará a la compañía, ya que se podrá captar más clientes, se minimizará los riesgos, y cubrirá las expectativas del inversionista.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente trabajo de consultoría realizado a la empresa Fitosanidad Perú, se determinó que el problema principal es la falta de digitalización en todos sus procesos, ante ello se plasmaron los pasos a seguir para la implementación de la solución al problema, lo cuales serán implementados generando un impacto eficiente y eficaz para la compañía. Del análisis desarrollado se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

8.1 Conclusiones

- Fitosanidad Perú es una empresa fundada en el 2016 y se dedica a brindar los siguientes servicios en el rubro fitosanitario: Diagnóstico de problemas en laboratorio, evaluaciones en campo, capacitación especializada y asesoría técnica. El principal objetivo de la empresa es lograr que sus clientes prevengan, controlen y erradiquen las plagas de sus cultivos, mediante un uso adecuado de la tecnología, promoviendo una agricultura sustentable.
- Fitosanidad Perú tiene las siguientes fortalezas: (a) experiencia en el rubro fitosanitario otorgado por su gerente general que es un reconocido ingeniero agrónomo con experiencia a nivel nacional, (b) se encuentra en una zona estratégica para su desarrollo, como es el norte del Perú, donde se encuentra el principal mercado agroexportador del país, y (c) promueve el cuidado del medio ambiente y defiende la agricultura libre de contaminación.
- Fitosanidad Perú tiene las siguientes debilidades: (a) sus actividades no están plasmadas en políticas internas, (b) es una empresa que no tiene un modelo digitalizado, (c) no tiene un control adecuado de sus finanzas, y (d) su marca no es difundida en forma adecuada, ya que solo es conocida gracias a la experiencia que tiene su gerente general.
- El análisis causa-raíz permitió determinar las causas que originan el problema principal que es la falta de digitalización que presentan todos los procesos de Fitosanidad Perú, de

manera que se mejore la comunicación, la gestión financiera y la difusión de la marca en el mercado.

- La solución a los problemas que presenta la empresa es la implementación de la digitalización, a través de sistemas digitales e informáticos, que automaticen y documenten los procesos internos, de modo de tener un control a futuro de todas las actividades que se desarrollan en Fitosanidad Perú.
- Los factores externos de la compañía han repercutido en el mercado fitosanitario, siendo uno de los principales el Covid 19, que trajo consigo pérdidas financieras, la incertidumbre del ambiente político que generó miedo e inseguridad en los inversionistas. El uso de la tecnología digital es una buena herramienta que usaron la mayoría de las empresas para salir de la crisis. Para Fitosanidad Perú, estos factores externos fueron el principal motivo para considerar la importancia de la tecnología.
- Los métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas usadas como: las entrevistas, encuestas, grupos de enfoque, permitieron conocer los problemas que la empresa tiene en la actualidad para crecer sosteniblemente en base a su misión y visión, detectándose así el problema principal que la compañía posee La falta de digitalización en todos sus procesos.
- Se establecieron los factores claves para el éxito de la implementación donde uno de los principales pilares es la necesidad del involucramiento de todos los colaboradores ya que el capital humano es lo más importante, se mide su experiencia y conocimiento que será de gran ayuda en el proyecto.
- La recuperación de la inversión es positiva para el inversionista ya que el retorno se podrá obtener en el primer año de la ejecución del proyecto, determinándose que se obtendrá una ganancia adicional por cada año del 40 % de su proyectado anual. El VAN (Valor

actual neto) es de S/. 1,637,901, y tiene un TIR (tasa interna de retorno) del 360% el cual es superior a la tasa del mercado.

- El mercado fitosanitario, es un rubro que aporta a la agricultura del país, ya que el análisis preventivo de los cultivos ayuda a brindar impactos económicos que otorgan beneficios a la economía del país.

8.2 Recomendaciones

- Luego de ejecutar la solución se llevará un control y monitoreo de los sistemas digitales adquiridos, que garanticen su buen funcionamiento a través del tiempo.
- Difundir en los trabajadores el cumplimiento de los procedimientos creados, de modo que la solución sea sostenible en el tiempo. Además, capacitar en forma básica a los trabajadores en temas de digitalización, de modo que puedan utilizar en forma correcta los sistemas adquiridos.
- Luego del plan de marketing básico implementado, como son la actualización de la página web y de las redes sociales, se recomienda invertir en un plan más sofisticado basado en la compra de motores de búsqueda, publicidad en línea, análisis de tráfico al sitio web o uso de la Data Mining, logrando que la empresa siga un plan de marketing digital que vaya acorde a las últimas tendencias tecnológicas.
- Se recomienda que la empresa busque financiamiento bancario, como una oportunidad de crecimiento en el corto plazo el mantener un historial crediticio positivo logrará que la empresa tenga mejores ofertas financieras.
- Que la empresa busque afiliarse a los servicios bancarios, como: uso del telecrédito, chequeras, cartas fianzas, etc. Con el fin de ser más íntegro para sus stakeholders.
- Buscar nichos de mercado, si bien es cierto se encuentra bien posicionado en el norte, pero es momento que abarque otras regiones en la sierra y selva.

- El gerente general empiece a delegar funciones, además de contar con un administrador que permita que la empresa este organizada y planificada.
- La empresa debe arriesgar en el proyecto, ya que los resultados serán beneficiosos para el inversionista, no solo se verá el crecimiento de los servicios de manera anual, sino que se ordenaran los procesos, de modo que existirá la trazabilidad de cada servicio realizado.



Referencias

- Guzmán, L., & Pinto, N. & González, J. (2020). *Guía de buenas prácticas para iniciar un proyecto de migración a la nube para empresas Pyme*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10882/10386>
- Hernández, Y. (2020). *Análisis y diseño de un mecanismo de cifrado de correo electrónico para garantizar y proteger la información enviada de las pymes*. Repositorio Institucional UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/36604>
- Quiroga, A. (2021). *¿Cómo mejorar los procesos internos de una empresa?*. Recuperado de <https://axiacore.com/blog/como-mejorar-procesos-internos-de-una-empresa-631/>
- Ramírez, C. E. (2020). *Aplicación de conceptos de arquitectura empresarial para el análisis y diseño del proceso de control fitosanitario para los cultivos de palma de aceite en la empresa Palmas del Cesar S.A.* Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12749/3348>
- El Economista (2020). *La digitalización de las Pymes no es una opción, es el único camino*. Recuperado de <https://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/10907974/11/20/La-digitalizacion-de-las-pymes-no-es-una-opcion-es-el-unico-camino.html>
- CEPAL (2020). *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú: Experiencia de la banca de desarrollo*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/43157-inclusion-financiera-micro-pequenas-medianas-empresas-peru-experiencia-la-banca>
- Benites Gutierrez, L. A. (2020). *Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú)*. Revista De Métodos

- Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa, 29, 208–236. Recuperado de <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3513>
- Sanabria-Boudri, F. (2021). *Análisis del control interno en PYMES del Perú*. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 1(1), 9–13. Recuperado de <http://www.rperspectivasinvestigativas.org/ojs/index.php/multidisciplinaria/article/view/18>
- Blind ERP (2020). Recuperado de <https://blog.bind.com.mx/la-importancia-de-la-contabilidad-en-las-pymes>
- Cordova, M. (2012). *Gestion Financiera*. Colombia: Ec Ediciones. Recuperado de https://www.academia.edu/38292808/Gestion_financiera_Marcial_C%C3%B3rdoba_Padilla_FREELIBROS_ORG
- Perez-Carabayllo, J. (2015). *La gestion financiera de la empresa*. Madrid: Esic Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=WJ16CgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Robles, L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Ma. Eugenia Buendía López. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/45692593/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-financiera-1pdf/>
- Terrazas, A. (2012). *Modelo de gestión financiera para una empresa*. Perspectivas, 55-72. Universidad Católica Bolivariana San Pablo, Cochabamba, Bolivia.
- Vera, P., & Espinoza, A., & López, R. (2016). *La importancia de la contabilidad en las empresas*. Revista Contribuciones a la economía. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2016/3/contabilidad.html>
- Red agrícola (2020). *2020 será el Año Internacional de la Sanidad Vegetal*. Recuperado de

<https://www.redagricola.com/pe/2020-sera-ano-internacional-la-sanidad-vegetal/>

López, D. (2020). *FAO*. Economipedia. Recuperado de

<https://economipedia.com/definiciones/fao.html>

FAO (2020). *Archivo de noticias 2020*. Recuperado de

<https://www.fao.org/news/archive/news-by-date/2020/es/>

El Peruano (2021). *La importancia de la agrobiodiversidad*. Recuperado de

<https://elperuano.pe/noticia/96345-la-importancia-de-la-agrobiodiversidad>

Andina (2021). *Perú concreta acuerdos fitosanitarios para iniciar envíos de cítricos a*

Uruguay. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-concreta-acuerdos-fitosanitarios-para-iniciar-envios-citricos-a-uruguay-849641.aspx>

García, J. (2019). *Requisitos fitosanitarios para la agro exportación*. Recuperado de

<https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/3898>

Bernal-Rodriguez M., & Rodriguez-Ibarra D. (2019). *Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial*. *Scientia et Technia*, XXIV, 2-12.

Oyarvide - Ramirez H., & Reyes, E., & Montaña M. (2017). *La Comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. *Dominio de las ciencias*, 3, 296-309.

García – Álvarez M. (2013). *El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial*.

Revista Ciencia Sociales. XIX, 3-13

Cusot, G., & Falconí, G. (2016). *La comunicación interna y el uso de medios digitales 2.0*.

Recuperado:

https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2019Z1_CMU220_02_119653.pdf

Comex Perú. (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú*. Recuperado de:

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>

Cusot G., & Falconí, G. (2019). *La transformación digital de la empresa*. Recuperado:

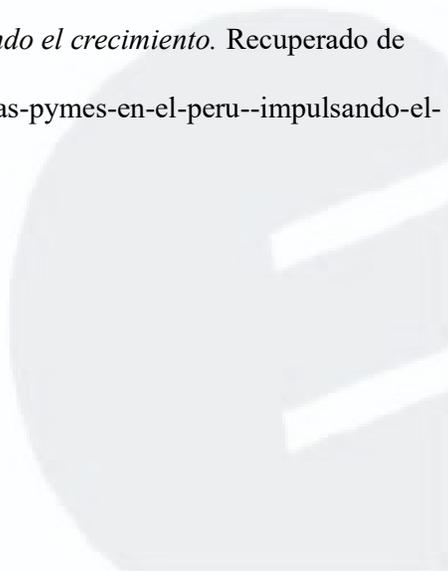
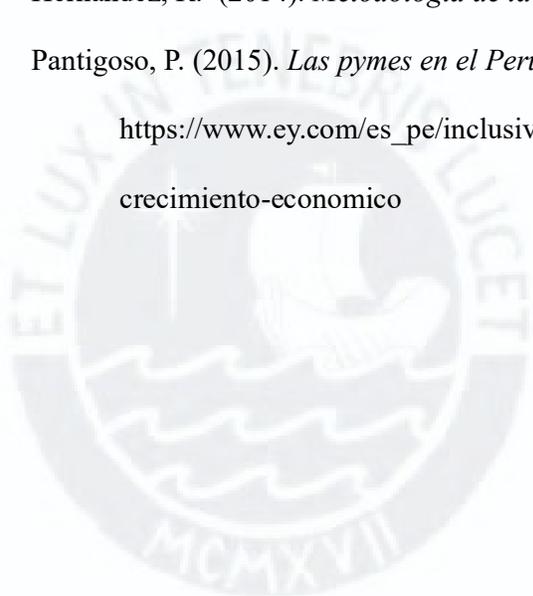
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13402/ALONSOGUERRAIVAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fitosanidad Perú (2021). *Presentación corporativa 2021*.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw – Hill

Pantigoso, P. (2015). *Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento*. Recuperado de

https://www.ey.com/es_pe/inclusive-growth/las-pymes-en-el-peru--impulsando-el-crecimiento-economico



Apéndice A: Entrevista al Gerente General

Entrevistado: Jorge Llontop Llaque

Fecha: 08 de febrero del 2022

Objetivo: Conocer a la empresa Fitosanidad Perú, en un marco general

Tiempo de entrevista: 01 hora 10 minutos

Introducción (10 minutos)

Grupo 16: Hola Jorge, ante todo gracias por su valioso tiempo. Somos participantes del MBA de CENTRUM PUCP y nos hallamos desarrollando una tesis de la empresa Fitosanidad Perú, dedicada a la sanidad de los productos agroindustriales y cultivos alimenticios y estamos analizando en qué situación actual se encuentra y finalmente le presentaremos propuestas que lo ayudaran a mejorar los resultados que espera. Estamos confiados que las entrevistas, encuestas, etc., nos ayudaran a obtener la solución al problema detectado. En este sentido nos gustaría conocer un poco sobre tu trayectoria personal y a partir de ello empezaremos con algunas preguntas.

Usted es el fundador de la empresa, ¿díganos en que se inspiró para crearla y llevarla hasta donde se encuentra en la actualidad?

Entrevistado. Bueno yo soy Ing. Agrónomo y he trabajado en diferentes entidades dedicada actividades fitosanitarias, obteniendo experiencia en este sector. En todo ese tiempo detecté una necesidad de servicios en el mercado fitosanitarios en el norte del país, en ese entonces empecé con pequeños servicios, que se han ido incrementándose hasta la actualidad.

1. Qué interesante, ¿con qué capital empezó el negocio?

Entrevistado. Bueno empecé con un capital de cincuenta mil soles y pude brindar en los primeros años, con una mínima cantidad de servicios que yo mismo realizaba, en el primer año contraté ingenieros agrónomos para que me apoyen.

2. ¿Le parece que el negocio ha crecido de forma ordenada?

Entrevistado. No, en mis inicios y con el afán de brindar servicios de calidad, no le he dado importancia a la parte financiera, no realizo los controles necesarios para hacer efectivo las deudas por cobrar, hasta ha pasado que algunos clientes no realizaban los abonos y aun así se les daba el servicio.

3. ¿Considera que la falta de tecnología es un papel importante en su negocio?

Entrevistado. Sí, al comienzo pensaba que no era importante y que podíamos manejarlo solo a nivel de Excel y otras herramientas básicas, con el tiempo y con la aparición del Covid 19, que paralizó a la mayoría de empresas, me di cuenta de la importancia de utilizar la tecnología así sea en lo más mínimo.

4. ¿Cómo cree que la empresa está generando valor?

Entrevistado. Dada la coyuntura actual de COVID 19, considero que la empresa si está generando valor, ya que, en el año 2019, el mercado del servicio fitosanitario estaba absorbido por la Universidad Agraria de la Molina, y dada la coyuntura varios entes estatales y privados cerraron sus puertas al público, dando la oportunidad que los servicios brindados sean atractivos para los clientes del norte del país.

5. ¿Qué oportunidades de mejora deben reflejarse en la empresa?

Entrevistado. Por la rápida acogida que hemos tenido en los últimos años, considero que se debe mejorar los procesos internos para controlar la trazabilidad interna de los servicios que ofrece la empresa.

6. ¿Considera que sus clientes se sienten satisfechos con los servicios?

Entrevistado. Sí, ya que es nuestra prioridad como empresa, y esto se puede comprobar con el nivel de facturación y con la rapidez con la cual se colocan más servicios.

7. ¿Existe en la empresa un buen gobierno corporativo?

Entrevistado. Es una empresa familiar y estamos en proceso de crecimiento, por lo tanto, tenemos la ausencia de controles en nuestros procesos internos, los cuales queremos que ustedes nos ayuden a solucionarlos, sabemos que es de vital importancia este paso.

8. ¿Cómo se da su publicidad?

Entrevistado. Bueno como soy conocido en el mercado, mi publicidad es más por recomendaciones, lo que nos ha funcionado muy bien soy reconocido en este mercado.

9. ¿Y finalmente como ve a Fitosanidad Perú en el futuro?

Entrevistado. Nos vemos exportando nuestros servicios a nivel internacional, nos encontramos en una zona estratégica del norte del país y que podemos aprovecharlo muy bien, siendo nuestra meta para el 2025, pero sabemos que internamente debemos mejorar para ser sostenibles.

Grupo 16. Muchas gracias Sr. Jorge por la entrevista.

Apéndice B: Encuesta a los colaboradores de la empresa Fitosanidad



FITOSANIDAD PERÚ EIRL

Empresa encargada de la sanidad vegetal

Correo *

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

¿Cuales son sus datos completos?

Texto de respuesta corta

¿En que áreas trabajas?

Texto de respuesta corta

¿ Te sientes a gusto trabajando en la empresa?

Sí

No

¿Existe un buen clima laboral?

Sí

No

¿Crees que es importante la comunicación entre las áreas?

Sí

No

¿Existen políticas internas, instructivos y manuales?

- Sí
- No

¿Crees que los procesos internos son los adecuados?

- Sí
- No

¿Usan algún software que brinde reportes confiables?

- Sí
- No

¿Sabes si la empresa cuenta con publicidad digital?

- Sí
- No

¿La empresa cuenta con plataformas digitales?

- Sí
- No

¿Te encuentras familiarizado con plataformas digitales?

- Sí
- No

¿Los clientes se encuentran satisfechos con los servicios de la empresa?

- Sí
- No