

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión para la Empresa**  
**RyR Buyer S.A.C.**

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

**PRESENTADA POR**

Daniel, Angulo Manrique, DNI: 70020897

Diego Andrés, Manrique Farfán, DNI: 46222070

Geampier, Pastor Borja, DNI: 72290043

Carlofranco, Ruiz Daza, DNI: 47115665

**ASESOR**

Luciano Barcellos De Paula, CE: 001534456

ORCID 0000-0003-4249-0565 <https://orcid.org/0000-0003-4249-0565>

**JURADO**

Nicolás Andrés Núñez Morales

Kelly Rojas Valdez

Luciano Barcellos De Paula

**Surco, noviembre 2022**

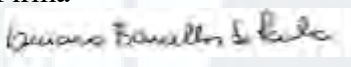
### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Luciano Barcellos De Paula, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión para la Empresa RyR Buyer S.A.C. del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Daniel Angulo Manrique, Diego Andrés Manrique Farfán, Geampier Pastor Borja y Carlofranco Ruiz Daza, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 20 de noviembre de 2022

Barcellos De Paula, Luciano	
CE: 001534456	Firma 
ORCID: 0000-0003-4249-0565	

A nuestros padres,

## Agradecimientos

A Dios, por el regalo tan hermoso de la vida, que hoy más que nunca aprendimos a cuidar y valorar como lo más preciado que tenemos.

A ti Virgen María Inmaculada, ese dulcísimo recuerdo de nuestra vida, que siempre nos proteges bajo tu manto sagrado y no permites que sucumbamos sin gloria en los escollos de esta mar bravía que es la vida.

A nuestros padres, por su paciencia, apoyo y comprensión a lo largo de estos años de estudio, por sus consejos y aliento en los momentos en que las cosas se ponían cuesta arriba.

También nuestra gratitud a todas aquellas personas que contribuyeron con su experiencia y conocimientos en hacer que este trabajo sea una realidad.

A nuestro asesor de CENTRUM PUCP, profesor Luciano Barcellos de Paula, por contribuir a nuestra formación académica, por su asesoramiento y recomendaciones en cada revisión de nuestros avances de tesis, que siempre fueron un aporte importante para su desarrollo.

Al Sr. Juan Pablo Ríos Medina, presidente del consejo ejecutivo de RyR Buyer, empresa sobre la cual se llevó a cabo los estudios y análisis necesarios que dieron vida al presente documento. Muchas gracias por su gentiliza y cordial apoyo, por compartir su valioso tiempo en cada entrevista, por entender nuestras exigencias y colaborar con ellas, manteniendo la paciencia en los momentos más exigentes.

A todos y cada uno de nuestros profesores durante todo el MBA, por compartir tantas horas de cátedra y transmitirnos a través de ellas, tantas experiencias, anécdotas y conocimientos, todos ellos muy valiosos y oportunos, que quedan en nosotros como enseñanzas no solo profesionales sino también de vida.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias, a todos nuestros amigos y amigas de clase, y a todas las personas que de una u otra manera aportaron con la elaboración del presente trabajo.

Para todos ustedes: muchas gracias y que Dios los bendiga.

## Resumen Ejecutivo

En la presente tesis se realiza una consultoría a la empresa RyR Buyer S.A.C. utilizando los Reportes de Sostenibilidad como una herramienta para el manejo de la empresa, la cual inicia con la presentación de la misma y su respectivo análisis de la industria, interno y externo. Luego describe los cinco principales problemas identificados, fruto de las entrevistas con el presidente del consejo ejecutivo y los análisis realizados, llegando hasta el problema clave a resolver: la dificultad que tiene el consejo ejecutivo para captar mayor capital de trabajo. Esta problemática es crítica porque compromete no solo la liquidez de la empresa, motivo de quiebre de muchos negocios, sino también las expectativas de crecimiento y expansión que se ven frustradas a causa de ello.

En base al problema a resolver seleccionado, se realiza la revisión de literatura necesaria, los análisis cualitativos y cuantitativos, que permiten develar la causa raíz del problema clave, y se plantean las alternativas de solución evaluadas que, en su conjunto, conforman la solución propuesta. Con la finalidad de aterrizar dicha solución, se propone un plan de implementación cuya planificación se plasma en un diagrama de Gantt, y se detallan los factores de éxito clave indispensables para su implementación exitosa. Finalmente, se estiman los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo, que permitirán a la organización contar con el respaldo financiero necesario y el capital para poder aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene, construyendo un futuro sostenible como organización en bien de la comunidad.

## **Abstract**

In this thesis a consultancy is made to the company RyR Buyer S.A.C. using the Sustainability Reports as a tool for the management of the company, which begins with the presentation of the same and its respective analysis of the industry, internal and external. He then describes the five main problems identified, the result of interviews with the president of the executive board and the analyses carried out, reaching the key problem to be solved: the difficulty that the executive board has to raise more working capital. This problem is critical because it compromises not only the liquidity of the company, reason for bankruptcy of many businesses, but also the expectations of growth and expansion that are frustrated because of it.

Based on the selected problem to be solved, the necessary literature review is carried out, qualitative and quantitative analyses, which allow revealing the root cause of the key problem, and the evaluated solution alternatives are proposed that, as a whole, make up the proposed solution. In order to land this solution, an implementation plan is proposed whose planning is reflected in a Gantt chart, and the key success factors essential for its successful implementation are detailed. Finally, the expected results in the short, medium and long term are estimated, which will allow the organization to have the necessary financial support and capital to take advantage of the strengths and opportunities it has, building a sustainable future as an organization for the good of the community.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Organización.....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de la organización.....	1
1.1.1. <i>Visión y Misión</i> .....	3
1.1.2. <i>Socios y alianzas</i> .....	4
1.1.3. <i>Servicios</i> .....	5
1.2. Análisis de la industria.....	7
1.3. Análisis externo (PESTE).....	10
1.3.1. <i>Factores Políticos y Legales</i> .....	11
1.3.2. <i>Factores Económicos</i> .....	12
1.3.3. <i>Factores Sociales y Culturales</i> .....	13
1.3.4. <i>Factores Tecnológicos</i> .....	16
1.3.5. <i>Factores Ecológicos</i> .....	18
1.4. Análisis interno (AMOFHIT).....	19
1.4.1. <i>Administración y Gerencia</i> .....	20
1.4.2. <i>Marketing y Ventas</i> .....	21
1.4.3. <i>Operaciones</i> .....	21
1.4.4. <i>Finanzas y Contabilidad</i> .....	23
1.4.5. <i>Recursos Humanos</i> .....	23
1.4.6. <i>Sistemas de Información y Comunicaciones</i> .....	24
1.4.7. <i>Tecnología y Desarrollo</i> .....	25
1.5. Conclusiones.....	27



<b>Capítulo II: Problema Clave</b> .....	29
2.1. Problemas identificados en la empresa.....	29
2.2. Problema clave a resolver.....	33
2.2.1. <i>Sustancia</i> .....	34
2.2.2. <i>Ubicación</i> .....	34
2.2.3. <i>Propiedad</i> .....	34
2.2.4. <i>Magnitud</i> .....	35
2.2.5. <i>Perspectiva en el tiempo</i> .....	35
2.3. Conclusiones.....	36
<b>Capítulo III: Revisión de la literatura</b> .....	37
3.1. Mapa de literatura.....	37
3.2. Revisión de Literatura.....	38
3.2.1. <i>Pequeña y Micro Empresa</i> .....	38
3.2.2. <i>Herramientas de financiamiento</i> .....	41
3.2.3. <i>Sostenibilidad</i> .....	45
3.3. Conclusiones.....	57
<b>Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa</b> .....	58
4.1. Análisis cualitativo.....	58
4.1.1. <i>Marco de McKinsey</i> .....	59
4.2. Análisis cuantitativo.....	61
4.2.1. <i>Análisis de medidas financieras</i> .....	62
4.3. Conclusiones.....	67
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema</b> .....	69
5.1. Causas identificadas.....	69
5.2. Principales causas del problema.....	72

5.3. Conclusiones.....	77
<b>Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas .....</b>	<b>79</b>
6.1. Alternativas para resolver el problema .....	79
6.2. Evaluación de alternativas .....	81
6.3. Conclusiones.....	84
<b>Capítulo VII: Solución propuesta .....</b>	<b>85</b>
7.1. Primer paso: Creación de un área financiera .....	85
7.2. Segundo paso: Convertir a RyR Buyer una empresa confiable.....	86
7.3. Tercer paso: Diseño de plan de endeudamiento y adquisición de capital anual.....	87
7.4. Cuarto Paso: Apalancamiento a través de herramientas de financiamiento externo .	89
7.5. Quinto Paso: Establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes.....	89
7.6. Sexto paso: Utilización de instrumentos financieros.....	90
<b>Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....</b>	<b>91</b>
8.1. Actividades .....	91
8.2. Gráfico de implementación de Gantt.....	95
8.3. Factores de éxito clave.....	96
8.4. Conclusiones.....	97
<b>Capítulo IX: Resultados esperados .....</b>	<b>98</b>
9.1. Beneficios de las soluciones implementadas.....	98
9.1.1. <i>Beneficios a corto plazo</i> .....	98
9.1.2. <i>Beneficios a mediano y largo plazo</i> .....	99
<b>Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>100</b>
10.1. Conclusiones.....	100
10.2. Recomendaciones .....	101

<b>Referencias</b> .....	104
<b>Apéndices</b> .....	109
Apéndice A: Actas de reuniones .....	109
Apéndice B: Estructura de Costos de Área de Finanzas .....	112



## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Perú: Población Estimada y Proyectada, 1995, 2020 y 2030 y Año que se Alcanzará la Población Máxima .....	15
<b>Tabla 2</b> Perú: Hogares con Tecnologías de Información y Comunicación – TIC, según Nivel de Educación del Jefe de Hogar* .....	16
<b>Tabla 3</b> Oportunidades y Amenazas .....	19
<b>Tabla 4</b> Fortalezas y Debilidades .....	26
<b>Tabla 5</b> Análisis FODA .....	28
<b>Tabla 6</b> Análisis Vertical y Horizontal de Activos .....	62
<b>Tabla 7</b> Análisis Vertical y Horizontal del Balance General.....	63
<b>Tabla 8</b> Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas .....	64
<b>Tabla 9</b> Ratios de Rentabilidad .....	65
<b>Tabla 10</b> Ratios de Gestión .....	66
<b>Tabla 11</b> Ratios de Endeudamiento .....	67
<b>Tabla 12</b> Factoring vs. Confirming.....	89

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Logo de la empresa</i> .....	1
<b>Figura 2</b>	<i>Logos de las unidades de negocio</i> .....	2
<b>Figura 3</b>	<i>Socios Tecnológicos</i> .....	4
<b>Figura 4</b>	<i>Marcas de Tecnología CCTV</i> .....	5
<b>Figura 5</b>	<i>Fuerzas de Porter</i> .....	10
<b>Figura 6</b>	<i>Estructura de Gobernanza.</i> .....	20
<b>Figura 7</b>	<i>RyR Buyer como Google for Education Partner.</i> .....	22
<b>Figura 8</b>	<i>Estructura de literatura</i> .....	37
<b>Figura 9</b>	<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> .....	45
<b>Figura 10</b>	<i>Pasos para integrar los ODS a los reportes de sostenibilidad</i> .....	56
<b>Figura 11</b>	<i>Marco de McKinsey</i> .....	58
<b>Figura 12</b>	<i>Ratios de Rentabilidad</i> .....	64
<b>Figura 13</b>	<i>Ratios de Gestión</i> .....	65
<b>Figura 14</b>	<i>Ratios de Endeudamiento</i> .....	66
<b>Figura 15</b>	<i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	71
<b>Figura 16</b>	<i>Diagrama de Gantt de implementación</i> .....	96

## Capítulo I: Situación General de la Organización

En esta sección se introduce a la empresa, dando a conocer detalles del rubro al cuál se dedica y su organización, los productos y servicios que ofrece, breve historia, misión y visión, hasta llegar a las alianzas y socios con los que trabaja. Así mismo, se lleva a cabo el análisis de la industria donde se sitúa la empresa, basado en el modelo de Fuerzas de Porter. Finalmente, se realiza un análisis interno y externo, que permitirá identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, respectivamente.

### 1.1. Presentación de la organización

RyR Buyer S.A.C. es una empresa peruana dedicada a la venta de *hardware* y *software* de productos y suministros informáticos, como computadoras, impresoras, accesorios para *gamers*, *software* orientado al sector educativo, entre otros. Además, brinda servicios de soporte técnico a domicilio, que incluye actividades de mantenimiento, asesoría, instalación y/o reparación de equipos informáticos, de comunicaciones, y seguridad. Finalmente, es especialista en soluciones de digitalización de procesos, marketing digital y sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) así como representante de marcas líderes a nivel mundial como HP, Lenovo, Dell, Asus, Apple, Sony, Epson, Xerox, APC, Cisco, Odo, Google *Education*, entre otras.

#### Figura 1

*Logo de la empresa*



*Nota.* Tomado de *Humaniza RSE - Acción Sostenible*. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Se fundó en Arequipa el 27 de agosto de 2012, con el fin de desarrollar el mercado de tecnología basado en la venta de soluciones integrales para ayudar a las empresas y familias, a mejorar y hacer más eficientes sus operaciones de este campo. Sus actividades comerciales

son desarrolladas en el sur del Perú, principalmente en las ciudades de Arequipa, Puno, Moquegua, Cuzco, Tacna e Ica. Sus clientes provienen de diversos sectores como: organizaciones de gobierno, empresas privadas del rubro industrial y minero, instituciones comerciales, financieras y educativas.

Respecto a su organización, la empresa cuenta con un consejo ejecutivo, conformado por un presidente y la totalidad de socios, y cinco unidades de negocio, las cuales son:

- **Buyer Digital**, dedicada a servicios de digitalización con valor legal, diseño de ERP, aplicaciones móviles y planes de Marketing Digital. (RyR Buyer S.A.C., 2021)
- **Buyer Educa**, orientada al sector educativo, brindando soluciones digitales para la transformación educativa actual. (RyR Buyer S.A.C., 2021)
- **Buyer Store**, pensada para atender las necesidades del mundo *Gamer*, ofrece una gama de productos y accesorios tecnológicos alineados a esta filosofía de entretenimiento. (RyR Buyer S.A.C., 2021)
- **Buyer Services**, pone a disposición los mejores servicios a domicilio de operatividad informática, telecomunicaciones, arrendamiento de equipos, seguridad y electricidad. (RyR Buyer S.A.C., 2021)
- **Buyer Corporativo**, conserva la idea de negocio de fundación y se encarga de la venta de *hardware* informático y tecnológico de seguridad y protección unificada. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

## Figura 2

*Logos de las unidades de negocio*



*Nota.* Tomado de RyR Buyer S.A.C. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Los socios tienen como proyecto de ampliación en un futuro a mediano plazo, la creación de dos unidades de negocio adicionales: Buyer Medical, dedicado a la venta de equipos y accesorios del rubro de la salud, y Buyer Security, orientado a brindar propuestas tecnológicas para vigilancia y seguridad.

Cada unidad de negocio tiene un líder a cargo, responsable de la gestión integral de su unidad, tanto en materia de presupuesto, recursos materiales como humanos. El líder tiene autonomía plena en la toma de decisiones, que deben estar alineadas a conseguir los resultados pactados en coordinación con el consejo ejecutivo, el cual desempeña la función principal de auditor interno, dado que evalúa trimestralmente los resultados de cada unidad de negocio. Si en el lapso de seis meses una unidad no entrega los resultados esperados, el consejo invita al líder a dejar su posición y cederla a otro que pueda realizar una mejor gestión.

Actualmente, RyR Buyer cuenta con vigencia del Registro Nacional de Proveedores (RNP) para atender los requerimientos de gobierno, así como del registro en Perú Compras, para las compras del día a día que las instituciones clientes requieran.

#### ***1.1.1. Visión y Misión***

La visión de RyR Buyer S.A.C., busca ser una empresa con reconocimiento en el sector cooperativo, así mismo quiere tener reconocimiento en el sector doméstico brindándoles soporte y soluciones mediante el uso de la tecnología. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Por otra parte, su misión es aportar valor al negocio de todos sus clientes con soluciones de tecnología de alto nivel.

Un rasgo distintivo de la organización, son sus valores empresariales fundamentados en:



- **Honestidad**, la cual se da con todos los clientes, tanto internos como externos, fomentando la verdad de sus propuestas y compromisos.
- **Responsabilidad**, buscando respetar los compromisos pactados con todos los clientes.
- **Calidad**, entregando productos y servicios garantizados y de calidad.

### 1.1.2. Socios y alianzas

RyR Buyer se caracteriza por mantener una relación muy cercana con sus socios tecnológicos, quienes le brindan el soporte necesario, con el objetivo de difundir y masificar su tecnología, de tal forma que llegue a sus clientes para su total satisfacción. Entre estos socios se encuentran: HP, Lenovo, IBM, Epson, Cisco, 3M, Seagate, AMD, Intel, Samsung, APC, Canon, Zebra Technologies, Microsoft, Genius, Sony, Apple, D-Link, Benq, Hitachi, AMP, Thermaltake, SAP, Adobe, Xerox, Oracle, Panduit, Western Digital, Panasonic, Kingston, Rittal, Lexmark, Eset, LG, Kaspersky Antivirus, Panda Security, Dell, McAfee, Tripp Lite, Fluke, Belden, Logitech, Forza, Kodak, Trendnet, Satra, Furukawa, entre las principales. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

**Figura 3**

*Socios Tecnológicos*



*Nota.* Tomado de RyR Buyer S.A.C (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Así mismo, representa marcas en tecnología CCTV (Cámaras de Vigilancia y Seguridad) tales como: Vivotek, Nuuo, Axis Communications, ACTi, GeoVision, CPCam, Zavio, CNB Technology Inc., Hik Vision, Qnap, Pelco Syscom, Avtech, Sony y Qihan.

#### Figura 4

*Marcas de Tecnología CCTV*



*Nota.* Tomado de RyR Buyer S.A.C. (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Como característica resaltante, RyR Buyer es de las pocas empresas que posee la certificación autorizada de Google *for Education* para la Macro Región Sur del Perú, lo cual representa la alianza más importante.

#### 1.1.3. Servicios

Son ofertados cinco tipos de servicios diferenciados:

- **Desarrollo tecnológico:** Soluciones empresariales basadas en diseño de ERP a medida, organización y digitalización de documentos con valor legal, desarrollo de proyectos de gestión documental (cero papel), facturación electrónica, implementación de gestores de contenidos, soluciones web y móviles, plataformas E-Commerce, páginas web y correos corporativos.
- **Soporte técnico:** De *hardware* y *software*, mantenimiento preventivo y correctivo a computadoras, laptops, servidores, impresoras, proyectores, UPS (*Uninterruptible Power Supply*), sensores de incendio, centrales telefónicas,

*switches*, entre otros, certificación y cableado estructurado en UTP (*Unshielded Twisted Pair*) y OF (*Optical Fiber*), asesoría para repotenciar computadoras, ensamblaje y configuración, desinfección de virus, *spyware*, *hardware*, diagnóstico y limpieza, recuperación de datos eliminados y copias de seguridad, instalación de puntos de red y WiFi en casa y oficinas, automatización de auditorios, clonación y migración de datos, traslados y configuración de *Data Center*, centrales telefónicas IP, *outsourcing* de impresión y arrendamiento de equipos, *Team Viewer* o acceso remoto 24 horas para solución de problemas de *software*, *delivery* de suministros (cartuchos de tinta, *toners* y otros), capacitación y/o consultoría personalizada para el uso de tecnología.

- **Venta de *Hardware* y *Software*:** Computadoras y laptops, servidores, *storage*, impresoras, *scanners*, suministros, UPS, transformadores de aislamiento, *switches*, *routers*, *Access Point*, centrales y telefonía IP, televisores y pantallas LED, proyectores y pizarras interactivas, sistemas de videoconferencia y sonido, sistemas de audio y equipos de automatización para auditorios, productos Google *for education*, licencias de *software* de Microsoft, Antivirus, Adobe, Autodesk, Symantec, entre otros.
- **Seguridad y protección unificada:** desarrollo de proyectos de seguridad y sistemas de integración unificada, venta, soporte, instalación y mantenimiento de cámaras de vigilancia, intercomunicación digital, intrusión y detección perimetral, administración de activos RFID (*Radio Frequency Identification*), sistemas contra incendios, herramientas de integración SDK (*Software Development Kit*), control de acceso y sistema para tareas analíticas.
- **Importación:** Servicios de importación directa para empresas privadas e importación CIF (*Cost Insurance Freight*) para colegios.

Todos estos servicios son ofertados a los exigentes requerimientos de sus clientes, a quienes han segmentado en cuatro grupos:

- **Personas naturales**, que requieren equipos de cómputo estacionarios y portátiles, accesorios y el mantenimiento y reparación de *hardware* y *software*.
- **Empresa privada de sectores como manufactura, banca y finanzas y comercio en general**. Sus requerimientos están orientados al abastecimiento, mantenimiento y reparación de equipos informáticos, así como cableado estructurado para redes de comunicación, datos y sonido.
- **Instituciones educativas**, las cuales requieren equipos tecnológicos y *software* educativo.
- **Empresas e instituciones públicas** que, si bien sus requerimientos de equipos tecnológicos son similares a los del sector privado, el tratamiento es especial en cuanto a los procesos de adjudicación y plazos de cobranza.

## 1.2. Análisis de la industria

Se encuentra basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter; con este modelo es posible realizar un análisis competitivo para así determinar la estructura y atractivo de la misma frente a competidores.

Según Porter (1979), la competitividad de una industria determinada está compuesta por cinco fuerzas: (a) Ingreso potencial de nuevos competidores, (b) Poder de negociación de proveedores, (c) Poder de negociación de clientes, (d) Desarrollo potencial de nuevos productos, y (e) Rivalidad entre empresas competidoras.

**Ingreso potencial de nuevos competidores.** RyR Buyer está expuesta a que fácilmente puedan ingresar competidores nuevos en el mismo sector donde se desarrollan y apoderarse de una porción del mercado ya establecido por la organización. Los servicios y productos que esta empresa ofrece, en su mayoría, pueden ser rápidamente reemplazados a

corto plazo, con la latente probabilidad de que sean superados en costo y cobertura. Este último escenario se materializa con mayor probabilidad cuando las nuevas empresas se desarrollan en el mercado informal, dado que esto les permite manejar menores costos y evadir impuestos, entre otros pagos, lo que se convierte en una ventaja importante que les permite obtener mayores márgenes.

La ausencia de barreras de entrada para nuevos competidores es una constante en este rubro. No existen regulaciones que impidan o restrinjan el accionar de las empresas que operan en la informalidad y muchas veces compiten deslealmente.

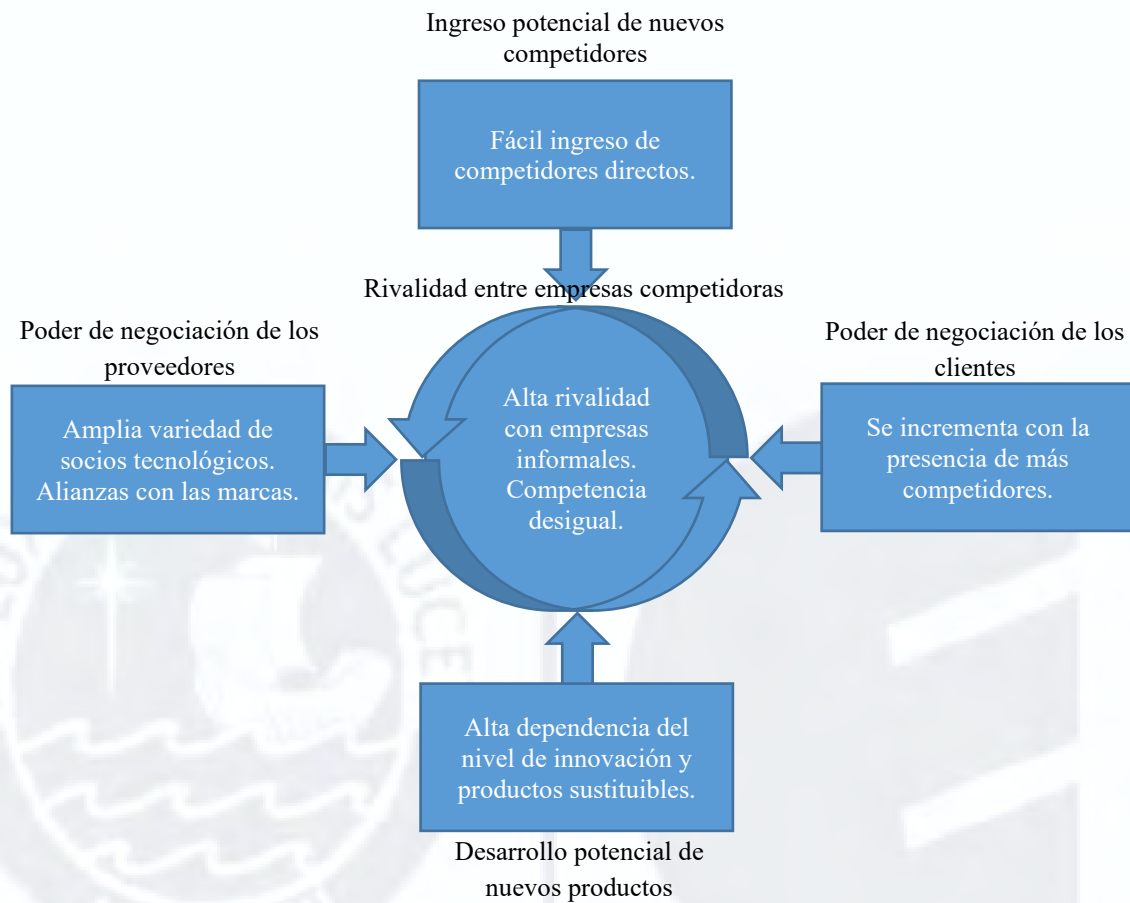
**Poder de negociación de proveedores.** RyR Buyer posee una amplia variedad de socios tecnológicos, que le suministran *hardware* (computadoras, impresoras, accesorios, repuestos específicos, etc.) y *software* (sistemas operativos, antivirus, bases de datos, diseño de páginas web, etc.). Así también, posee diversas marcas en tecnología CCTV (Cámaras de Vigilancia y Seguridad). Ante un escenario en el que un proveedor falle, la empresa maneja un abanico amplio de otros proveedores, que, en su mayoría, pueden brindar ese apoyo y suplir la ausencia cuando uno falte. Una gran ventaja de la empresa es que posee alianzas directamente con las marcas de los productos que comercializa, lo cual hace que se reduzca la dependencia de otros proveedores externos debido a que puede cubrir su propia necesidad y la de otras empresas que demanden estos productos.

**Poder de negociación de clientes.** Los clientes minoristas no poseen mucho poder de negociación, sobre todo cuando adquieren productos en pequeñas cantidades o requieren servicios específicos. Por ejemplo, si un cliente mayorista solicita una mejora en el precio, la empresa encuentra la forma de otorgar dicha mejora, sin embargo, el cliente minorista carece del poder de negociar bajo ese contexto. Sin embargo, el mismo tipo de cliente si tiene poder bajo el escenario que existen muchos competidores capaces de ofrecer productos y servicios a precios más bajos o altos que RyR Buyer, y tomar la decisión de cual proveedor elegir.

**Desarrollo potencial de nuevos productos.** Las empresas que comercializan productos informáticos brindan soporte o desarrollan aplicaciones tecnológicas, apalancados en la representación de marcas reconocidas, y están supeditados al nivel de innovación que tenga cada fabricante. RyR Buyer no es la excepción de ello, dado que siempre está ofreciendo productos recientes y *software* en las últimas versiones comercializables, por lo que es sumamente importante que se mantenga actualizada y un paso adelante de las últimas tecnologías del mercado, ante la alta variedad de productos sustitutos que siempre buscan brindar mejores beneficios y aceleran los periodos de obsolescencia de los mismos. Por otra parte, los servicios de digitalización e información en la nube que ofrece la empresa están alineados a las tendencias ambientales de reducción de papel, y poseen mucho potencial para crecer. Esto, sin embargo, generará que la venta y alquiler de impresoras, suministros y accesorios relacionados a ella, se vea reducida progresivamente.

**Rivalidad entre empresas competidoras.** La mayoría de los competidores de RyR Buyer están concentrados en la galería Nova Center, la cual alberga múltiples empresas de productos y servicios informáticos, con diversas fuerzas y posicionamiento en el mercado. La escasa regulación y la inexistencia de barreras, favorece a que la diferenciación de precios no esté bien fundamentada, se multipliquen las empresas informales en esta galería y existan múltiples opciones que, lamentablemente, no todas brindan la garantía al cliente entre calidad y precio. Un aspecto por considerar de RyR Buyer es la ubicación geográfica en la que se encuentra, lejana a la galería del Nova Center; esto debido a que busca diferenciarse y atender a un segmento de clientes que no les agrada visitar la mencionada galería, además de ubicarse en una zona céntrica y bastante comercial.

Como resumen, la Figura 5 consolida los hallazgos claves identificados por medio del análisis de la industria.

**Figura 5***Fuerzas de Porter*

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 1.3. Análisis externo (PESTE)

Para realizar el análisis externo de una empresa, se debe llevar a cabo el análisis PESTE, el cual es descrito de acuerdo con los lineamientos de especialistas (Liam & Narayanan, 1968). Este método permite identificar y evaluar el contexto externo a la industria, factores que están fuera del control inmediato de la empresa, y permite detectar las oportunidades y amenazas de la empresa teniendo en cuenta a los competidores. Todo este análisis se realiza bajo un enfoque integral y sistémico, considerando los efectos de los años atípicos de coronavirus.

### ***1.3.1. Factores Políticos y Legales***

Hace unos años, antes que Pedro Pablo Kuczynski dejara la presidencia, según diario el peruano, el papa Francisco se preguntaba: "¿Qué le pasa a Perú que cada vez que sale un presidente lo meten preso?" (Cué & Fowks, 2018). Desde entonces, pocos han sido los cambios en el sistema político peruano: tres expresidentes están siendo investigados por el caso Odebrecht, y el expresidente Alan Ludwig García Pérez, se suicidó en abril del año 2019 cuando se realizaba su detención según orden fiscal, el descontento generalizado de la ciudadanía es elevado, la credibilidad en los poderes del estado es muy baja y el parlamento fue disuelto desde octubre de ese mismo año, mostrando una contienda política entre los poderes Ejecutivo y Legislativo. Justamente, este choque entre poderes del Estado ha sumido a Perú en una profunda crisis política, sin precedentes en los últimos tiempos. Toda esta problemática ha golpeado gravemente al país, generando desconcierto e incertidumbre sobre lo que pueda suceder en el futuro inmediato y las consecuencias sobre el ámbito legal y político (Plasier, 2021).

Solo quedó asegurada la alegría y la sensación de alivio expresada de forma espontánea por gran parte de la población en las calles, luego que el presidente anunciara la disolución del Congreso, una entidad cuyos integrantes son repudiados y despreciados por la población (Valencia, 2020).

Con ese panorama político, Perú encaró unas elecciones de las que resultó la composición del Congreso para los próximos 14 meses, a fin de culminar el periodo gubernamental con miras al bicentenario de la república el 2021 (Tello, 2021).

Por otro lado, la crisis de representación es ya un problema constante donde, desde hace más de 30 años, no se ven partidos políticos institucionalizados. Así mismo, los políticos no buscan permanecer en el mismo partido o de reelegirse, por el contrario,



aparecen en distintas agrupaciones, operando muy distanciados de la población. Incluso los nuevos partidos de izquierda no se establecen correctamente luego de ganar elecciones.

Finalmente, la empresa se ha visto expuesta a normas que han aumentado los impuestos a las importaciones, que genera que sus productos se eleven de precio. Así mismo, toda la inestabilidad política suscitada ha generado una gran volatilidad en la tasa cambiaria de la moneda, que perjudica a la empresa dado que todos sus proveedores son extranjeros.

### ***1.3.2. Factores Económicos***

Según el Banco Mundial (2022), el crecimiento interanual del PIB se aceleró en el primer trimestre del 2022 con respecto al período anterior. La mejora fue generalizada, con el consumo privado, el gasto público, la inversión fija y las exportaciones creciendo a un ritmo más rápido. Dicho esto, el impulso subyacente se abrió, como lo demuestra la desaceleración intertrimestral. Pasando al segundo trimestre, los datos son escasos: el aumento de la inflación en abril y mayo significa problemas para el consumo de los hogares, aunque una tasa de desempleo más baja en abril podría haber dado cierto apoyo al gasto. Mientras tanto, a fines de mayo, el FMI aprobó un nuevo acuerdo de línea de crédito flexible de 5400 millones de dólares americanos a dos años para respaldar la economía en un contexto mundial incierto.

En el ámbito político, y haciendo repercusión en la economía del país, en una señal que genera una mayor inestabilidad, el presidente Pedro Castillo nombró recientemente a cuatro nuevos ministros, entre ellos el de Minería, siendo uno de los mandatarios peruanos que más ministros ha cambiado en un corto periodo de tiempo (Banco Mundial, 2022).

Por otro lado, el crecimiento mensual se desacelerará considerablemente este 2022, restringido por una base de comparación más dura, así como por una mayor imprevisibilidad política y de políticas que pesa sobre la inversión. Además de esto, el consumo privado se verá afectado por la alta inflación, mientras que las tasas de interés más altas harán que las condiciones de financiamiento se endurezcan. La inestabilidad política y el malestar social

nublan el panorama. Se prevé que el PIB crezca un 2.8 % en 2022, lo que representa una disminución de 0.1 % con respecto al pronóstico del mes pasado, y un 2.8 % en 2023 (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Según Banco Central de Reserva del Perú (2022), el tipo de cambio en 2021 y 2022 se ha incrementado en un 15 %. Esta variación se debe principalmente a factores externos, causados por la inestabilidad del mercado exterior, producto de la recesión de la economía mundial que no solo afecta al Perú. Sin embargo, debido a la fluctuación del tipo de cambio y la independencia del banco, esta no afecta significativamente en el largo plazo (Díaz, 2022).

Por último, el precio de los metales ha aumentado a nivel internacional, aunque, también se observa un aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos, hecho que frena el alza de precios, como medida para contener el alza de la inflación (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

En general, según los datos contrastados, la dimensión económica puede ser una amenaza ante la futura recesión económica global debido a inestabilidad geopolítica en Europa y la recesión estadounidense. Pese a ello, la relativa estabilidad interna de Perú sumado a las políticas monetarias favorables que dispone día a día el Banco Central de Reserva, crean un espacio de oportunidad para negocios de servicios.

### ***1.3.3. Factores Sociales y Culturales***

La desigualdad ha reducido desde el año 2007, sin embargo, en el Perú permanece en niveles similares a los del promedio en América Latina, la cual es la región con mayor desigualdad del mundo, donde solo el 10 % de las personas concentra más de la tercera parte de la riqueza (Oxfam, 2021).

Por otro lado, muchos países de Latinoamérica tienen en común muchos problemas como la desigualdad, la corrupción y la creciente desconfianza hacia la clase política, donde los peruanos no han realizado protestas al respecto recientemente, sino simplemente pequeñas

manifestaciones, que ha tenido una movilización masiva como ha sucedido en otros países. (Diario Comercio, 2021).

Además, el crecimiento que han tenido las empresas mineras y otras dedicadas a la extracción, son unos de los factores más fuertes que aportan al crecimiento de la economía peruana, pero frecuentemente han significado abusos en contra de los agricultores, sus parcelas y muchas veces contaminando la zona donde residen (Damonte, 2020). Ambos sectores deben lidiar día a día con una incertidumbre generalizada sobre su seguridad y futuro. Por otro lado, los diversos problemas de corrupción que aquejan al país, han generado que no se toma en cuenta la realidad de esos sectores, restándoles importancia por la necesidad de resolver temas políticos actuales. Por ello, no es difícil entender que el Perú sea uno de los países en América del Sur que más desconfianza tiene en el poder legislativo, y el tercero con mayor desconfianza hacia su sistema de partidos y Poder Judicial (Ana Janampa, 2021).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), el crecimiento demográfico se mantendrá constante de acuerdo con la Tabla 1, la cual muestra la población estimada y proyectada de los años 1995, 2020 y 2030, además de pronosticar el año que se alcanzará la población máxima y la cifra estimada de dicha población.

Por otro lado, la estadística de la tecnología de información en los hogares según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), cuyo jefe de familia ha recibido una educación secundaria completa, muestra un acceso a la tecnología de la información casi completa, de acuerdo a la Tabla 2.

**Tabla 1**

*Perú: Población Estimada y Proyectada, 1995, 2020 y 2030 y Año que se Alcanzará la Población Máxima*

Departamento	Población			Población máxima	
	1995	2020	2030	Año	Población
Amazonas	375,202	426,806	428,576	2026	430,305
Ancash	1'036,065	1'180,638	1'216,561	2030	1'216,561
Apurímac	416,711	430,736	414,184	2020	430,736
Arequipa	1'006,567	1'497,438	1'755,684	2030	1'755,684
Ayacucho	550,262	668,213	661,885	2021	670,579
Cajamarca	1'368,052	1'453,711	1'417,012	2030	1'455,245
Prov. Const. Del Callao	704,064	1'129,854	1'319,706	2004	1'319,706
Cusco	1'127,101	1'357,075	1'439,741	2006	1'439,741
Huancavelica	425,733	365,317	290,010	2030	471,337
Huánuco	719,741	760,267	715,363	2030	787,626
Ica	620,601	975,182	1'189,708	2030	1'189,708
Junín	1'159,999	1'361,467	1'388,418	2030	1'388,418
La Libertad	1'386,270	2'016,771	2'277,363	2030	2'277,363
Lambayeque	1'013,016	1'310,785	1'419,648	2030	1'419,648
Lima	7'001,163	10'628,470	12'214,119	2030	12'214,119
Loreto	789,261	1'027,559	1'087,623	2030	1'087,623
Madre de Dios	77,878	173,811	234,432	2030	234,432
Moquegua	139,967	192,740	211,157	2030	211,157
Pasco	255,024	271,904	252,048	2006	286,112
Piura	1'505,035	2'047,954	2'277,711	2030	2'277,711
Puno	1'174,525	1'237,997	1'148,667	2005	1'303,201
San Martín	618,293	899,648	1'003,377	2030	1'003,377
Tacna	241,795	370,974	430,642	2030	430,642
Tumbes	170,804	251,521	286,684	2030	286,684
Ucayali	359,471	589,110	711,760	2030	711,760
<b>Total</b>	<b>24'242,600</b>	<b>32'625,948</b>	<b>35'792,079</b>	<b>2061</b>	<b>39'793,386</b>

*Nota:* Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Estimaciones y

Proyecciones de la Población por Departamento, 1995-2030 – Boletín de Análisis

Demográfico N° 39 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

**Tabla 2**

*Perú: Hogares con Tecnologías de Información y Comunicación – TIC, según Nivel de Educación del Jefe de Hogar\**

Nivel Educativo	Enero-Febrero-Marzo				Variación Absoluta**		
	2019	2020	2021	2022 P/	2022/2019	2022/2020	2022/2021
<b>Primaria 1/P</b>	83.1	87.5	86.6	86.7	3.6	-0.8	0.1
<b>Secundaria</b>	97.0	97.4	98.3	97.9	0.9	0.5	-0.4
<b>Secundaria no</b>	99.8	99.3	99.3	99.9	0.1	0.6	0.6
<b>Universitaria Superior</b>	99.8	99.5	99.5	100	0.2	0.5	0.5

*Nota.* Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Hogares (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

\*Trimestre: Enero-Febrero-Marzo 2019, 2020, 2021 y 2022 (porcentaje sobre el total de hogares en cada nivel educativo).

\*\*Puntos porcentuales.

1/ Incluye sin nivel inicial y educación especial.

P/ Preliminar.

En líneas generales el factor social se pueden identificar oportunidades, gracias al comportamiento social, en especial la aceptación tecnología. Sin embargo, se debe considerar que no todos los sectores poseen la disposición para invertir en sistemas tecnológicos.

#### **1.3.4. Factores Tecnológicos**

Actualmente a nivel mundial, las empresas buscan migrar sus procesos y actividades a un escenario completamente digital. Por ello, la digitalización se convierte en un factor muy importante para convertirse en una empresa competitiva; desafortunadamente el Perú se ubica en las últimas posiciones, según reveló el *ranking* de competitividad digital, elaborado por el *Institute for Management Development* (2019) junto a CENTRUM como socio local.

En ese orden de ideas, se debe tener en cuenta que el país se encuentra ingresando a la cuarta revolución industrial, donde el principal cambio que deben afrontar las empresas es el de la digitalización de todos sus procesos productivos. Así, el Perú se ve relegado y no se encuentra a la vanguardia de estos cambios. (Huaman, 2021). Se debe cambiar este rezago y, conforme se lleve a cabo, se generará un crecimiento y bienestar en las personas, señala (Vega, 2020), investigador de CENTRUM Católica.

Con la finalidad de determinar la competitividad de los países en materia digital, se deben tener en cuenta tres pilares, en los cuales el Perú es deficiente en los tres por igual. Primero, en cuanto al pilar del conocimiento, el Perú se encuentra en el puesto 60. Aquí las deficiencias giran en torno la gestión de las ciudades, las habilidades tecnológicas y la escasa formación de los empleados. El segundo pilar es el tecnológico, en el cual el Perú ocupa el puesto 57. Pese a contar con leyes que favorecen la inversión en telecomunicaciones, se sigue teniendo problemas por la escasa instalación de banda ancha móvil en el territorio nacional. Por último, el tercer pilar es la preparación para afrontar el futuro, donde el Perú ocupa el puesto 60 y destacan los problemas en ciberseguridad, agilidad de negocios y en las tecnologías de la información, de acuerdo con (Arévalo, 2019).

En ese sentido, para cambiar este escenario inmediatamente, se debe empezar con mejorar el alcance de fibra óptica, responsabilidad que recae sobre los políticos, quienes deben ayudar a que ello suceda; también es necesario enseñar a las personas sobre la importancia que tiene la cultura digital, de forma que les permite solicitar servicios de calidad de esta clase. (Vega, 2020).

La empresa RyR Buyer tiene una gran oportunidad de crecimiento de cara a la modernización y uso masivo de la tecnología que se está implementando. Además, las condiciones de la pandemia causada por el COVID-19, han acelerado ese gran paso al uso de la tecnología, haciendo que muchas empresas y escuelas busquen las mejores herramientas

tecnológicas para colocarse al tanto de las exigencias de los clientes. Por otro lado, esta gran necesidad de utilizar tecnología y digitalizar muchos de los procesos, ha generado que aparezcan nuevas empresas en el mercado que buscan un lugar junto a RyR Buyer, siendo la nueva competencia que en algunos casos puede verse con inversiones, capital y estrategias agresivas para ingresar al mercado, pudiendo desplazar a cualquiera que ya se encuentre operando.

Así mismo, existe una aceleración de la transformación digital, donde RyR Buyer cuenta con disponibilidad de equipos tecnológicos para ofrecer, aunque muchas empresas, en vista que las licencias y algunos *software* son de costos elevados, han optado por utilizar productos sustitutos o trabajar con la competencia que puede tener categoría de Google *Partners* como el caso de RyR Buyer e incluso con precios más competitivos.

### **1.3.5. Factores Ecológicos**

Actualmente, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) el país, especialmente la capital, tiene un cuadro único de indicadores de contaminación tras las cuarentenas obligatorias y las restricciones al contacto social. Esto se debe a que las restricciones iniciales causaron una caída dramática en el dióxido de carbono, mejorando la calidad del aire. Además, otro evento inusual fue la concentración de hierro en el río Rímac, que se registró en 1.22 mg/l en julio. Como resultado, esta concentración se ha reducido en un 50 % con respecto al año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

En el sector alimentario, se observa que el consumidor siempre busca conocer qué contienen los alimentos y toda la información nutricional de estos, además que los mismos sean embolsados en empaques ecológicos. (Chirinos-Cáceres, 2020)

Según La Vanguardia (2019), los empaques actuales de los alimentos están ligados con muchas de las causas de las enfermedades humanas. Por ello, la tendencia busca el uso de materiales de origen natural, así como otros elementos que sean saludables y no produzcan

efectos secundarios en las personas. Las últimas investigaciones reflejan que las empresas cuentan con mayor disposición a utilizar materiales amigables con el medio ambiente (Ponce, 2020).

Finalmente, el análisis evidencia una alta regulación en cuanto al procesamiento de alimentos, la cual va continuar, por lo que se convertirá en una amenaza para la empresa en el futuro, buscando mitigar los problemas de contaminación ambiental.

### Tabla 3

#### *Oportunidades y Amenazas*

OPORTUNIDADES – O	AMENAZAS - A
O1. Aceleración de la transformación digital.	A1. Incremento de impuestos a importaciones.
O2. Disponibilidad de equipos de última tecnología.	A2. Mayor presencia de competidores como Google Partners.
O3. Desarrollo de soluciones tecnológicas para la productividad.	A3. Volatilidad del tipo de cambio.
O4. Presencia diversificada en redes sociales.	A4. Alta comercialización de productos sustitutos.
O5. Arrendamiento financiero de equipos tecnológicos.	A5. Reducción de líneas de crédito e incremento de tasas de interés.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 1.4. Análisis interno (AMOFHIT)

La evaluación interna busca identificar las estrategias necesarias para materializar las fortalezas y, a su vez, neutralizar las debilidades y posibles amenazas que se presenten. En ese sentido, la empresa debe ser capaz de identificar sus competencias distintivas, las cuales representan su fortaleza para que no puedan ser igualadas por la competencia. (D’Alessio, 2008).

Así, este análisis, permite conocer y consolidar información de la organización sobre la “administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones, producción y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología, investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT” (D’Alessio, 2008).



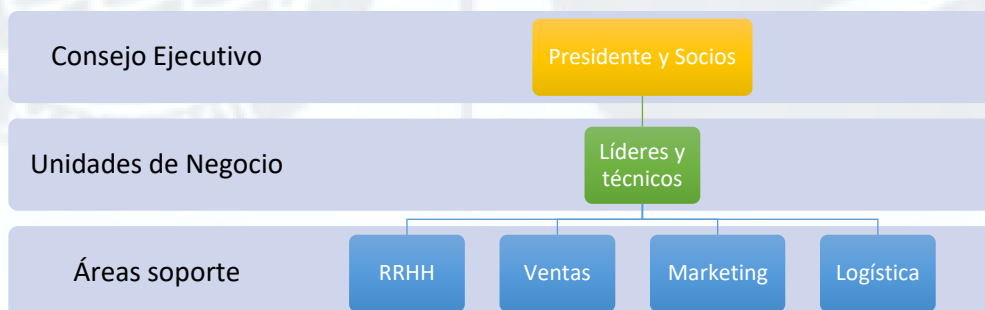
### 1.4.1. Administración y Gerencia

La empresa está compuesta por un consejo ejecutivo, conformado por su presidente el Lic. Juan Pablo Ríos Medina y los socios de la organización, y las cinco unidades de negocio, las cuales fueron descritas en el primer apartado de este capítulo. El consejo ejecutivo lleva a cabo las siguientes funciones principales:

- Auditar internamente las unidades de negocio de la empresa.
- Atraer y retener inversionistas de capital.
- Distribuir el presupuesto para cada unidad de negocio.
- Gestionar los proyectos de inversión.
- Brindar soporte integral y ser el facilitador de las unidades de negocio.
- Crear nuevas unidades de negocio.

**Figura 6**

*Estructura de Gobernanza.*



*Nota.* Adaptado de *RyR Buyer S.A.C* (RyR Buyer S.A.C., 2021)

La estructura de gobernanza se detalla en la *Figura 6*, donde cada unidad de negocio es autónoma, tiene el objetivo de satisfacer una necesidad específica de cada cliente objetivo y posee un líder como máximo responsable, quien es la persona encargada de la gestión administrativa, comercial y operativa de la unidad, orientada a la obtención de los resultados exigidos por el consejo ejecutivo, los cuales son evaluados de forma trimestral. Dado que la posición del líder es de confianza, tiene un plazo de seis meses máximo para alcanzar dichos resultados, de lo contrario, es invitado a poner su cargo a disposición del consejo.

Como brazo derecho del Lic. Ríos en el consejo ejecutivo, se encuentra su padre, el Ing. Eduardo Ríos Málaga, quien es la persona que lidera las relaciones comerciales de la empresa, por su amplia cartera de contactos, fruto de su amplia experiencia laboral. Ambos trabajan de forma conjunta y en coordinación.

#### ***1.4.2. Marketing y Ventas***

Parte de la autonomía de cada unidad de negocio es la gestión de su propia área de marketing y ventas, que como se indicó anteriormente, ha sido renovada en todas ellas durante el estado de emergencia generado por la pandemia del COVID-19. En ese sentido, el marketing y las ventas se han volcado al ámbito digital, mediante la creación de nuevas páginas web y perfiles en redes sociales, exclusivas para cada unidad y dedicadas específicamente a brindar toda la información comercial y de contacto necesaria, según el público objetivo al que están orientadas cada una de ellas. Esto permite tener una segmentación clara, ordenada y diferenciada de los mercados objetivos, ofrecer soluciones a medida del cliente, más personalizadas y rápidas, facilitando la interacción con cada uno de ellos a través de la ventana de chat en vivo y la línea de atención al cliente existente en cada página, desde los cuales se puede atender a los clientes de diferentes puntos del país.

Todo ello ha tenido un impacto muy positivo en las ventas, como se verá más adelante en el análisis cuantitativo, y ha permitido transformar la estrategia de marketing digital, contribuyendo con el desarrollo de la empresa y el crecimiento de la cuota de mercado, al punto que planifica ampliar sus horizontes, a través de la creación de dos nuevas unidades.

Así mismo se observa que la empresa cuenta con una buena capacidad para negociar con clientes y proveedores, lo que le ayuda a ganar diversas licitaciones en su sector.

#### ***1.4.3. Operaciones***

RyR Buyer posee una única sede de operaciones que se encuentra en la ciudad de Arequipa. Dichas operaciones están claramente diferenciadas de acuerdo a cada unidad de

negocio. En resumen, están dedicadas a: (a) digitalización y desarrollo de proyectos de transformación digital (ERP y Marketing Digital), (b) venta de *hardware* y *software* de las marcas que representa y para el mundo *Gamer*, (c) capacitación y venta de herramientas digitales *Google for Education*, y (d) prestación de servicios relacionados al desarrollo de *software*, soporte técnico para la operatividad informática y mantenimiento en el rubro doméstico y empresarial, arrendamiento de equipos y accesorios tecnológicos, seguridad y vigilancia unificada e importación de productos tecnológicos.

### Figura 7

*RyR Buyer como Google for Education Partner.*



*Nota.* Tomado de *RyR Buyer S.A.C* (RyR Buyer S.A.C., 2021)

Actualmente, estas operaciones tienen cobertura a nivel del sur del país, a través de los medios digitales mencionados, y también cuenta con atención presencial restringida, a causa de la emergencia sanitaria mundial, en su sede administrativa ubicada en el Centro Comercial Cayma de la ciudad de Arequipa. Las operaciones con mayor demanda desde el inicio de la pandemia son aquellas relacionadas a herramientas de Google para la Educación Digital y venta de *hardware* y *software* informático para la implementación de video conferencias, tales como computadoras de escritorio y portátiles, impresoras, cámaras web, proyectores multimedia, *software* para reuniones virtuales, entre otros.

Dentro de sus operaciones también se observa que la empresa tiene una buena disponibilidad de equipos y herramientas tecnológicas, sin embargo, depende mucho de la tecnología de los fabricantes.

#### **1.4.4. Finanzas y Contabilidad**

Tanto las finanzas como la contabilidad general de la empresa se encuentran centralizadas en el consejo ejecutivo quien, dentro de su evaluación trimestral de resultados a cada unidad de negocio, incluye temas financieros y utilización del presupuesto asignado. A través de la Srta. Luz Polanco, fue posible contar con la información financiera de la declaración de renta de la organización desde el año 2018 hasta el 2021, la cual, si bien será analizada en el capítulo cuatro, se evidencia que está alineada a los formularios exigidos por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y ha presentado un incremento en la utilidad neta desde el cambio organizacional que se tuvo a inicios del 2020. Toda la contabilidad general de la empresa es tercerizada a través de un profesional competente en la materia, que visita la empresa un promedio de dos veces al mes.

Por otro lado, se identificó que no existe un área de finanzas independiente, dado que esta es centralizada por el presidente del consejo ejecutivo. Así mismo, es notable la necesidad de captar mayor capital de trabajo, cuya causa es atribuida a la dificultad para captar inversionistas alineados a sus condiciones, así como el acceso limitado que tiene la empresa a créditos en el sistema financiero.

#### **1.4.5. Recursos Humanos**

Al igual que el marketing, las ventas y las operaciones, cada unidad de negocio de la empresa es responsable de la gestión del recurso humano que tenga a cargo en dicha unidad. El líder, con apoyo de un asistente, es el responsable de todas las labores administrativas básicas derivadas de la gestión del personal como pago de nóminas, seguros, beneficios sociales de ley, contratos, flujo de consecuencias, gestión de tiempos (se cuenta con un marcador biométrico para el registro de la entrada y salida), entre otras.

Sin embargo, la gestión de esta área tiene oportunidades de mejora. El reglamento interno de trabajo (RIT) general se encuentra desactualizado, así como el manual de

inducción a personal nuevo; no se cuenta con un programa de reclutamiento y selección del talento humano alineado al sueño, los objetivos y las políticas empresariales, así como un detalle del perfil por competencias de cada puesto de trabajo. Hace falta una estrategia de capacitación y desarrollo para el personal que allí labora.

Si bien han sido escasos los casos de indisciplina y problemas en las relaciones laborales de los trabajadores, no existe una política de resolución de conflictos ni conflicto de intereses, como tampoco una normativa para prevenir cualquier tipo de riesgo laboral o del medio ambiente, lo que ayudará con la tarea de evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales. Por otra parte, la planilla de cada unidad de negocio es reducida y cuenta con personal que labora a tiempo parcial, muchas veces de forma tercerizada a través del pago de recibo por honorarios.

Finalmente, es siempre crítico llevar a cabo un control de la actividad que realiza cada empleado, comprobar si las políticas aplicadas son las correctas y si su rendimiento es el adecuado, por lo que sería importante implementar una evaluación de desempeño de cada trabajador de forma anual, para poder hacer seguimiento de sus metas y desarrollo en el tiempo.

#### ***1.4.6. Sistemas de Información y Comunicaciones***

Lamentablemente, durante las reuniones acordadas, el Ing. Ríos no brindó detalles del sistema de gestión de información que utilizan. Solo hizo mención de que no utilizan un ERP predefinido de fábrica, porque es una empresa familiar y necesitaban un sistema diseñado a medida, por lo que en un inicio contactaron al desarrollador que diseñó el sistema de información de la Universidad Católica de Santa María (UCSM), para que diseñe un sistema similar en RyR Buyer, el que, después de ser modificado a raíz del cambio organizacional, actualmente es utilizado y satisface las necesidades específicas de la empresa. Por medio de este ERP, todas las unidades de negocio gestionan la logística necesaria para cada una de

ellas, esto incluye códigos de componentes y repuestos, niveles de inventario, entre otra información relacionada.

Respecto al tema de comunicaciones, dentro de la rutina de la organización se llevan a cabo diversos tipos de reuniones, mayormente vía plataformas digitales, ya sea de forma interna en cada unidad de negocio como con el consejo ejecutivo, las cuales son el medio principal para interactuar entre los miembros involucrados en cada reunión. Por un lado, la organización busca priorizar la comunicación a través de medios digitales, como parte del cumplimiento del propio protocolo sanitario.

Finalmente, se consultó si la empresa conocía del Programa de Negocios Competitivos dirigido a la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) y participaba de él, a lo que el Sr. Ríos respondió que no estaba al tanto de ello. Sin embargo, mencionó que la empresa si contaba con reportes de sostenibilidad basados en las guías GRI; de hecho, se encontraron reportes antiguos de los años 2017 y 2018, elaborados por la asociación civil Humaniza RSE, los cuales no tuvieron continuidad y no se volvieron a realizar hasta la fecha. Dentro de las causas de porque no se continuaron elaborando dichos reportes, se pudo identificar que fue principalmente porque los directivos no le hallaban un valor importante para el negocio más allá de considerarla como una evidencia del ejercicio de transparencia de información que la empresa deseaba proyectar en ese momento.

#### ***1.4.7. Tecnología y Desarrollo***

Las empresas que comercializan productos informáticos brindan soporte o desarrollan aplicaciones tecnológicas, apalancados en la representación de marcas reconocidas y están supeditados al nivel de innovación que tenga cada fabricante. RyR Buyer no es la excepción de ello, dado que siempre está ofreciendo productos recientes y *software* en las últimas versiones comercializables, a precios competitivos en el mercado.

Por otra parte, los servicios de digitalización e información en la nube que ofrece la empresa están alineados a las tendencias ambientales de reducción de papel, y poseen mucho potencial para crecer. Esto, sin embargo, generará que la venta y alquiler de impresoras, suministros y accesorios relacionados a medios impresos, se vea reducida progresivamente, lo cual es un factor para compensar a corto o mediano plazo.

Es importante mencionar, que una fortaleza de RyR Buyer es su alianza estratégica con Google, dado que es el único representante autorizado de *Google for Education* para la Macro Región Sur del Perú, lo cual le permite comercializar y brindar soporte de todas las herramientas que este gigante informático ha desarrollado para el ámbito educativo como Gmail, Google Drive y Classroom, las cuales tienen una demanda creciente por parte de diversas instituciones educativas, que han tenido que alinearse rápidamente a la transformación educativa digital para poder mantenerse vigente y darle continuidad al servicio que ofrecen.

En la Tabla 4, se resumen las fortalezas y debilidades identificadas del presente análisis.

**Tabla 4**

*Fortalezas y Debilidades*

FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
F1. Estructura basada en unidades de negocio.	D1. Carencia de políticas de RIT, capacitación, desarrollo y seguridad.
F2. Marketing digital diferenciado.	D2. Carencia de programa de atracción-retención del talento humano.
F3. Categoría de <i>Google for Education Partner</i> .	D3. Reportes de Sostenibilidad desactualizados y sin mayor utilidad.
F4. Disponibilidad de equipos y herramientas tecnológicas.	D4. Poca flexibilidad al cambio de sus trabajadores.
F5. Capacidad de negociación con el cliente y proveedores.	D5. Dificultad para captar mayor capital de trabajo.
F6. Precios de servicio competitivos.	D6. Dependencia tecnológica de fabricantes.

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 1.5. Conclusiones

- RyR Buyer es una empresa familiar, con múltiples oportunidades de mejora de procesos, crecimiento y desarrollo. Debe aprovechar al máximo la coyuntura actual de virtualización generalizada, porque el rubro de tecnologías de la información en el que se encuentra presenta una demanda creciente, acelerada por la pandemia, la cual no debe desestimar.
- La estructura organizacional basada en unidades de negocio es una fortaleza importante, porque permite ofrecer una atención más orientada y ordenada de cada producto y servicio que ofrece. Sin embargo, la centralización del área financiera no está ayudando a destrabar el problema financiero de falta de capital de trabajo que aqueja a la organización desde hace varios meses.
- A pesar de que se hallaron reportes de sostenibilidad antiguos, alineados con las guías GRI, es evidente que nunca fueron utilizados como herramientas de gestión a favor y se almacenaron como un documento estático, desaprovechando su enorme potencial. Por ello, es necesario desarrollar un plan estratégico que se apalanque en estas herramientas, a fin de llevar a esta empresa al siguiente nivel.



Tabla 5

## Análisis FODA

Análisis Interno	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES - D
	F1. Estructura basada en unidades de negocio. F2. Marketing digital diferenciado. F3. Categoría de <i>Google for Education Partner</i> F4. Disponibilidad de equipos y herramientas tecnológicas. F5. Capacidad de negociación con el cliente y proveedores. F6. Precios de servicio competitivos.	D1. Carencia de políticas de RIT, capacitación, desarrollo y seguridad. D2. Carencia de programa de atracción-retención del talento humano. <b>D3. Reportes de Sostenibilidad desactualizados y sin mayor utilidad.</b> D4. Poca flexibilidad al cambio de sus trabajadores. <b>D5. Dificultad para captar mayor capital de trabajo.</b> D6. Dependencia tecnológica de fabricantes.
Análisis externo	FO (Explotar, Crecimiento)	DO (Buscar, Adaptar)
OPORTUNIDADES – O	FO (Explotar, Crecimiento)	DO (Buscar, Adaptar)
O1. Aceleración de la transformación digital. O2. Disponibilidad de equipos de última tecnología. O3. Desarrollo de soluciones tecnológicas para la productividad. O4. Presencia diversificada en redes sociales. O5. Arrendamiento financiero de equipos tecnológicos.	<b>Estrategia Ofensiva</b> 1) Penetración de Mercado. Potenciar el <i>cross selling</i> (F2-O1) Alianzas estratégicas con proveedores (F5-O4) Creación de nuevas unidades de negocio (F1-O3)	<b>Desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas</b> 1) Gestión de Procesos Establecer procedimientos de capacitación para el personal (D1-O1) Creación de programa integral de atracción del talento (D2-O3) Política de endeudamiento y creación de un área de finanzas (D5-O3)
AMENAZAS – A	FA (Confrontar, Reactivar)	DA (Evitar, Supervivencia)
A1. Incremento de impuestos a importaciones. A2. Mayor presencia de competidores como <i>Google Partners</i> . A3. Volatilidad del tipo de cambio. A4. Alta comercialización de productos sustitutos. A5. Reducción de líneas de crédito e incremento de tasas de interés.	<b>Estrategia Defensiva</b> 1) Diferenciación en costos. 2) Presupuestos competitivos Control de costos (F4-A4) Mayores opciones de financiamiento externo (F5-A5) Posicionamiento de productos (F2-A2)	<b>Desarrollar fortalezas para estrategias defensivas</b> 1) Estrategias de sostenibilidad 2) Reducción de inventarios Implementación de guías GRI y reportes de sostenibilidad como herramientas de gestión (D3-A5) Estrategia de discontinuación de productos de baja rotación (D6-A4)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## Capítulo II: Problema Clave

En el presente apartado, se describen los problemas más relevantes y de mayor impacto dentro de la empresa, que fueron identificados en las reuniones sostenidas con el presidente del consejo ejecutivo, Sr. Juan Pablo Ríos Medina, durante los meses de marzo a agosto del 2021. De todos ellos, se eligió a uno como el problema clave a resolver, el cual se describe a detalle para su posterior análisis.

### 2.1. Problemas identificados en la empresa

Antes de iniciar con la descripción de los problemas identificados, es importante mencionar que la empresa tuvo un antes y un después, es decir, meses antes de iniciarse la pandemia mundial por COVID-19, la cual pasó de ser una amenaza a convertirse en una gran oportunidad de cambio, crecimiento y expansión para RyR Buyer.

El 2019 finalizó con una caída notable de las ventas. El desorden desencadenado por la gran variedad de productos ofertados, sin una estrategia clara y un control efectivo que permita el seguimiento continuo de los mismos, fueron las principales causas de esta caída. Además, esto generó una pobre data histórica de ventas, que no ayudaba en la trazabilidad ni en la toma de decisiones oportunas, sumado al déficit económico que se arrastraba del año anterior, trajo como resultado más crítico la percepción de flujos negativos de caja.

Después de una reunión de emergencia con todos los socios y con la colaboración de un asesor externo, se tomó la decisión de cambiar totalmente la estructura organizacional de la empresa, migrando de un modelo clásico a uno compuesto por unidades de negocio autónomas, claramente diferenciadas y orientadas a satisfacer necesidades específicas para cada cartera de clientes. Dichas unidades fueron descritas en el capítulo anterior.

Sin embargo, no todo sería favorable para la empresa recientemente renovada, que iniciaba un 2020 con las expectativas de crecimiento y recuperación al tope. A mediados de marzo del mismo año, se declaró el estado de emergencia a nivel nacional a causa de la

pandemia mundial por COVID-19, el cual decretó políticas de confinamiento obligatorio que impusieron una serie de restricciones en los diferentes sectores económicos de la sociedad que, por unos meses, paralizó las actividades de la empresa. La exigencia de que los ciudadanos permanezcan en sus hogares y la prohibición de realizar actividades que involucren reunión de personas, generó la imperante necesidad de virtualizar muchas rutinas de trabajo que antes se realizaban de forma presencial, dando paso al trabajo remoto desde una computadora en casa y reuniones basadas en plataformas digitales.

Así, la virtualización se convirtió, por un lado, en el camino de esperanza para que muchas empresas de diferentes rubros productivos, instituciones gubernamentales, educativas, artísticas, bancarias, entre otras, puedan seguir con vida, reanudando sus actividades, atendiendo las necesidades de la población, cumpliendo con sus trabajadores y con los protocolos de bioseguridad a fin de minimizar los contagios y la propagación del virus. Por otro lado, generó una alta demanda de sistemas y equipos informáticos, así como de servicios tecnológicos de asesoramiento, implementación y mantenimiento, que fue una oportunidad muy bien aprovechada por RyR Buyer, quien reanudó sus actividades a una velocidad sorprendente que no solo vino acompañada por un interesante incremento en su capital de trabajo y ventas, sino también con problemas que salieron nuevamente a flote por todos los cambios sufridos, no solo como organización sino también por la denominada “nueva normalidad”.

Durante los años 2017 y 2018, la empresa estuvo más orientada por el sendero de la Responsabilidad Social Empresarial, desarrollando reportes basados en estándares GRI. Sin embargo, nunca se tomaron decisiones sobre ellos a fin de hacerla más competitiva y solo fueron considerados como una documentación que aporte transparencia al negocio, sin aprovechar su verdadero valor. El último reporte GRI data del año 2018, y actualmente ya no se ha vuelto a realizar uno nuevo.

De las reuniones sostenidas con el Sr. Ríos, quien también es fundador y socio de la empresa, y los análisis descritos en el capítulo anterior, se identificaron cuatro problemas trascendentes e importantes para los intereses de la organización. Así mismo, se ha identificado un quinto problema, producto de la búsqueda realizada de la empresa en el sistema de Proveedores del Estado y en el sistema de consultas en línea del Organismo Supervisor de las Contrataciones con Estado (OSCE).

El primer problema es la poca flexibilidad al cambio de sus trabajadores.

Acostumbrados a recibir órdenes de un solo líder, consultarle todo antes de dar cualquier paso y estar a la expectativa para obtener su aprobación, muchos de ellos recibieron nuevas funciones distintas a las que venían desempeñando, asumiendo incluso el liderazgo de una unidad de negocio y con ello la responsabilidad de gestionarla de forma óptima y rentable.

La nueva estructura de la empresa brinda una amplia autonomía a los líderes, para gestionar sus unidades de forma integral, alineados a las metas y resultados que exige el consejo ejecutivo, sin embargo, aún existen muchos líderes que no hacen suyo ese cambio, aún les cuesta romper esos paradigmas rígidos del pasado y viven parametrizados en la estructura antigua y convencional, olvidando que deben utilizar dicha autonomía a su favor para obtener resultados positivos y sostenibles en el tiempo.

El segundo problema identificado es la dificultad que tiene el consejo ejecutivo para captar mayor capital de trabajo para la empresa, a través de lo que denominan inversionistas flexibles. Para RyR Buyer, un inversionista flexible es aquel que aporta capital para proyectos específicos, generalmente de corto plazo, obtiene su rentabilidad y queda a la expectativa de invertir en un nuevo proyecto a futuro similar, sin mantener una relación estable con la empresa o convertirse en el típico accionista permanente que reclama sus dividendos en cada ejercicio de forma fija. Muchas veces esta ausencia de inversionistas trae como consecuencia que la ejecución de los proyectos no llegue a concretarse, se retrase o

postergue por recursos financieros limitados o algunas veces insuficientes, aumentando así el costo de oportunidad y perdiendo una alternativa de apalancamiento interesante.

El tercer problema está relacionado a la reducción de las líneas de crédito que la empresa sostiene con entidades financieras, afectando fuertemente su liquidez y obligando que RyR Buyer dependa aún más de inversionistas flexibles. Dicha reducción se debe a la pandemia por COVID-19, que afectó los ingresos de muchas organizaciones y por consecuencia no pudieron honrar sus deudas oportunamente, generando un incremento de la morosidad y el riesgo. A pesar de que la empresa pudo acceder al Programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú”, que permitió “oxigenar” parcialmente el capital a corto plazo y ayudar a cumplir las obligaciones inmediatas con trabajadores y proveedores, las limitaciones crediticias no se han superado plenamente.

El cuarto problema detectado es la debilidad existente en la formación de líderes y las dificultades para la atracción-retención del talento humano. Durante una de las entrevistas con el Sr. Juan Pablo, declaró que ésta es una de las mayores dificultades que aún coexistente *post* reingeniería, debido a que, por un lado, cuesta mucho trabajo convencer a un empleado para que asuma el liderazgo de una unidad de negocio, y así pueda crecer y asumir mayores responsabilidades y retos profesionales, principalmente por falta de conocimiento, experiencia y capacitación constante en temas de gestión. Por otro lado, la forma actual de reclutamiento externo no permite atraer con éxito profesionales que estén dispuestos a integrarse a la cultura y modo de trabajo de la empresa, lo que genera impactos tan negativos como el retraso en el lanzamiento de nuevas unidades, precisamente por falta de un líder competente que asume esa posición.

Finalmente, el quinto problema detectado está relacionado con el OSCE, en donde RyR Buyer aparece como proveedor del Estado, teniendo incluso un Registro Nacional de Proveedores, sin embargo, se debe señalar que la empresa se encuentra sancionada e

impedida para contratar con el estado por un periodo de 37 meses, contados a partir del cuatro de marzo del 2021 hasta el cuatro de abril del 2024, ello según Resolución del Tribunal de Contrataciones con el Estado número 554-2021-TCE-S1. Mediante dicha resolución se inhabilita a la empresa para contratar por haber presentado documentos adulterados o falsos a las entidades, o al tribunal de contrataciones con el estado o al registro nacional de proveedores.

## 2.2. Problema clave a resolver

De los cinco problemas descritos anteriormente, se eligió el segundo como el problema clave a resolver, debido a que, al tratarse de la falta de capital de trabajo, está relacionado a uno de los factores críticos causales de que una empresa termine en la quiebra: la liquidez.

Como se mencionó en el apartado anterior, a RyR Buyer le es favorable asociarse con un tipo específico de inversionistas al cual denomina flexible, porque aportan el financiamiento para proyectos específicos, sin exigir ningún tipo de representación o poder dentro del consejo ejecutivo, y solamente buscan obtener la rentabilidad pactada al inicio del proyecto. Después de ello, este tipo de inversionista queda a la expectativa de invertir en un nuevo proyecto a futuro, sin mantener una relación a largo plazo con la empresa.

Sin embargo, por lo comentado en el párrafo anterior, se percibe una visión encasillada por parte del consejo directivo: creen firmemente en que la solución a su problemática de capital está en conseguir inversionistas a la medida de sus necesidades, sin cuestionarse si en realidad es lo que necesitan, si solo se están limitando a dar una alternativa de solución de carácter subjetivo, dentro de su estado de *confort*, y no fundamentada en un modelo o herramienta de gestión que refleje sus impactos económicos, minimice sus riesgos y potencie fortalezas, ventajas características que aporta una gestión basada en reportes de sostenibilidad.

### **2.2.1. Sustancia**

Si bien RyR Buyer ha dado un gran paso al cambiar radicalmente su estructura organizativa y migrar de un modelo clásico vertical a uno horizontal, constituido por unidades de negocio, existe una brecha importante por cerrar en materia financiera, relativa a la búsqueda de capital de trabajo por medio de la integración de inversionistas que se encuentren alineados a las condiciones de trabajo que necesitan: (a) inversión únicamente de capital, (b) relación financiera por el lapso de duración del proyecto, (c) sin exigencias de representación o participación en el consejo ejecutivo, y (d) confianza y transparencia en los pactos acordados. El consejo ejecutivo de la empresa se enfoca en el qué, relacionado al perfil de inversionistas que necesitan, pero no en el cómo conseguirlos y conservarlos ni en el análisis de causa raíz que generó esta problemática.

### **2.2.2. Ubicación**

El problema clave a resolver se localiza específicamente en el área financiera del negocio, de la cual es responsable el consejo ejecutivo, dado que una de sus funciones principales es dotar del capital necesario a las unidades de negocio para su funcionamiento. En una de las entrevistas sostenidas con el Sr. Ríos, se pudo identificar como un tema recurrente y de gran preocupación las serias dificultades que tiene para poder captar inversionistas, y esto sucede, según su experiencia, no solo por no tener los contactos o relaciones estratégicas necesarias con personas dedicadas a hacer inversiones de esta índole, sino también en cómo hacer de RyR Buyer una empresa atractiva para invertir.

### **2.2.3. Propiedad**

Si bien cada unidad de negocio tiene autonomía en la gestión de sus recursos, sobre el consejo ejecutivo recae el rol de facilitador y auditor interno de dichas unidades, y como parte de ello es el responsable de atraer e integrar nuevos inversionistas que puedan aportar el capital que necesita cada unidad para financiar sus proyectos planificados. Así mismo, en el

improbable caso que el Sr. Ríos no continúe laborando en la empresa, esto agudizaría dicha problemática dado que existe un nivel de dependencia de la empresa con su persona, ya que él conserva los contactos de un grupo de inversionistas con los que trabaja actualmente.

#### **2.2.4. Magnitud**

Este problema tiene un impacto directo y en cascada para las operaciones de la empresa, porque la ausencia de financiamiento genera falta de liquidez, lo cual impide o retrasa la ejecución oportuna de los proyectos contemplados por las unidades de negocio y también, genera reducciones en el presupuesto anual asignado a cada una de ellas. A su vez, al no materializarse dichos proyectos se deja de percibir la utilidad estimada en cada uno de ellos, lo cual significa menos ingresos para el negocio unido a menos posibilidades de crecimiento y desarrollo.

Ante un escenario de reducciones masivas de las líneas de crédito que la empresa tiene con entidades financieras, se incrementa la dependencia de inversionistas privados. Por ello, es importante tener estrategias claras de atracción de inversionistas y apalancarse correctamente en ellos, porque a pesar de que el negocio sea rentable, la falta de liquidez puede traer como consecuencia la pérdida de valor de la empresa.

#### **2.2.5. Perspectiva en el tiempo**

Existen diversos proyectos e ideas negocio con perspectivas de crecimiento y expansión a corto y largo plazo, pero el tema financiero marcado por la ausencia de inversiones se ha convertido en un condicionante crítico que frustra las aspiraciones de materializarlos, muchos de ellos se han retrasado en el tiempo y otros permanecen en el papel. No cuentan con una solución clara y sostenible, que brinde esa inmediatez que necesitan, y lo que sucede actualmente, es que solucionan los problemas sin tener un plan de acción previamente definido y analizado, es decir, solo se están apagando incendios, de forma



desordenada y algunas veces, hasta informal y riesgosa, en lugar de hacerlo a través de estrategias sólidas y sostenibles en el tiempo.

### 2.3. Conclusiones

- Bajo este escenario y con la problemática antes descrita, existe la posibilidad de que se desencadenen serios problemas de liquidez en la empresa, los cuales pueden generar impactos negativos en las expectativas de venta, rentabilidad proyectada y crecimiento en el tiempo.
- Es una necesidad prioritaria para el negocio, diseñar estrategias alineadas a la atracción de nuevos capitales de trabajo a través de inversionistas, que calcen con el perfil que la empresa necesita, y a su vez, considerar otras opciones de financiamiento que el mercado ofrece, para así demostrar que no solo puede reinventarse radicalmente a nivel organizacional, sino también en el ámbito financiero, para alcanzar un crecimiento exponencial como empresa y un posicionamiento clave en el mercado, que le permita ser uno de los líderes en distribución de material y soporte tecnológico a nivel nacional.
- Es importante recuperar los reportes de sostenibilidad basados en los estándares GRI con el detalle suficiente, de tal manera que se conviertan en una herramienta de gestión vital para la organización que permita medir los impactos de la empresa para mejorar su gestión tanto interna como externamente.

### Capítulo III: Revisión de la literatura

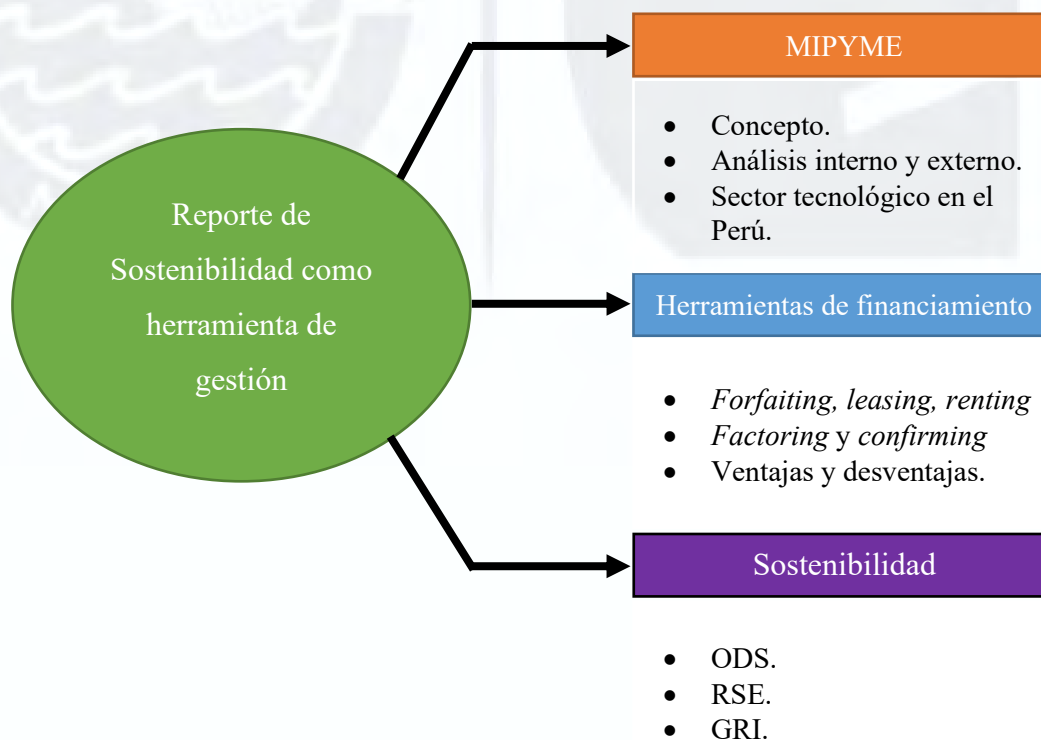
A continuación, la atención se centra en la revisión de literatura recogida de diversas fuentes académicas, necesaria para entender los conceptos y teoría relacionados a la problemática a resolver, incluyendo aspectos de desarrollo sostenible orientado a las inversiones, a través de palabras clave, que permitirán consolidar un marco teórico útil que brinde sustento a las mejores alternativas de solución a desarrollar.

#### 3.1. Mapa de literatura

En el capítulo anterior, se llegó a la conclusión que existe la necesidad prioritaria de diseñar estrategias alineadas a la atracción de nuevos capitales de trabajo, por lo que es importante revisar con detalle suficiente literatura relacionado a ello.

#### Figura 8

*Estructura de literatura*



*Nota.* El presente cuadro muestra la estructura de literatura sobre la cual se desarrolla el capítulo.

Así, se consideran tres conceptos claves, los cuales se encuentran detallados en la estructura de literatura de la Figura 8, partiendo por (a) micro, pequeña y mediana empresa, (MIPYME) dado que se debe evaluar cuál es la situación de este tipo de empresas en el sector tecnológico del país, que es donde se desenvuelve la organización en estudio, y los desafíos a los que se enfrenta actualmente, (b) herramientas de financiamiento, a fin de analizar los medios que la empresa tiene para obtener financiación externa; y (c) sostenibilidad, que incluye conceptos relacionados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU (Organización de las Naciones Unidas), Responsabilidad Social Empresarial (RSE), estándares GRI (Global Reporting Initiative), y finaliza con la descripción de cómo integrar los ODS a los reportes de sostenibilidad; todos ellos brindan orientación a las estrategias que se plantearán, para que puedan aterrizar y ser concretadas según lo planificado, de una manera exitosa y sostenible en el tiempo.

### **3.2. Revisión de Literatura**

La finalidad de revisar la literatura es obtener un conocimiento claro y preciso de los conceptos mencionados en el apartado anterior, porque este conocimiento sentará las bases para, en capítulos posteriores, poder encontrar la solución óptima al problema principal identificado en el capítulo anterior. A fin de lograr dicho objetivo, se seleccionaron un conjunto de palabras claves con sus definiciones desarrolladas, que permiten profundizar en la bibliografía relacionada a los temas mencionados en la introducción del presente capítulo.

#### **3.2.1. Pequeña y Micro Empresa**

**Pequeña Empresa.** La mayoría de los países de América Latina muestran altas tasas de pobreza e incluso de extrema pobreza, por lo que la mayoría de las personas ha buscado en ser independientes como una manera contrarrestar el desempleo. En ese sentido las empresas privadas representan una gran oportunidad de crecimiento económico, desarrollo social y generación de empleo en la región (Sanchez Barraza, 2014).

Las pequeñas empresas son las principales fabricantes, proveedoras y minoristas que mueven y nutren la economía, aportando crecimiento a la región, por lo que su contribución en la sociedad es muy importante, en ese sentido se debe cuidar la existencia de estas (Sanchez Barraza, 2014).

***Pequeña empresa en Perú.*** En la legislación peruana la pequeña y micro empresas también conocidas como MYPES están contempladas en la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley 28015 (Sanchez Barraza, 2014). En ese sentido, dicha norma tiene como objetivo promover que las empresas sean formales y competitivas generando empleo de calidad y digno para las personas. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Las pequeñas y microempresas se definen como una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, estas pueden estar constituidas en cualquiera de las modalidades que la ley vigente permite, y realizan actividades diversas como la extracción, producción, comercialización de bienes y servicios entre otras. (Congreso de la República del Perú, 2003).

Este tipo de empresas tienen determinadas características, como la pequeña empresa que tiene de uno a cincuenta trabajadores inclusive, además, sus niveles de ventas anuales se encuentran entre 150 a 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), lo que equivale a valores entre los S/ 660,000 a S/ 3,740,000, rango en el que evidentemente se encuentra la empresa materia de análisis (Congreso de la República del Perú, 2003).

***Análisis interno y externo.*** En este punto es conveniente observar cuales son las principales características internas y externas, de la pequeña empresa, teniendo en cuenta que son todas aquellas características que están contempladas en la Ley 28015 antes mencionada, en ese sentido, como una análisis interno, se puede encontrar que las empresas, ya sean Personas Jurídicas o Personas Naturales, están sometidas a una determinada estructura

jerárquica, teniendo en la empresa por lo menos algunas de las áreas más importantes de la misma, como son el área de dirección, administración, ventas, producción y contabilidad, sin embargo esta puede funcionar dispensando algunas de ellas.

Así mismo, al momento de diferenciar la empresa como una persona jurídica, ésta se somete automáticamente a la Ley General de Sociedades y a las disposiciones del Código Civil Peruano, pudiendo ser esta una Sociedad o una Asociación. La empresa contará con un máximo de 50 trabajadores, distribuidas en las diferentes áreas de la empresa, donde los puestos deberían estar calificados según las áreas que se definan en la empresa (Albatrino Aza, Huamaní Espinoza, & Mendoza Bravo, 2018).

Por otro lado, es importante señalar, en cuanto al aspecto interno de la empresa, el clima organizacional, que se define como el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Son las emociones de los empleados frente a distintos factores en un momento dado, aunque el mismo viene siendo afectado por la pandemia originada por el COVID-19, es un punto interno en la empresa que se debe analizar e investigar (Charry Condor, 2018).

Así también, muchas empresas buscan mejorar su imagen por medio de las redes sociales, realizando publicaciones de contenido, pagando a en las redes sociales los que se conoce como la Pauta Publicitaria, lo que les ayudara a ser visibles en el universo de las redes sociales (UNAM Facultad de Economía, 2021).

**Sector Tecnológico en el Perú.** Dado el estado de emergencia sanitaria generado por la pandemia del COVID-19, muchas de las empresas y centros educativos básicos y superiores, se han visto obligados a trasladar sus operaciones a un ámbito virtual, es decir, diversas empresas, desde MIPYMES hasta transnacionales de mayor envergadura, deben utilizar la tecnología y adaptarse a la virtualidad para subsistir; en ese sentido, empresas e instituciones educativas se han visto en la necesidad de modernizar sus sistemas de

tecnología, a nivel de *hardware* y *software*, consumiendo muchos productos tecnológicos. A su vez, no solo buscan ingresar al mundo virtual, con los teletrabajos o el trabajo remoto, sino que algunas empresas que ya practicaban ello, ahora necesitan programas para proteger sus sistemas de ataques cibernéticos y garantizar ese tipo de ciberseguridad, por lo que hoy en día el mundo de la tecnología se encuentra en modo urgencia. (Cabodevilla, 2022)

En la actualidad, se presenta una gran oferta de productos y servicios tecnológicos, los mismos que se ajustan a las diferentes necesidades de empresas y entidades educativas. Así mismo, el desarrollo de *software* es muy variado, teniendo sistemas para la gestión de todas las áreas de una empresa.

Según el diario Gestión a finales de Julio del año 2020, las empresas del sector tecnológico sumaron un record de US\$ 10.2 billones de dólares, de igual forma, en un comparativo con el año 2018 el crecimiento fue de 42.5 % al 2020 (Gestión, 2020).

### **3.2.2. Herramientas de financiamiento**

**Forfaiting.** Palabra de origen francés que indica renuncia, se recoge como un instrumento financiero de comercio internacional, teniendo en cuenta que no es una financiación, es una compraventa de instrumentos de crédito; es una operación financiera que consiste en la cesión sin recurso a una entidad financiera, antes del vencimiento de los créditos comerciales de una empresa exportadora (Moyano Vera, 2011).

Generalmente intervienen cuatro partes para realizar este tipo de contrato: el importador y su aval, el exportador y la entidad financiera (Moyano Vera, 2011).

Cuando se realiza un contrato de *forfaiting*, se ejecuta la compraventa de estos instrumentos negociables como son el pagaré o la letra de cambio, donde el exportador o vendedor de instrumentos negociables obtiene liquidez inmediata, sin asumir ningún riesgo en el pago. Por otro lado, el importador obtiene una ampliación de los plazos de su crédito que puede ser desde 180 días hasta siete años (Moyano Vera, 2011).

**Leasing.** El *leasing* financiero, es un instrumento o una herramienta de financiamiento, que se plasma en un contrato mercantil, en donde la empresa locadora o arrendadora adquiere un bien mueble o inmueble con la finalidad de arrendarlo a una arrendataria, que puede ser persona natural o jurídica, a cambio de una retribución que puede ser mensual y pagada por adelantado o al vencimiento de la misma, teniendo la opción por parte de la arrendataria, de adquirir dichos bienes por un valor previamente pactado (Mavila H., 2003).

Normalmente un *leasing* financiero se da entre un banco o sociedad de arrendamiento financiero, la misma que adquiere los bienes muebles o inmuebles que un tercero previamente ha elegido, pactando el precio y la forma de pago, mientras que bien es entregado a la arrendataria por un plazo que normalmente coincide con la vida útil del bien, haciéndose cargo de todos los gastos, seguros y riesgos que se puedan presentar (Mavila H., 2003).

Existen también algunas alternativas de arrendamiento financiero que son las siguientes:

- **Lease Back**, que “consiste en vender un activo fijo y simultáneamente tomar en arrendamiento el mismo activo con la finalidad de conseguir recursos frescos” (Mavila H., 2003).
- **Subarriendo**, el cual implica la participación de otro arrendatario con el consentimiento del arrendador (Mavila H., 2003).
- **Leverage Lease**, en este caso interviene más de un arrendador o agente financiero, quienes en conjunto son los que financian la compra del bien elegido por un tercero y quien lo tendrá arrendado.
- **Leasing Enfitéutico**, donde el propietario de un terreno lo entrega en calidad de usufructo a una empresa de arrendamiento, la cual realizará una construcción sobre el inmueble sin pagar ninguna renta por el uso del terreno. Ello lo realizará

en un plazo determinado que normalmente es prolongado, y luego de ello, se convierte en propietario de las edificaciones realizadas por la empresa (Mavila H., 2003).

**Renting.** Esta es una opción financiera muy parecida al *leasing*, ya que de forma similar lo que sucede es que el propietario de un bien arrienda el mismo al arrendatario para que lo use, sin embargo, existe una diferencia sustancial entre el contrato de *leasing* y el de *renting*. Para el contrato de *renting*, todos los gastos, tributos, mantenimientos, seguros, entre otros, que sean necesarios para el bien en arrendamiento, corren por cuenta del arrendador, mientras que en el caso del *leasing* ello no funciona así (Ochoa Mejía, 2010).

**Factoring.** El *factoring* o también conocido cesión de crédito, es una herramienta financiera en la cual, una empresa generalmente no financiera cede a una entidad bancaria o de crédito, una cartera de cuentas por cobrar que provienen de sus ventas o actividad comercial (Morales Diaz, 2012).

Para este caso, el fin de la empresa es obtener liquidez de manera inmediata, a través de una empresa financiera, cediéndole sus cuentas por cobrar que tiene un plazo de pago de entre 90 y 180 días; así, la empresa recibirá el dinero inmediatamente, pero percibirá una pequeña disminución en el importe de su venta debido al crédito, gastos y comisiones que cobra la entidad bancaria por la inmediatez del pago de ese dinero (Morales Diaz, 2012).

En esta herramienta interviene una empresa que es la que vende el producto, y luego cede la cuenta por cobrar a una entidad bancaria, financiera o cesionario, que es quien adelanta el importe de la cuenta por cobrar y, por último el deudor, que es la persona que recibió el bien y que, luego del *factoring*, deberá pagar su deuda al banco o entidad financiera (Morales Diaz, 2012).

**Confirming.** Esta es una herramienta muy parecida al *factoring*, sin embargo, en este caso, es el deudor quien recurre a la empresa del sistema financiero para que esta pague el



íntegro de su deuda con un acreedor, con la finalidad de no quedarse sin liquidez y obtener un mayor plazo de apalancamiento para así poder cubrir su deuda (Bernis Baquedano, 2018).

Existen muchas ventajas y desventajas alrededor de la utilización de estas herramientas financieras, las cuales dependerán muchas veces de las necesidades inmediatas de la empresa, así como del momento en que se necesitan utilizar. En ese sentido, se pueden señalar las siguientes ventajas:

- En primer lugar, las herramientas como el *Factoring* y el *Confirming* son muy adecuadas para obtener liquidez de manera rápida.
- Tanto el *Factoring* como el *Confirming*, aseguran el pago de los deudores de las cuentas por cobrar, y ayudan a tener menor morosidad con ciertas empresas que se demoran en realizar sus pagos.
- Al realizar un *Factoring*, son las entidades bancarias o financieras las que usan potentes unidades de cobranza para saldar las deudas.
- En cuanto al *Leasing* y al *Renting*, son opciones muy interesantes, ya que ayudan a las empresas a tener maquinaria y equipo constantemente renovado.
- En el caso del *Leasing* y al *Renting*, se generan gastos financieros que reducen impuesto a la renta.
- Con el *Leasing* y al *Renting*, se ayuda a la empresa a no tener activos fijos muy costosos, previniendo así que las empresas no se queden sin liquidez o se descapitalicen.

En cuanto a las desventajas, es posible detallar lo siguiente:

- En cuanto al *Leasing* y al *Renting*, en algunos casos son muy costosos, y los gastos de mantenimiento y seguros que se deben pagar por el bien son muy elevados y no justifica el gasto o la inversión.
- No todas las empresas pueden tener acceso a este tipo de financiamientos.

- Si bien es cierto en el *Renting* incluye algunos gastos que se realizan, estos son transferidos al cliente.
- En cuanto al *Factoring* y el *Confirming* se debe señalar que las entidades financieras y bancos realizan una evaluación del deudor para poder utilizar esta herramienta financiera.
- Si bien es cierto que se obtiene liquidez inmediata, esta tiene un costo para el acreedor que debe ser evaluado.

### 3.2.3. Sostenibilidad

**Objetivos de Desarrollo Sostenible.** En el año 2015 la Organización de Naciones Unidas aprobó la agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible; en ese documento se presentan los 17 objetivos creados para “configurar un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad”. Se destacan en áreas como cambio climático, desigualdad económica, innovación, consumo sostenible, paz y justicia, entre otras (Comunicación Activa, 2019).

#### Figura 9

*Objetivos de Desarrollo Sostenible*



Nota. Tomado de Naciones Unidas [tps://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)

Los objetivos que más se relacionan con la empresa materia de estudio son: Fin de la pobreza, Salud y Bienestar, Educación de calidad, Trabajo decente y Crecimiento económico, Producción y Consumo responsables y, Paz, Justicia e Instituciones sólidas. Los 17 objetivos que acompañan la agenda 2030 se detallan seguidamente (Naciones Unidas, 2018).

***Fin de la Pobreza.*** La pobreza y la pobreza extrema son uno de los problemas que a nivel mundial más afecta a las personas y sociedades en el mundo. Se sabe que más de setecientos millones de personas o el equivalente al 10 %, vive en situación de extrema pobreza, observando que tiene problemas en temas de salud, educación, saneamiento, así como la crisis originada por la pandemia del COVID-19 (Naciones Unidas, 2018).

A continuación, se detallan algunas de las metas de éste objetivo:

- Erradicar la pobreza extrema en todo el mundo, para el año 2030. (Naciones Unidas, 2018)
- Reducir por lo menos a la mitad la proporción de hombre, mujeres niños y niñas que viven en pobreza en todas sus dimensiones. (Naciones Unidas, 2018)
- Poner en marcha sistemas y medidas de protección social para todas las personas para el año 2030. (Naciones Unidas, 2018)
- Garantizar el acceso para todos a los recursos económicos, así como el acceso a los servicios de saneamiento, propiedad, tecnología, entre otros, para el 2030. (Naciones Unidas, 2018)
- Fomentar la resiliencia de las personas pobres y en situación vulnerable, y reducir su exposición al peligro. (Naciones Unidas, 2018)

### ***Hambre Cero***

Se estima que, actualmente en el mundo, cerca de seiscientos noventa millones de personas padecen de hambre, lo que equivale aproximadamente al 8.9 % de la población mundial. Así mismo, según el Programa Mundial de alimentos, alrededor de ciento treinta y

cinco millones de personas padecen de hambre severa, cifras que pueden verse seriamente aumentadas a causa de la recesión económica, el cambio climático y la pandemia de la COVID-19 (Naciones Unidas, 2018).

Es necesario realizar ciertos cambios en el mundo, ello para lograr alimentar todas las personas, dado que el crecimiento demográfico no se detiene, por lo que se debe optimizar la producción agrícola y alimentaria, para que estas sean sostenibles. Existen algunas metas que se deben plantear, como son ponerle fin al hambre y a la desnutrición para el año 2025, así como duplicar la actividad agrícola, de forma que esta sea sostenible y responsable utilizando la genética para mejorar ello (Naciones Unidas, 2018).

### ***Salud y Bienestar***

Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Actualmente, el Perú y el mundo, atraviesan una crisis sanitaria mundial nunca antes vista; la pandemia del COVID-19 ha golpeado duramente a la humanidad, cobrando la vida de muchas personas y desestabilizando la economía, sin embargo, la medicina y la tecnología han realizado muchos avances, lo que ha logrado incrementar la esperanza de vida y reducir la mortalidad en enfermedades comunes de niños y madres gestantes (Naciones Unidas, 2018).

Relacionado a este objetivo, es importante señalar que es necesario establecer un plan de contingencia para todas aquellas emergencias sanitarias como la originada por COVID-19, que representan un riesgo global para la humanidad. (Naciones Unidas, 2018).

Sin embargo, viendo que se ha alcanzado grandes avances, se espera que para el 2030 se pueda reducir la mortalidad materna en los nacimientos de niños y poner fin a muertes evitables en menores de cinco años, a epidemias como el SIDA, a tuberculosis, malaria y otras enfermedades tropicales (Naciones Unidas, 2018).

**Educación de calidad.** La educación es la clave para el desarrollo de las personas, de hecho, es la clave para alcanzar otros ODS, por lo tanto, la educación es una clave para reducir las desigualdades entre las personas, ayuda a fomentar la tolerancia y que las personas lleven una vida saludable y sostenible (Naciones Unidas, 2018).

Dada la pandemia del COVID-19, muchos niños han enfrentado la prohibición de no poder asistir a sus colegios, necesitando de la virtualidad para no retrasar su aprendizaje que se ha visto seriamente afectado (Naciones Unidas, 2018).

Por ello, RyR Buyer, juega un papel clave en el desarrollo de este objetivo, ya que a través de su trabajo proporciona el acceso a plataformas y sistemas de educación para los niños que se encuentran afectados y que hoy no pueden asistir a sus escuelas.

**Igualdad de Género.** La igualdad de género no solo es un derecho fundamental de toda persona, es uno de los pilares fundamentales para construir una sociedad y un mundo pacífico, próspero y sostenible. Actualmente, se han dado avances a cerca de este objetivo, como son la escolarización de niñas, la disminución de matrimonios obligados y el acceso de muchas mujeres a puestos de trabajo que antes eran ocupados únicamente por hombres (Naciones Unidas, 2018).

Sin embargo, aún es posible percibir que las mujeres desempeñan un papel desproporcionado frente a los hombres, con salarios diferentes y menos pagados aún, mayores taras y sobre todo de tareas domésticas.

Por lo tanto, este objetivo de desarrollo es muy importante para la empresa y debe tener una posición importante en ella, otorgando igualdad de oportunidades a sus trabajadores, entre otras cosas.

### ***Agua limpia y saneamiento***

El agua potable es una necesidad y el recurso más importantes para el ser humano: sin este recurso no se puede vivir. A pesar de que se ha logrado que muchas personas tengan

acceso y que este recurso este a su alcance, existen muchos que aún viven en áreas rurales y no cuentan con los servicios básicos, e incluso, más de 673 mil millones de personas aún defecan al aire libre (Naciones Unidas, 2018).

La crisis del COVID-19 ha obligado a las personas a entender que es muy importante y necesario tener un acceso al agua y utilizarla diariamente para la higiene personal, recordándonos que el lavarnos las manos puede evitar enfermedades.

### ***Energía Asequible y no Contaminante***

Este siguiente objetivo pone en manifiesto la necesidad de contar con energía limpia, segura, sostenible y asequible. También, busca cambiar la manera como cocinan las personas, buscando la utilización de combustibles limpios o mejor aún, utilizando la tecnología, como es el caso de las cocinas a inducción, que son de bajo consumo y de energía limpia. (Naciones Unidas, 2018).

Algunas de las metas planteadas para el año 2030, es que muchas más personas tengan acceso a energía limpia, sostenible y a un buen precio, así como aumentar fuentes de energía renovables y mejorar de eficiencia energética (Naciones Unidas, 2018).

***Trabajo Decente y Crecimiento Económico.*** “*Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida*” (Naciones Unidas, 2018).

Para conseguir el desarrollo económico y sostenible, se deben proveer de las condiciones necesarias para que las personas puedan acceder a puestos de trabajo decentes y de calidad, ofreciendo oportunidades laborales para todas las personas en igualdad de condiciones, sin ningún tipo de discriminación. En este punto, RyR Buyer tiene el objetivo de establecer estrategias enfocadas a alcanzar niveles de productividad mayores, apalancadas en la diversificación de la tecnología e innovación, lo que le ayudará a crecer como organización y como sociedad.

### ***Industria Innovación e Infraestructura***

La inversión es uno de los motores que más dinamizan la economía, y cabe señalar que la innovación y la industria siempre viene acompañada de inversión. Han habido muchos avances que se han facilitado gracias a la inversión, sin embargo, aún hay mucho potencial que desarrollar sobre todo en los países en vías de desarrollo, pero el inconveniente es que dada la crisis del COVID-19, el crecimiento del sector manufacturero se ha estancado (Naciones Unidas, 2018).

Alineado a ello, se han planteado algunas metas como son el desarrollo de infraestructuras confiables y sostenibles, resilientes y de calidad, promover industrias inclusivas y sostenibles, aumentar el acceso de pequeñas industrias, modernizar y reconvertir la industria, entre otros (Naciones Unidas, 2018).

### ***Reducción de las Desigualdades***

La reducción de desigualdades es garantizar que nadie se quede atrás, entre las personas y entre los países. A pesar de que antes de la pandemia se estaba avanzando con reducir las desigualdades, esta ha retrasado dicho proceso, aumentando significativamente el desempleo y la desigualdad económica entre los ricos y pobres; así mismo, se percibe que ha aumentado la desigualdad para las poblaciones vulnerables en cuanto a los sistemas de salud y sanitarios, así como entre migrantes y refugiados (Naciones Unidas, 2018).

Del mismo modo, se han establecido algunas metas como son mantener el incremento en los ingresos de las personas, promover la inclusión social, económica y política de todas ellas, garantizar la igualdad de oportunidades a través de la eliminación de leyes y prácticas discriminatorias, entre otras.

### ***Ciudades y Comunidades Sostenibles***

Las ciudades en el mundo son los centros financieros más importantes para el crecimiento económico, debido a que contribuyen con el 60 % del PBI mundial. A su vez, se

observa que están creciendo con mucha rapidez y se están urbanizando, sobretodo en barrios pobres, sobrecargando los servicios de saneamiento e incrementando la contaminación ambiental (Naciones Unidas, 2018).

Es necesario que para el año 2030 se asegure el acceso a las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, que tengan sistemas de transporte seguros, accesibles y sostenibles para todos, con crecimiento ordenado protegiendo el patrimonio natural del mundo (Naciones Unidas, 2018).

### ***Producción y Consumo Responsable***

El crecimiento económico ha traído consigo el consumismo desmedido, acompañado de una degradación ambiental que deja en peligro los mismos sistemas para el desarrollo y futuro del mundo. Gran parte de la comida que se produce en muchos países, acaba descomponiéndose en los depósitos de basura de los consumidores o incluso en los almacenes de los vendedores. Así mismo, si todas las personas cambiaran las luces de sus hogares por unos energéticamente eficientes, se ahorrarían 120,000 millones de dólares al año (Naciones Unidas, 2018).

Por esta razón, se deben gestionar adecuadamente los recursos naturales, reducir los desperdicios de comida y disminuir la generación de desechos a través de actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. (Naciones Unidas, 2018)

### ***Acción por el Clima***

El año 2019 ha sido uno de los años más calurosos de todos los tiempos; los niveles de dióxido de carbono liberados en la atmósfera alcanzaron niveles record, lo que está afectando gravemente y acelerando el cambio climático, y a su vez, está alterando los ecosistemas y elevando los niveles del mar (Naciones Unidas, 2018).

Por este motivo, es muy importante acatar medidas respecto al cambio climático, creando políticas y estrategias de mitigación. Además, se debe realizar una sensibilización y



educación a todas las personas para que sirva como alerta temprana para mitigar los efectos del cambio climático (Naciones Unidas, 2018).

Así, se planteó como meta cumplir los compromisos desarrollados por los países en la convención marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, para atender a los países en vías de desarrollo, planificando y creando soluciones para mitigar el cambio climático (Naciones Unidas, 2018).

### ***Vida Submarina***

La vida submarina implica conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y en general los recursos marinos. Es muy importante tener en cuenta que mucha de la comida y el aire que respiramos proviene del mar. Este es un recurso muy importante para lograr un desarrollo sostenible.(Naciones Unidas, 2018).

En la actualidad, los océanos cubren el 75 % de la superficie de la tierra y muchas personas dependen de los recursos que proporcionan los mares. El valor económico de las transacciones sobre recursos marinos y costeros asciende a los tres billones de dólares por año, lo cual representa el 5 % del PIB mundial (Naciones Unidas, 2018).

Por ello, se debe reducir la contaminación del mar, proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos, abordar los temas de acidificación de los océanos, poner fin a la pesca excesiva e ilegal, entre otras (Naciones Unidas, 2018).

### ***Vida de Ecosistemas Terrestres***

Los ecosistemas son la base del desarrollo, por eso se debe cuidar de forma sostenible las selvas y los bosques, mitigar la desertificación del planeta y detener la degradación de las tierras. En el año 2006, el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente alertó del aumento del contagio de aquellas enfermedades que se transmiten de animales a humanos. Estos casos se han visto antes con epidemias como la gripe porcina o la viruela del mono. (Naciones Unidas, 2018)

Es vital conservar y utilizar sosteniblemente los ecosistemas terrestres y promover el crecimiento de los bosques, evitando la desertificación y rehabilitando los suelos degradados.

### ***Paz Justicia e Instituciones Solidas***

Este objetivo busca promover climas de paz en la sociedad, donde se imparta verdaderamente la justicia. En el año 2018, el número de personas que escaparon de guerras, persecuciones y conflictos en sus países ascendió a los siete millones de personas, y en el año 2019 se registraron 357 asesinatos y 30 desapariciones forzadas, entre las que se encontraban defensores de derechos humanos, periodistas y sindicalistas de diferentes países (Naciones Unidas, 2018)

La violencia ha escalado a pasos agigantados en la mayoría de países de todo el mundo, en especial aquellos de Medio Oriente, Asia y América Latina. Por ello, es preciso reducir significativamente todas las formas de violencia en el mundo, ponerle fin al maltrato, a la explotación y la trata de personas sobre todo de niños. Reducir y poner fin a todo acto de corrupción y soborno en todas sus modalidades que atacan a la sociedad, buscando detener definitivamente el tráfico de dinero, las armas ilícitas, drogas y todo activo robado proveniente del crimen organizado. (Naciones Unidas, 2018)

Para ello, también es prudente proveer a los Estados de leyes y políticas públicas que puedan mitigar y erradicar la violencia que azota el mundo.

### ***Alianzas para lograr los Objetivos***

Todo lo antes señalado no tendría sentido si no se camina de la mano de un desarrollo sostenible. Para lograrlo, los países deben estar unidos en busca de dicho desarrollo, es decir, deben establecer asociaciones de nivel mundial con principios y valores, y una visión de objetivos compartidos, apoyándose entre los países que requieran asistencia para fomentar el crecimiento y el comercio.

Así, se debe velar por que los países cumplan sus compromisos incluso aquellos que significan apoyar a los países de tercer mundo, para que puedan alcanzar la sostenibilidad, mejorar y promover el desarrollo de tecnología y la política en inversiones, construir un sistema de comercio multilateral universal, entre otros.

**Responsabilidad Social Empresarial.** La responsabilidad social empresarial (RSE) “es el compromiso consiente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga Calderón, 2021).

De hecho, la RSE es una nueva forma de hacer empresa, es un nuevo estilo de gestión que busca cuidar y escuchar los diferentes intereses de las personas que rodean a la empresa, también conocidos como *stakeholders* o los grupos de interés (Cajiga Calderón, 2021).

Alineado a ello, realizar responsabilidad social es posible desde una dimensión económica, la cual puede ser interna o externa, dimensión social interna, dimensión sociocultural y política externa y, una dimensión ecológica interna y externa (Cajiga Calderón, 2021).

Así mismo, hablar de responsabilidad social empresarial, implica hablar de ciertos principios, que son los siguientes: (Cajiga Calderón, 2021).

- Respeto a la dignidad de la persona.
- Empleo digno.
- Solidaridad.
- Subsidiariedad.
- Contribución al bien común.
- Corresponsabilidad.

- Confianza.
- Ética en los negocios.
- Prevención de negocios ilícitos.
- Vinculación con la comunidad.
- Transparencia.
- Honestidad y legalidad.
- Justicia y equidad.
- Empresarialidad.
- Desarrollo social.

**GRI.** “El *Global Reporting Initiative* (GRI) es un informe de sostenibilidad impulsada por una organización internacional no gubernamental. Está considerada como “una herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación. Con ella se valoran los avances e impactos en aspectos sociales, económicos y ambientales de una organización” (Comunicación Activa, 2019).

Los estándares GRI son las mejores herramientas que están a disposición de las empresas para evidenciar públicamente, las buenas prácticas que están realizando en temas económicos, ambientales y sociales. Así, se pueden elaborar informes alineados con los estándares GRI para presentar todo tipo de información. Los informes basados en estos estándares ayudan a la empresa en la toma de decisiones, permitiéndole observar sus debilidades y errores con la finalidad de mejorar su empresa.

Por otro lado, cada uno de los ODS aplicados a la empresa, contribuyen al crecimiento adecuado de la misma, dado que el cumplimiento de todos los objetivos hace que la empresa se vea más atractiva, no solo para los clientes, sino también para los inversionistas, dado que incrementa su reputación. Así mismo, ayudará a resolver no solo el

problema clave, sino también el resto de problemas identificados incluyendo el quinto problema, que a ojos de inversionistas y clientes genera desconfianza, limita totalmente la participación de la empresa con el Estado y crea la imagen negativa ante el público consumidor, que RyR Buyer no honra sus créditos.

En la actualidad, muchas empresas elaboran sus reportes de sostenibilidad limitándose a enumerar las iniciativas realizadas que permiten alcanzar un grupo determinado de ODS. Sin embargo, es necesario llevar la elaboración de este tipo de reportes a un nivel mayor, integrando los ODS en los reportes de sostenibilidad, para así contar con una herramienta de gestión estratégica que permite: a) involucrar a las partes interesadas, b) apoyar los procesos de toma de decisiones sostenibles en todos los niveles dentro de una empresa, c) dar forma a la estrategia del negocio, d) guiar la innovación y fomentar el desempeño y la creación de valor y, e) atraer las inversiones (GRI, 2019).

La Figura 10 resume los tres pasos principales y las actividades de cada uno de ellos, para integrar con éxito los ODS a los reportes de sostenibilidad.

**Figura 10**

*Pasos para integrar los ODS a los reportes de sostenibilidad*



*Nota.* Tomado de *Integrando los ODS en los informes corporativos: una Guía práctica* (GRI, 2019).

### 3.3. Conclusiones

- RyR Buyer es una pequeña empresa, importante en el mercado tecnológico de esta parte de la región del país. Tiene un abanico de posibilidades de financiamiento a través de las herramientas financieras descritas, que incluidas en el plan estratégico de la organización y aplicadas correctamente, brindará soluciones sostenibles y favorables.
- Los esfuerzos por realizar reportes de sostenibilidad solo quedaron como una buena práctica en aquellos años. No se han encontrado evidencias de estrategias basadas en el último reporte, por lo que no existió un propósito que sume valor a su operación.
- Los ODS, correctamente aplicados pueden ayudar a que la empresa genere confianza con los inversionistas, facilitando así el poder tener liquidez inmediata.
- Así mismo, los ODS pueden ser una herramienta para contribuir a mejorar o resolver los problemas identificados, restaurando la confianza en la empresa y su reputación.

## Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa

La herramienta de las Siete S de McKinsey (Peters, 1982) se aplica en el presente capítulo, con la finalidad de analizar cualitativamente el problema clave al que se enfrenta RyR Buyer. Seguidamente, se presenta un análisis cuantitativo basado en información financiera proporcionada por la empresa, el cual permitirá conocer cómo se encuentran las cifras de los últimos tres años en materia financiera.

### 4.1. Análisis cualitativo

Resulta oportuno aplicar las Siete S de McKinsey en este tipo de análisis, porque permite verificar si una estrategia en la organización está alineada con los siete factores básicos de su estructura organizativa. Para el presente análisis, específicamente permite comprobar, en primer lugar, si existe una estrategia orientada a la atracción de inversiones y financiamiento basada en herramientas de sostenibilidad, y si está en armonía a los siete factores, dada la nueva estructura basada en unidades de negocios, comentada anteriormente.

#### Figura 11

*Marco de McKinsey*



*Nota.* Tomado de *Modelo de las 7s estructura organizacional* (Mentino Innovation & lifetime value partners, 2022)

#### **4.1.1. Marco de McKinsey**

**Estrategia:** En las entrevistas sostenidas con el Sr. Ríos, no fue posible identificar una estrategia clara referida a cómo captar presupuesto e inversión para la organización; tampoco que se encuentre integrada ni documentada al plan estratégico general o desplegada a todos los líderes de las unidades de negocio.

Por otra parte, no se cuenta con una herramienta de gestión que permita evidenciar y concientizar a los directivos de los impactos económicos, sociales y ambientales del negocio, y a su vez sirva como base para construir estrategias basadas en sostenibilidad. Como se comentó en el capítulo II, el último reporte de sostenibilidad está desactualizado y el no considerar todas las dimensiones de su valor dentro de las estrategias, es perder una ventaja competitiva importante.

**Estructura:** Como se comentó en capítulos anteriores, si bien la empresa ha sufrido una transformación total en su estructura organizativa que le está dando buenos resultados, no existe un área de finanzas específica, así como Marketing o Logística, o en todo caso, un equipo dentro del consejo ejecutivo sobre el cual se distribuyan las responsabilidades financieras, debido a que éstas son centralizadas en el presidente de dicho consejo.

**Sistemas:** Se ha podido detectar la preferencia que tiene la organización por utilizar métodos informales (empíricos y no estratégicos) para la atracción de capital de inversión, los cuales dan como válidos e idóneos para cubrir las necesidades de capital en el contexto actual que rodea a la empresa, dejando de lado otras opciones más estratégicas y confiables, que traerían mayores beneficios y oportunidades, además de estar sustentadas en datos cuantificables que faciliten la toma de decisiones.

**Habilidades:** el Sr. Ríos es una persona con mucha experiencia y conocimiento práctico, el único sobre el que descansa la responsabilidad financiera de la empresa, sin embargo, necesita de un profesional especialista en la materia, que le ayude no solo a analizar



y ampliar los horizontes de las opciones de endeudamiento, sino también en la toma de decisiones conjunta para lograr una buena gestión financiera.

**Estilo:** El estilo de RyR Buyer respecto a su política de financiamiento es bastante conservador y atípico. Si bien rechaza contraer deudas con la banca y tenerla como aliado de capital, por otro lado, no se arriesga a considerar otras opciones y confía mucho en los métodos actuales que utiliza, basados generalmente en pactos de palabra para sellar los compromisos con sus inversionistas particulares.

Sin embargo, respecto al tema de cobranzas, que está alineado a la liquidez de la empresa, fue posible identificar un estilo apalancado en la banca: realiza lo que se denomina cobranza libre de letras y facturas a través del Banco de Crédito del Perú (BCP). Esta medida es utilizada en escenarios donde los clientes tienen retrasos con los pagos y la empresa necesita un mecanismo más efectivo para concretar dichas cobranzas.

**Personal:** existe un alto nivel de dependencia de la empresa con el Sr. Ríos, ya que, por un lado, es el único que conserva los contactos del grupo de inversionistas con los que trabaja comúnmente; por otro lado, ante una eventual ausencia de su persona, no posee un personal de relevo competente en el tema financiero, que pueda darle continuidad a su labor, dado que, como se mencionó, es la única persona responsable de los temas financieros.

La empresa cuenta con una contadora externa, quien lleva la contabilidad general, sin embargo, sus funciones están más orientadas a cubrir los requisitos legales que las entidades del gobierno exigen a las organizaciones en esta materia, y no cuenta con mayor participación o protagonismo en la interna, el cual podría aprovecharse mejor si se orientara más a la asesoría y soporte para la toma de decisiones en temas de índole contable y financiero.

**Valores:** los valores empresariales están fundamentados en honestidad, responsabilidad y calidad, como se detalló en el capítulo I, los mismos que quedan evidenciados en la forma como el negocio lleva sus operaciones, el trato con sus clientes, la

calidad de productos y servicios que ofrece, y la claridad y transparencia en sus cifras. Sin embargo, resulta contradictorio haber descontinuado y suspendido la elaboración de reportes de sostenibilidad, que además de las múltiples ventajas que aporta, es la evidencia más importante de transparencia de información sobre la cual se puede sostener firmemente una organización, porque permite comunicar los impactos del negocio a los grupos de interés, mejorar y proteger su reputación, que en definitiva, ayuda a atraer y retener talentos, y principalmente, inversionistas y entidades de financiamiento, que es lo que tanta falta le hace.

#### **4.2. Análisis cuantitativo**

Este análisis está basado en la información financiera proporcionada por la empresa, e inicia con un breve análisis vertical y horizontal de los estados financieros. El análisis vertical se utiliza para cuantificar la proporción que representa cada partida dentro un estado financiero, y puede ser aplicado tanto para el estado de situación financiera como al estado de resultados, como se muestra más adelante. La información que aporta este tipo de análisis es muy importante ya que permite observar cómo se está utilizando el capital, así como saber si el los créditos y liquidez que posee le permite trabajar con normalidad.

Por otra parte, el análisis horizontal permite identificar y comparar la variación que se presenta en las diferentes partidas de forman parte de los estados financieros, de manera que sea posible demostrar si han incrementado o disminuido entre periodos. Esta clase de información es muy valiosa porque permite no solo analizar cómo la empresa evoluciona de un periodo a otro, sino también evaluar si la empresa llevando a cabo un gestión transparente y adecuada de los recursos.

Por último, se calculan los ratios financieros más relevantes para identificar la situación actual y real de la empresa y, en definitiva, comprender de forma íntegra el comportamiento financiero del negocio, concluyendo si existe o no una adecuada gestión financiera.

#### 4.2.1. Análisis de medidas financieras

El primer análisis vertical y horizontal fue realizado sobre el balance general de los años 2018, 2019, 2020 y 2021, basado en la información financiera compartida por la empresa.

**Tabla 6**

#### Análisis Vertical y Horizontal de Activos

CUENTA	2018	2019	2020	2021	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL			
					2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021	
<b>ACTIVO</b>												
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>												
Caja y bancos	91,763	38,962	68,854	27,246	9.96%	6.13%	4.23%	1.71%	-57.54%	76.72%	-60.43%	
Inv. valor razonable y disp. para la vta	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Ctas. por cobrar comerciales - terc.	445,959	79,173	273,253	77,509	48.42%	12.46%	16.80%	4.85%	-82.25%	245.13%	-71.63%	
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Ctas. por cobrar per., acc., soc., dir. y ger.	0	355,685	355,685	355,685	0.00%	55.97%	21.87%	22.27%	0.00%	0.00%	0.00%	
Ctas. por cobrar diversas - terceros	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Serv. y otros contratados por anticipado	0	0	298,700	301,802	0.00%	0.00%	18.37%	18.89%	0.00%	0.00%	1.04%	
Estimación ctas de cobranza dudosa	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Mercaderías	255,920	28,215	79,971	256,562	27.79%	4.44%	4.92%	16.06%	-88.98%	183.43%	220.82%	
Productos terminados	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Subproductos, desechos y desperdicios	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Productos en proceso	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Materias primas	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Materiales aux., suministros y repuestos	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Envases y embalajes	0	0	0	7,655	0.00%	0.00%	0.00%	0.48%	0.00%	0.00%	0.00%	
Existencias por recibir	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Desvalorización de existencias	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Activos no ctes. mantenidos para la vta	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Otros activos corrientes	13,631	19,722	0		1.48%	3.10%	0.00%	0.00%	44.68%	-100.00%	0.00%	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>807,273</b>	<b>521,757</b>	<b>1,076,463</b>	<b>1,026,459</b>	<b>87.65%</b>	<b>82.10%</b>	<b>66.19%</b>	<b>64.26%</b>	<b>-35.37%</b>	<b>106.32%</b>	<b>-4.65%</b>	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>												
Inversiones mobiliarias	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Inversiones inmobiliarias (1)	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Activ adq. en arrendamiento finan. (2)	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Inmuebles, maquinaria y equipo	115,799	115,799	553,993	553,993	12.57%	18.22%	34.06%	34.68%	0.00%	378.41%	0.00%	
Depreciación de 1, 2 e IME acumulad.	0	-2,013	0		0.00%	-0.32%	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	
Intangibles	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Activos biológicos	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Deprec. act. biol., amort. y agota. acum.	-2,013	0	-4,022	-4,393	-0.22%	0.00%	-0.25%	-0.28%	-100.00%	0.00%	9.22%	
Desvalorización de activo inmovilizado	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
Activo diferido	0	0	0	21,394	0.00%	0.00%	0.00%	1.34%	0.00%	0.00%	0.00%	
Otros activos no corrientes	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>113,786</b>	<b>113,786</b>	<b>549,971</b>	<b>570,994</b>	<b>12.35%</b>	<b>17.90%</b>	<b>33.81%</b>	<b>35.74%</b>	<b>0.00%</b>	<b>383.34%</b>	<b>3.82%</b>	
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>921,059</b>	<b>635,543</b>	<b>1,626,434</b>	<b>1,597,453</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>-31.00%</b>	<b>155.91%</b>	<b>-1.78%</b>	

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información y estados financieros proporcionados por la empresa.

En la Tabla 6, se puede identificar que la empresa está dejando de ser líquida, y crece en cuentas por cobrar a accionistas. Por otro lado, mantiene una cantidad considerable de mercadería, lo que lleva a revisar cuan líquida es y cuánto tiempo lleva en inventario, dado que de no tener una adecuada rotación podría incluso ser obsoleta. Se evidencia también una importante inversión en lo que podría ser un *software* que representa el 18.89 % del activo corriente.

En la parte de activos no corrientes, es posible identificar la adquisición de una propiedad, por lo que se debe identificar cuál es el beneficio directo para la empresa porque esto nos brindará un mejor panorama del potencial desarrollo.

Así mismo, en la Tabla 7 se percibe un incremento importante en cuentas por pagar a terceros y una gran deuda que podría estar explicada por los créditos otorgados por el estado peruano “Reactiva Perú”. Se espera evidenciar un crecimiento en ventas para poder asumir estas obligaciones financieras, caso contrario se encontrarán en dificultades económicas.

**Tabla 7**

*Análisis Vertical y Horizontal del Balance General*

CUENTA	2018	2019	2020	2021	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL		
					2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
<b>PASIVO</b>											
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>											
Sobregiros bancarios	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	30,848	25,000	127,830	94,330	6.08%	12.65%	9.64%	7.72%	-18.96%	411.32%	-26.21%
Remuneraciones y particip. por pagar	0	0	95,640	5,206	0.00%	0.00%	7.21%	0.43%	0.00%	0.00%	-94.56%
Ctas por pagar comerciales - terceros	437,293	172,678	0	109,099	86.23%	87.35%	0.00%	8.92%	-60.51%	-100.00%	0.00%
Ctas por pagar comerciales -relac.	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ctas por pagar acción, directores y ger.	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ctas por pagar diversas - terceros	39,000	0	0		7.69%	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	0.00%
Ctas por pagar diversas - relacionadas	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>507,141</b>	<b>197,678</b>	<b>223,470</b>	<b>208,635</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>16.86%</b>	<b>17.06%</b>	<b>-61.02%</b>	<b>13.05%</b>	<b>-6.64%</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>											
Obligaciones financieras	0	0	1,102,264	1,014,014	0.00%	0.00%	83.14%	82.94%	0.00%	0.00%	-8.01%
Provisiones	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Pasivo diferido	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,102,264</b>	<b>1,014,014</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>83.14%</b>	<b>82.94%</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>-8.01%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>507,141</b>	<b>197,678</b>	<b>1,325,734</b>	<b>1,222,649</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>-61.02%</b>	<b>570.65%</b>	<b>-7.78%</b>
<b>PATRIMONIO</b>											
Capital	7,350	7,350	7,350	7,350	1.78%	1.68%	2.44%	1.96%	0.00%	0.00%	0.00%
Acciones de inversión	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Capital adicional positivo	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Capital adicional negativo	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Resultados no realizados	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Excedente de revaluación	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reservas	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Resultados acumulados positivos	320,198	406,568	154,167	299,275	77.36%	92.85%	51.27%	79.85%	26.97%	-62.08%	94.12%
Resultados acumulados negativos	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad del ejercicio	86,370	23,947	139,183	68,179	20.87%	5.47%	46.29%	18.19%	-72.27%	481.21%	-51.01%
Pérdida del ejercicio	0	0	0		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>413,918</b>	<b>437,865</b>	<b>300,700</b>	<b>374,804</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>5.79%</b>	<b>-31.33%</b>	<b>24.64%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>921,059</b>	<b>635,543</b>	<b>1,626,434</b>	<b>1,597,453</b>							

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información y estados financieros proporcionados por la empresa.

A continuación, se interpreta el estado de ganancias y pérdidas, en el que se puede encontrar el panorama económico actual de RyR Buyer y sus proyecciones para el año en curso.

Como primer punto, es posible apreciar una reducción en ventas de casi 55 % respecto al año pasado. Esto es alarmante por la cantidad de nuevas deudas adquiridas con

proveedores y entidades financieras; como es esperado, al tener una menor cantidad de ventas, los costos asociados disminuyeron dejando una rentabilidad que representa 43 % menos que el año 2020.

**Tabla 8**

*Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Ganancias y Pérdidas*

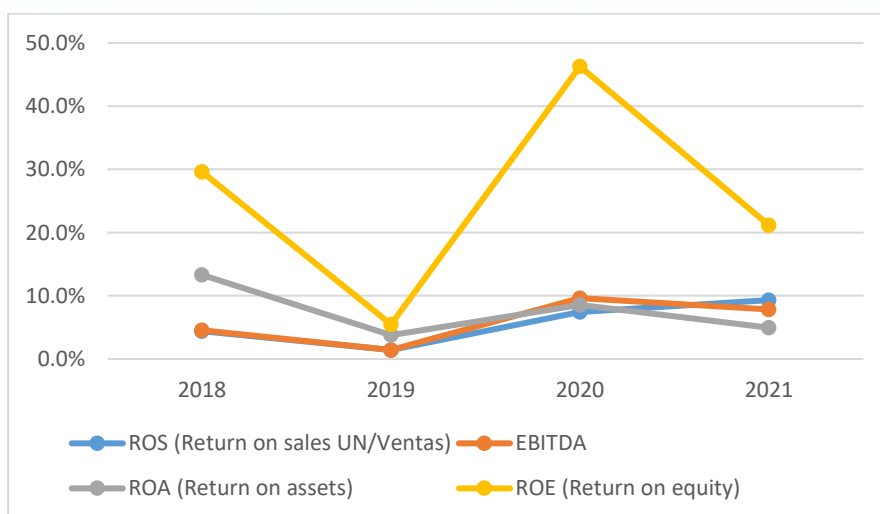
P&L	2018	2019	2020	2021	ANÁLISIS VERTICAL				ANÁLISIS HORIZONTAL			
					2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Ventas netas o Ing. por servicios	2,790,517	1,684,406	1,867,003	850,406	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	--	-39.64%	10.84%	-54.45%
Desc., rebajas y bonif. concedidas	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Ventas netas</b>	<b>2,790,517</b>	<b>1,684,406</b>	<b>1,867,003</b>	<b>850,406</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	--	<b>-39.64%</b>	<b>10.84%</b>	<b>-54.45%</b>
Costo de ventas	-2,235,414	-1,346,469	-1,551,321	-537,066	-80.11%	-79.94%	-83.09%	-63.15%	--	-39.77%	15.21%	-65.38%
<b>Resultado bruto Utilidad</b>	<b>555,103</b>	<b>337,937</b>	<b>315,682</b>	<b>313,340</b>	<b>19.89%</b>	<b>20.06%</b>	<b>16.91%</b>	<b>36.85%</b>	--	<b>-39.12%</b>	<b>-6.59%</b>	<b>-0.74%</b>
Gastos de ventas	-257,078	-106,691	-88,046	-119,116	-9.21%	-6.33%	-4.72%	-14.01%	--	-58.50%	-17.48%	35.29%
Gastos de administración	-171,385	-207,270	-47,947	-127,745	-6.14%	-12.31%	-2.57%	-15.02%	--	20.94%	-76.87%	166.43%
<b>Resultado de operación utilidad</b>	<b>126,640</b>	<b>23,976</b>	<b>179,689</b>	<b>66,479</b>	<b>4.54%</b>	<b>1.42%</b>	<b>9.62%</b>	<b>7.82%</b>	--	<b>-81.07%</b>	<b>649.45%</b>	<b>-63.00%</b>
Gastos financieros	-7,679	-29	0	-5,795	-0.28%	0.00%	0.00%	-0.68%	--	-99.62%	-100.00%	0.00%
Ingresos financieros gravados	3,551	0	0	18,537	0.13%	0.00%	0.00%	2.18%	--	-100.00%	0.00%	0.00%
Otros ingresos gravados	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
Otros ingresos no gravados	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
Enajen. de val. y bienes del act. F.	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
Costo enajen. de val. y bienes a. f.	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
Gastos diversos	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
REI del ejercicio positivo	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
REI del ejercicio negativo	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Resultado antes de part. Utilidad</b>	<b>122,512</b>	<b>23,947</b>	<b>179,689</b>	<b>79,221</b>	<b>4.39%</b>	<b>1.42%</b>	<b>9.62%</b>	<b>9.32%</b>	--	<b>-80.45%</b>	<b>650.36%</b>	<b>-55.91%</b>
Distribución legal de la renta	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	--	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Resultado antes del Imp. - Utilidad</b>	<b>122,512</b>	<b>23,947</b>	<b>179,689</b>	<b>79,221</b>	<b>4.39%</b>	<b>1.42%</b>	<b>9.62%</b>	<b>9.32%</b>	--	<b>-80.45%</b>	<b>650.36%</b>	<b>-55.91%</b>
Impuesto a la renta	0	0	-40,506	0	0.00%	0.00%	-2.17%	0.00%	--	0.00%	0.00%	-100.00%
<b>Resultado del ejercicio - Utilidad</b>	<b>122,512</b>	<b>23,947</b>	<b>139,183</b>	<b>79,221</b>	<b>4.39%</b>	<b>1.42%</b>	<b>7.45%</b>	<b>9.32%</b>	--	<b>-80.45%</b>	<b>481.21%</b>	<b>-43.08%</b>

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información y estados financieros proporcionados por la empresa.

En base a esta información, se analizan los ratios más relevantes para el contexto actual de la empresa.

**Figura 12**

*Ratios de Rentabilidad*



*Nota.* Figura obtenida a partir de la información obtenida.

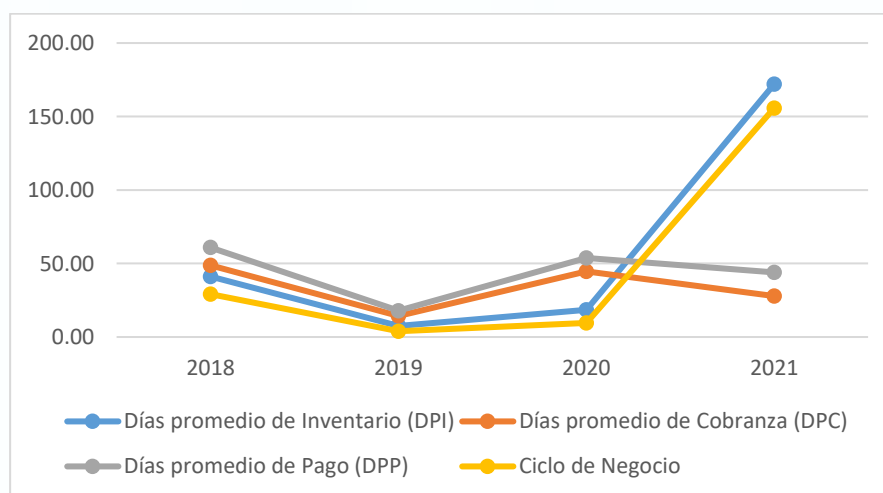
**Tabla 9***Ratios de Rentabilidad*

	2018	2019	2020	2021
ROS ( <i>Return on sales</i> UN/Ventas)	4.4%	1.4%	7.5%	9.3%
EBITDA	4.5%	1.4%	9.6%	7.8%
ROA ( <i>Return on assets</i> )	13.3%	3.8%	8.6%	5.0%
ROE ( <i>Return on equity</i> )	29.6%	5.5%	46.3%	21.1%

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los estados financieros proporcionados por la empresa.

Con respecto a los ratios de rentabilidad, se tiene:

- ROS viene incrementándose en los últimos 3 periodos. Sin embargo, por el análisis horizontal plasmado en los anexos, se sabe que las ventas vienen disminuyendo. Ganan más en porcentaje, pero venden menos.
- EBITDA, se reduce en 2021, producto de mayores gastos de administración y ventas.
- ROA, al igual que el ROS, se reduce en el 2021. Este ratio indica una menor rentabilidad sobre los activos.
- ROE, se reduce a la mitad en el 2021. Este ratio indica una menor rentabilidad sobre el patrimonio.

**Figura 13***Ratios de Gestión*

*Nota.* En la figura se muestra el aumento en los días promedio de pago e inventario.

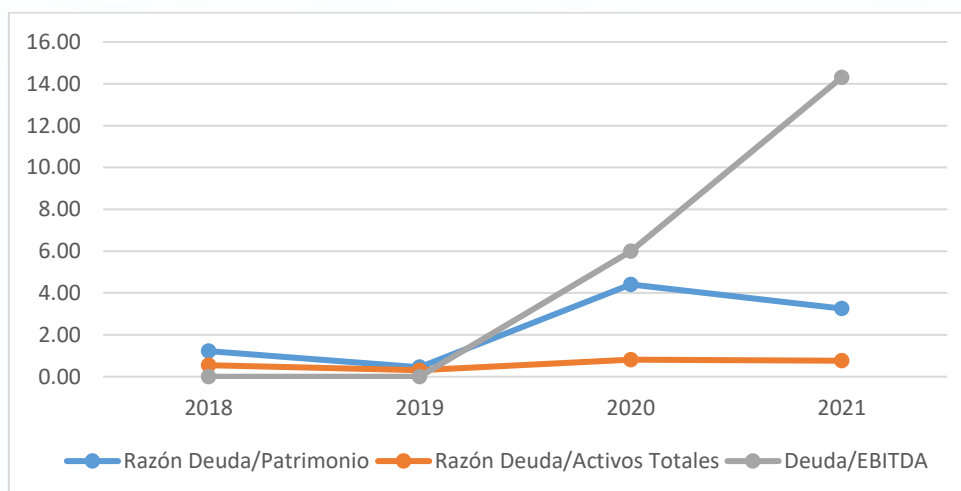
**Tabla 10***Ratios de Gestión*

	2018	2019	2020	2021
Días promedio de Inventario (DPI)	41.21	7.54	18.56	171.98
Días promedio de Cobranza (DPC)	48.76	14.34	44.65	27.81
Días promedio de Pago (DPP)	60.86	17.94	53.74	44.03
Ciclo de Negocio	29.11	3.94	9.47	155.76

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los estados financieros proporcionados por la empresa.

Con respecto a los ratios de gestión y el ciclo de negocio, se tiene:

- Es notorio el gran incremento de los DPI, pasando de 18.5 a 171.9. En ese sentido, se entiende una mayor inmovilización de efectivo producto de la mayor cantidad de inventario.
- Por otro lado, el ratio de cobranza mejora de 44.6x a 27.81x, sin embargo, con ese ratio no compensa el incremento de inventarios.
- De cara al ciclo de negocio en general, se percibe un abrupto crecimiento; pasando de 9.4x a 155.8x, interpretándose como la menor liquidez en la empresa. Esta situación está alineada al principal problema identificado en nuestro trabajo.

**Figura 14***Ratios de Endeudamiento*

*Nota.* En la figura se muestra el aumento intempestivo del ratio Deuda/EBTDA.

**Tabla 11***Ratios de Endeudamiento*

	2018	2019	2020	2021
Razón Deuda/Patrimonio	1.23	0.45	4.41	3.26
Razón Deuda/Activos Totales	0.55	0.31	0.82	0.77
Deuda/EBITDA	0	0	6.00	14.31

*Nota.* Tabla elaborada a partir de los estados financieros proporcionados por la empresa.

Respecto a los ratios de endeudamiento, se tiene:

- Se percibe incremento abrupto en el 2020 producto del financiamiento Reactiva Perú. Este ratio se explica: por cada sol en deuda, cuantos soles tiene la empresa en patrimonio.
- De la misma forma, el ratio deuda/activo se reduce. Esto permite deducir que el dinero prestado ha ido a inversiones de corto plazo.
- En relación con la DEUDA/EBITDA, es posible ver un problema de repago en las deudas. Este ratio mide la cantidad de periodos que requiere la empresa para poder pagar su deuda. Con las cifras al 2021, la empresa necesitaría de 14 periodos para poder pagar su deuda. Así, se evidencia un problema financiero importante.

### 4.3. Conclusiones

- El análisis de McKinsey evidencia que no existe una estrategia clara orientada a cómo captar presupuesto e inversión para la organización, que se encuentre alineada a la estructura organizativa y basada en reportes de sostenibilidad como herramienta clave de gestión.
- El consejo ejecutivo tiene una política de financiamiento bastante conservadora y atípica. Confía y prefiere utilizar métodos informales para la atracción de capital de inversión, los cuales da como válidos e idóneos, sin medir los impactos que esta postura genera y rechazando las oportunidades que la banca ofrece.



- En la estructura organizativa de la empresa, no existe un área de finanzas especializada que sea la responsable de brindar el soporte necesario en temas financieros, y sirva como medio de apalancamiento al consejo ejecutivo para el análisis y toma de decisiones. Por el contrario, todo ello se encuentra centralizado en el Sr. Ríos, lo que genera un alto nivel de dependencia de la empresa con su persona.

Por otra parte, del análisis cuantitativo realizado se puede concluir lo siguiente:

- El 2020, a pesar de ser el año cuando se inició la pandemia por COVID-19, fue muy positivo para la empresa, dado que todos sus ratios financieros mejoraron respecto a periodos anteriores.
- Los ratios con mejores cifras están relacionados a la rentabilidad de la empresa (ROE, ROA, EBITDA), la cual es positiva y se ha incrementado significativamente en comparación con años anteriores.
- La razón deuda y activos totales indica que la empresa se ha financiado con el 82 % de deuda para mantener su actividad en el 2020, es decir, opta por trabajar con capital externo en lugar de depender de sus recursos internos. Este ratio está relacionado a la problemática en estudio, porque confirma la trascendencia e importancia prioritaria que tiene RyR Buyer por incrementar su capital a través de nuevos inversionistas, pero a su vez, evidencia una dependencia importante respecto ellos.

## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

El capítulo está dedicado al análisis detallado del problema clave a resolver presentado, con el objetivo de hallar las causas fundamentales del mismo, y así poder formular alternativas de solución oportunas en el siguiente capítulo.

### 5.1. Causas identificadas

Partiendo del análisis realizado en el capítulo anterior y una tercera entrevista concedida por el Sr. Juan Pablo, cuyo propósito fue encontrar las causas de la dificultad que tiene el consejo ejecutivo para captar mayor capital de trabajo a la empresa, se identificaron los siguientes hallazgos:

- **Rechazo a la opción de financiamiento a través de la banca.** El consejo ejecutivo no toma en cuenta esta posibilidad dentro de sus opciones de financiamiento, porque considera que, al ser una pequeña empresa, es una alternativa muy riesgosa por las altas tasas de interés, nada convenientes para el contexto actual que el presidente de la misma refiere. Sin perjuicio de ello, accedió a un crédito de reactiva Perú, como se ha señalado anteriormente, sin embargo, dicha deuda aún ha empezado a ser pagada. Así mismo, desea evitar el compromiso a mediano o largo plazo de endeudamiento en cuotas.
- **Falta de contactos y relaciones estratégicas.** En la entrevista, el Sr. Ríos afirma que las dificultades que tiene para poder captar inversionistas sucede, según su experiencia, por no tener los contactos o relaciones estratégicas necesarias con personas dedicadas a hacer inversiones de esta índole.
- **Preferencia por métodos de inversión informales.** La empresa trabaja principalmente con proveedores informales de capital o “inversionistas flexibles”, como ella lo considera, quienes no mantienen ningún tipo de compromiso formal con el negocio, y solo buscan tener una rentabilidad alta y de corto plazo. Sin

embargo, estos inversionistas no aseguran una disponibilidad regular, basando su compromiso financiero en acuerdos de palabra.

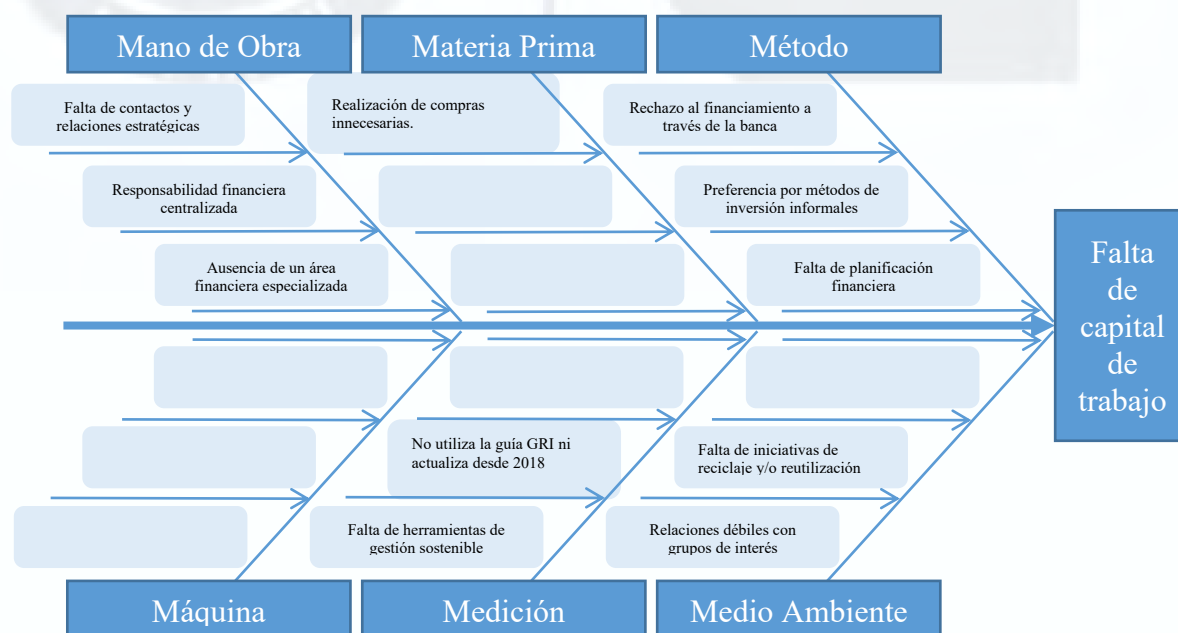
- **Responsabilidad financiera centralizada.** La responsabilidad del área financiera recae sobre una sola persona, que es la del presidente del consejo ejecutivo, quien también tiene encomendada la misión de buscar e incorporar nuevos inversionistas. Esto a su vez genera un alto nivel de dependencia de la empresa con su persona.
- **Ausencia de un área financiera especializada.** No existe un área de finanzas especializada que sea la responsable de brindar el soporte necesario al consejo ejecutivo en temas financieros. En comparación con la estructura organizativa anterior, esta es una desventaja que no ha sido corregida y sigue presente a pesar de todos los cambios realizados.
- **Falta de planificación financiera.** No se evidencia una planificación clara y sostenible en el tiempo, ni un plan de endeudamiento como parte de la estrategia general de la empresa. La evaluación de dicha capacidad solo se realiza a corto plazo y según las necesidades inmediatas de la empresa.
- **Falta de herramientas de gestión sostenible.** La organización no cuenta con herramientas de esta índole, que se encuentren basadas en la transparencia de información como impulsor de desarrollo sostenible, característica esencial de las guías GRI. Por ejemplo, sin haber utilizado una herramienta tal que brinde información clara para tomar decisiones, el consejo ejecutivo cree firmemente que la falta de capital de trabajo radica en la dificultad para conseguir el tipo de inversionistas que buscan, cuando probablemente este problema parte del hecho de no medir y evaluar correctamente las cifras de sus operaciones, lo cual impide visualizar todas las pérdidas que atentan contra el capital.

- **Relaciones débiles con grupos de interés.** Esto va más allá de que la organización busque establecer comunicación o contacto con sus grupos de interés. Sus actividades generan diversos impactos económicos, sociales y ambientales que deben crear valor compartido para sus grupos de interés. Un buen reporte de sostenibilidad puede marcar la diferencia y ser el determinante para empezar a proyectar una imagen institucional transparente, sincera, ordenada, que incremente la reputación a través del tiempo y permita sumar verdaderos aliados.

La Figura 15 muestra la espina de Ishikawa donde se tipifican todas las causas mencionadas. Esta metodología de solución de problemas busca identificar las causas raíces y efectos del problema principal a fin de hallar una solución. Para contribuir con la identificación de las causas, se proponen una serie de categorías, conocidas como las 6M, que suelen estar relacionados con el problema a resolver y sus orígenes.

**Figura 15**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* Adaptado de Ishikawa (1943).

Los resultados del análisis muestran que las causas identificadas están relacionadas a mano de obra, método, medición y medio ambiente. Las causas relacionadas a mano de obra muestran oportunidades de mejora tanto en la estructura organizacional de la empresa como en el personal calificado que la conforma. Aquellas relacionadas a método, indican que las estrategias del consejo ejecutivo respecto al tema del dinero no están favoreciendo a la organización al ritmo que necesita, dado que no obtiene el capital de trabajo que requiere en cantidad y oportunidad.

Finalmente, en medición y medio ambiente, se evidencia la necesidad de apalancarse en herramientas y buenas prácticas de sostenibilidad para construir una empresa más competitiva, que deje de enfocarse en el día a día como cualquier MIPYME, con una reputación basada en transparencia de resultados de forma que esto le permita atraer aliados sólidos y sobrevivir en el tiempo.

## **5.2. Principales causas del problema**

Después de haber descrito y analizado las posibles causas del problema en estudio, se procede a identificar y analizar aquellas directamente relacionadas y que constituyen la raíz de la problemática descrita en capítulos anteriores.

### ***Rechazo a la opción de financiamiento a través de la banca***

La percepción de la empresa hacia las entidades financieras como aliado de financiamiento es negativa. Esta opción de financiamiento es considerada como una opción costosa para conseguir capital de trabajo, según refiere el Sr. Ríos, debido a las altas tasas de interés; riesgosa, porque involucra garantías que respalden o aseguren el pago del crédito otorgado, lo cual puede llegar a comprometer el patrimonio de la empresa por periodos de tiempo considerables y, finalmente, incómoda para el consejo ejecutivo, dado que conlleva un compromiso formal de pago de cuotas que no se desea asumir.

Rechazar esta opción trae como consecuencia la restricción del abanico de posibilidades de financiamiento, reduciéndolo a inversionistas informales, quienes brindan una tasa de interés, muchas veces, por encima de la media de un banco, las cuales pueden verse sujetas a incrementos de acuerdo a la disponibilidad de capital, restando eficiencia al poder de endeudamiento y resaltando la informalidad con la que la empresa trabaja en este sentido. A su vez, suprime la posibilidad de mantener un capital de trabajo estructurado y claro, e impide gozar de un historial crediticio importante y necesario para acceder a mejores ofertas de productos financieros a futuro.

### ***Preferencia por métodos de inversión informales***

Como se mencionó en capítulos anteriores, para RyR Buyer, un inversionista flexible es aquel que aporta capital para proyectos específicos, generalmente de corto plazo, obtiene su rentabilidad y queda a la expectativa de invertir en un nuevo proyecto a futuro similar, sin mantener una relación estable en el tiempo. La empresa cierra estos compromisos únicamente con pactos de palabra, apelando a la confianza y lealtad subjetiva, sin que medie ningún documento formal, escrito y firmado.

En la última entrevista, el Sr. Ríos afirmó que mantiene tres periodos de financiamiento con sus inversionistas: semanal, mensual y anual, pagando tasas del 1 %, 3 % y 15 %, respectivamente. Estos valores son mayores en comparación a los ofertados por la banca, lo cual lejos de ser un acierto y una ventaja para la empresa, termina siendo una desventaja considerable.

La preferencia que el consejo ejecutivo tiene por trabajar con estos inversionistas se fundamenta en la practicidad, rapidez y trato directo informal (mano a mano), características que concuerdan con la política del negocio. Así, se cumple con el objetivo interno de mantenerse “a salvo” de deudas y compromisos a largo plazo con entidades financieras o inversionistas formales.

Sin embargo, el Sr. Ríos también reconoce que la ausencia de este tipo de inversiones se va incrementando, principalmente porque muchas de ellas han migrado de sector, como el de bienes raíces u otros distintos al rubro de la empresa, y existen mayores dificultades para integrar nuevo capital. Dicha ausencia de inversionistas ha traído como consecuencia que la ejecución de algunos proyectos no llegue a concretarse, se retrase o postergue por recursos financieros limitados o algunas veces insuficientes, evidenciando la falta de robustez de esta alternativa de apalancamiento financiero y el enorme riesgo que esconde para la empresa bajo una fachada de liquidez inmediata.

### ***Responsabilidad financiera centralizada***

El Sr. Ríos es una persona con mucha experiencia y conocimiento práctico del negocio, sin embargo, es el único sobre el que descansa toda la responsabilidad financiera, adicional a sus funciones como presidente del consejo ejecutivo. Esto genera una fuerte dependencia respecto a una sola persona, dado que ante una eventual ausencia no existe un personal de relevo competente en el tema financiero, que pueda darle continuidad a su labor en el negocio. Además, es la persona de contacto de la empresa con el grupo de inversionistas y proveedores con los que cotidianamente trabaja, y tiene a cargo la misión de buscar e integrar nuevos inversionistas interesados en apostar por la organización. Por otro lado, la centralización de esta responsabilidad, limita considerablemente el criterio de toma de decisiones financieras, siendo estas por lo general unilaterales, lo cual no siempre garantiza que sean las mejores ni las más correctas: una mala decisión financiera puede incluso llevar a la quiebra a un negocio.

Con todo ello, la organización necesita de un especialista financiero, que ayude al consejo ejecutivo no solo a analizar y ampliar los horizontes de las opciones de endeudamiento, sino también en la toma de decisiones conjunta para lograr una buena gestión financiera.

### ***Ausencia de un área financiera especializada***

La empresa, como se describió en capítulos anteriores, tuvo un antes y un después respecto a su organización. La coyuntura crítica que alcanzó la hizo tocar fondo y, después de una reunión de emergencia en la que participaron todos los socios y un asesor externo, se tomó la decisión de cambiar radicalmente toda la estructura organizativa de la empresa, dando como resultado el modelo por unidades de negocio autónomas, orientado a satisfacer necesidades específicas para cada cartera de clientes, y que actualmente se encuentra vigente. Sin embargo, este gran cambio no contempló un área financiera especializada dedicada exclusivamente a ello, y ese es un error que se arrastra desde la estructura anterior, la cual tampoco la consideraba necesaria.

Durante una de las entrevistas sostenidas con el presidente del consejo ejecutivo, se le consultó si consideraba necesaria la existencia de un área así, y en su respuesta fue posible identificar una postura bastante conservadora y pragmática: por un lado, no lo contempla necesario, porque muestra confianza y convencimiento pleno en el estilo que actualmente tiene para manejar la administración financiera, y por otro, manifiesta que el costo de contratar a un especialista con experiencia es un lujo que la empresa no puede darse en estos momentos.

El papel de un área financiera es de suma importancia para cualquier empresa. Una inadecuada ejecución de las decisiones financieras puede llegar a desencadenar graves complicaciones, e inclusive, llevar el negocio a la quiebra. Por eso, es recomendable contar con un profesional especialista en la materia. La rigurosidad en la administración financiera es mucho más beneficiosa para el negocio que el costo asociado a la misma.

### ***Falta de planificación financiera***

Según las entrevistas sostenidas con el Sr. Ríos, existen diversos proyectos con perspectivas de crecimiento y expansión a corto y largo plazo, pero la ausencia de inversiones



que aporten el capital necesario frustra las aspiraciones de materializarlos: muchos de ellos se han visto postergada su ejecución en el tiempo y otros permanecen en el papel.

Dentro de la estrategia de la empresa, no se contempla una planificación anual del presupuesto general ni la proyección de endeudamiento, previamente definidos y analizados, como parte de la política clave de desarrollo, lo cual no solo afecta a la disponibilidad de capital, que pone en riesgo la liquidez de la empresa y la atención oportuna de la demanda, sino también las expectativas de crecimiento en el tiempo.

Actualmente, los problemas de liquidez se solucionan, algunas veces, sin tener un plan de acción previamente definido y analizado, de forma desordenada y hasta riesgosa, en lugar de hacerlo a través de estrategias claras que permitan resolverlos sin sobresaltos, e inclusive, prevenirlos. La única acción preventiva que se pudo identificar, fue la reunión anual que sostiene el presidente con la contadora externa, para evaluar su capacidad de endeudamiento.

Vale la pena describir un ejemplo claro que evidencia la falta de una planificación financiera: RyR Buyer, comercializa sus productos en una moneda distinta (soles) a la que se adquieren (dólares), complicando las oportunidades de ventas por la volatilidad no proyectada del tipo de cambio. La respuesta de la empresa para compensar este efecto es a través de proyecciones intuitivas del tipo de cambio futuro, que se traducen en un porcentaje de incremento al costo final de la propuesta de venta y una reducción del tiempo de validez de la misma, lo que obliga a que deban ser actualizadas frecuentemente, aumentando el riesgo de concretar la potencial venta por las variaciones continuas de la oferta. Finalmente, se pudo comprobar que no se utilizan instrumentos financieros como estrategia adicional de protección ante la volatilidad del tipo cambiario de la moneda, como por ejemplo un contrato *forward* o de futuros, que es uno de los instrumentos de cobertura más utilizados el cual permite a las partes que lo celebran, fijar un precio en el futuro.

### ***Falta de herramientas de gestión sostenible***

En la actualidad, la organización se está desarrollando bajo un modelo tradicional, enfocada solamente en el factor económico, sin ser consciente de los múltiples impactos que genera, desaprovechando todos los beneficios que aporta la gestión basada en sostenibilidad, la cual, debe convertirse en una ventaja competitiva. Así, de implementar dicha gestión, logrará permanecer vigente en el mercado a través del tiempo, será más atractiva al sumar criterios diferenciadores como empresa responsable, consciente y transparente de sus impactos y resultados frente a sus grupos de interés, minimizará los riesgos existentes en su cadena de valor y potenciará sus fortalezas al ser más eficiente y competitiva.

### ***Relaciones débiles con grupos de interés***

Según González (2021), para que las MIPYMES puedan alcanzar los objetivos que se han trazado es preciso que sus operaciones estén basadas en la confianza y transparencia que tienen con sus *stakeholders* o grupos de interés. Esto último les permitirá generar valor de forma más constante para afrontar los retos y oportunidades que surgen en el desarrollo de sus actividades, fortalecerá su relación con dichos grupos al comunicar su presente y su futuro de forma constante, mejorará su reputación y atraerá capitales.

### **5.3. Conclusiones**

- El consejo ejecutivo de la empresa tiene claridad en el qué, relacionado al perfil de inversionistas que necesitan, pero no en el cómo conseguirlos ni conservarlos, y tampoco tiene una postura más abierta a aceptar mejores alternativas. Su postura conservadora y pragmática acerca de considerar nuevos estilos de administración financiera a través de la banca es una gran limitante para la empresa, porque desaprovecha un abanico de posibilidades de financiamiento viables y que pueden resultar más favorables para incrementar la disponibilidad de capital, con la inmediatez necesaria y a tasas accesibles.

- La falta de un área financiera especializada no solo limita la labor de atraer y retener nuevos inversionistas, al regirse por un criterio unilateral basado en la percepción y conocimiento de una sola persona, sino también la posibilidad de tener una gestión financiera más estratégica y rigurosa. No basta con el conocimiento empírico del negocio ni el buen olfato intuitivo; es necesario un conocimiento especializado que permite ejecutar estrategias efectivas, beneficiosas y sostenibles en el tiempo.
- No contar con una planificación financiera es como navegar a la deriva, expuesto sin ninguna protección a los peligros y riesgos del mercado, sin una cultura preventiva que permite de alguna manera anticiparse a los problemas o minimizar sus efectos. Esta falta de planeamiento ya ha impactado negativamente a la ejecución de sus principales negocios, considerando que muchos de sus productos son importados en moneda extranjera y comercializados en moneda nacional. Además, se han suspendido varias licitaciones y proyectos ya ganados por la alta variabilidad de sus ofertas.
- Uno de los grandes retos que tiene el consejo ejecutivo, no solo es el de resolver la problemática asociada a la falta de capital
- financiero, sino también de cómo convertir a RyR Buyer en una empresa competitiva y atractiva para invertir, que se diferencia del resto, y aquí es donde los reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión juegan un papel vital, porque a través de ellos es posible incrementar la reputación de la organización, lo cual a su vez apertura las comunicaciones con posibles inversionistas.

## Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

Luego de haber analizado las causas principales del problema en el capítulo, ahora el enfoque se traslada a proponer y evaluar las alternativas de solución más viables, que permitan resolver la problemática identificada en capítulos anteriores. Las propuestas de solución que permitan resolver este problema están orientadas a la ejecución y generación de valor para la empresa, y más allá de ser considerado un problema es una gran oportunidad de mejora.

### 6.1. Alternativas para resolver el problema

A raíz de los análisis realizados anteriormente, y bajo el enfoque de cierre de brechas, se proponen una serie de alternativas de solución que buscan resolver de forma conjunta el problema clave identificado. Estas se encuentran en correspondencia con las causas descritas en el capítulo anterior:

- En primer lugar, es preciso transformar la imagen actual de la empresa por una que proyecte seguridad y confianza de cara a los posibles inversionistas y entidades financieras. Por ello, se debe evaluar la posibilidad de implementar políticas internas alineadas a la consecución de los ODS que apliquen en todo aquello que compete al giro del negocio y a las personas; así mismo, aplicar los estándares GRI como herramienta de gestión y elaborar los informes de sostenibilidad siguiendo dicho estándar, los cuales la empresa venía realizando hasta el año 2018, data del último reporte documentado.
- Evaluar la viabilidad de apalancarse en otras herramientas de financiamiento externo tales como *factoring*, *confirming*, *leasing* o *renting*, que ofrecen las entidades bancarias con múltiples beneficios, no solo económicos sino también de asesoramiento. Esto a su vez reducirá al mínimo posible la presencia de inversionistas informales, de tal forma que la necesidad de recurrir a ellos solo sea

en casos muy puntuales o de emergencia, no planificados como, por ejemplo, en aquellos escenarios de proyectos específicos donde existe un inversor que apueste por ellos. Esta alternativa se propone en respuesta al rechazo a la opción de financiamiento a través de la banca y la preferencia por métodos de inversión informales (Yaydoo, 2022).

- Crear un área de finanzas, ya sea compuesta por un equipo o un solo profesional, a fin de descentralizar y delegar la responsabilidad financiera a personas capacitadas y especialistas que puedan dedicarse exclusivamente a ello, con el fin de mejorar y optimizar la gestión de la empresa en este aspecto (Connect Americas, 2021).
- Diseñar, en el marco del planeamiento estratégico, un plan de endeudamiento y adquisición de capital de trabajo anual, capaz de conducir a la empresa a tomar las mejores decisiones financieras de forma sostenible en el tiempo, dejando de lado la improvisación existente que se ve materializado en la falta de planificación financiera a mediano y largo plazo. Este plan debe estar acompañado de una política de ventas mejor planificada, que contemple alinear el precio de venta a la moneda en la cual se adquieren los productos, de forma que se convierta en un mecanismo de protección ante la constante volatilidad del tipo de cambio (Connect Americas, 2021).
- Unirse al Programa de Negocios Competitivos de GRI para el Perú, entre otros objetivos, con la finalidad de implementar los reportes de sostenibilidad basados en las guías GRI, de forma consistente y sostenida, para que sean la herramienta de gestión clave que brinde la transparencia y claridad necesaria tanto en cifras como en forma de operar, que la organización necesita para diferenciarse de las demás y mantenerse vigente (Connect Americas, 2021).

- Fortalecer las relaciones con los grupos de interés, con la finalidad de que sea posible establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes principales basadas en la confianza mutua como, por ejemplo, realizar compras programadas a menor costo, incrementando la capacidad de atención del negocio.

## **6.2. Evaluación de alternativas**

Anteriormente se listaron las alternativas de solución posibles, por lo que corresponde evaluar su viabilidad, a fin de identificar cuales pueden llevarse a cabo con éxito y formar parte de la solución final propuesta.

### ***Implementación de Políticas Internas de Trabajo alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible***

Las Políticas Internas de Trabajo son lineamientos o pequeñas regulaciones que establecen los empleadores para guiar, dotar de herramientas y plasmar el pensamiento de la empresa frente a diversos temas. En ese sentido, las políticas deben estar alineadas al cumplimiento de los ODS, de tal forma que sean parte del ADN de la organización y no se consideren como una exigencia adicional de obligatorio cumplimiento en la empresa. Por ejemplo, se pueden establecer políticas de salud y bienestar para todos los trabajadores, promoviendo campañas de descarte enfermedades, exámenes ocupacionales, asesorías en nutrición y actividades físicas; así mismo se pueden establecer políticas de igualdad de género, promoviendo la contratación de hombres y mujeres en todos los niveles y con cuotas mínimas de contratación. Otra política que es posible implementar es la de colaboración y creación de alianzas con otras instituciones.

### ***Apalancamiento a través de herramientas de financiamiento externo***

Según Vázquez (2016), la financiación externa son todos aquellos medios que utiliza una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago o para realizar inversiones productivas, ello con la finalidad de hacer que el negocio crezca de manera sostenible.

Las empresas siempre deben contar con un plan de financiamiento que se encuentre actualizado, el mismo que no dependa de sus recursos propios. Lo más saludable es que la empresa distribuya su dinero en porcentajes de financiación externa e interna.

A continuación, se presentan algunas herramientas de financiamiento interno y externo que puede utilizar la empresa:

- Acceso a créditos de entidades financieras (bancos, cajas de ahorro).
- Venta de acciones en la bolsa de valores o mercados extrabursátiles.
- Formación de un *Joint Venture* con otras empresas interesadas en el negocio.
- Captación de inversionistas externos.
- Llevar a cabo incrementos de capital.
- Generación de dividendos que atraigan la financiación externa.
- Emisión de deudas con intereses atractivos.
- *Leasing* o *Renting*, que son contratos de arrendamiento con opción de compra.
- *Confirming* o *Factoring*, que es una fuente de financiación que permite obtener de forma inmediata recursos financieros con cargo a las deudas de los clientes.

### ***Creación de un área financiera***

Una eventual área de finanzas deberá estar conformada por uno o dos especialistas que trabajen en coordinación con el consejo ejecutivo, con un MOF (Manual Operativo de Funciones) bien definido, a fin de no desvirtuar el puesto y enfocar al equipo en las tareas que agreguen valor y permitan alcanzar las metas económicas de la empresa. Según el Manual de Administración Financiera por la Asociación Crecer, existen tres elementos claves que esta área debe tratar: rentabilidad, liquidez y control de riesgos. De allí que el objetivo principal del área financiera sea mantener los recursos económicos en un balance adecuado entre estos elementos claves, a través de una estrategia financiera bien establecida y validada, que goce

de revisiones periódicas por si fuese necesario realizar algún ajuste para mantenerla alineada a las metas trazadas.

### ***Diseño un plan de endeudamiento y adquisición de capital de trabajo anual***

Dentro del planeamiento estratégico de la empresa, el plan de endeudamiento debería tener una frecuencia anual, cuyo objetivo sea evitar el costo excesivo de capital. Este se da muchas veces cuando no existe planificación a largo plazo y se recurre a financiamientos intempestivos e improvisados, que son un bote salvavidas para la liquidez inmediata, pero a un alto costo que finalmente impacta negativamente en las finanzas de la empresa. Dicho plan debe partir desde el plan de trabajo proyectado, de tal forma que cubra sus necesidades de solvencia económica, dejando de lado vacíos financieros.

### ***Unirse al Programa de Negocios Competitivos del GRI para Perú***

Desde su implementación en 2017, este programa brinda gran apoyo de la mano y financiamiento de la Cooperación Suiza SECO, en países como Colombia, Indonesia, Vietnam, Sudáfrica y Perú. Está dirigido para MIPYMES y su objetivo principal es hacer que las empresas sean más competitivas identificando sus impactos económicos, sociales y ambientales, migrando así a un modelo de negocio más consciente de los efectos de sus actividades y a su vez más transparente, al reportar información de su gestión que resulta de interés tanto en la interna como la externa de la organización (González, 2021).

La implementación de este programa en el país ha permitido la masificación de su utilización como una práctica fundamental adoptada por empresas de diferentes tamaños y sectores, y no solo por aquellas denominadas grandes.

Para RyR Buyer sería muy beneficioso unirse a este programa, dado que no solo va a aprender a medir impactos e implementar reportes de sostenibilidad basados en las guías GRI, sino que ingresaría a un ciclo de mejora continua que impulse su crecimiento, garantice resultados sostenibles y con el tiempo llegue a formar parte de la cultura de la empresa.



### ***Fortalecer las relaciones con los grupos de interés***

Para que una MIPYME pueda crecer y alcanzar todas sus metas, es muy importante generar vínculos y relaciones de confianza y transparencia con otras empresas y, en general, con sus grupos de interés. Con ello podrá asumir nuevos retos y oportunidades, generar valor y ser sostenible en las actividades que realiza. Cabe señalar que tanto los grupos de interés internos como externos, deben mantenerse bien informados, lo cual es de vital importancia para generar alianzas basadas en la confianza.

### **6.3. Conclusiones**

- Las alternativas de solución propuestas y evaluadas son viables y congruentes con el objetivo de resolver el problema clave identificado de forma completa y sostenible en el tiempo.
- Es necesario convertir a RyR Buyer en una empresa atractiva para las inversiones, a través de un buen posicionamiento de marca, clima laboral, balance financiero con resultados favorables, estrategias y alineamiento integral de la empresa con los objetivos y políticas de margen de ventas.
- La competitividad y éxito de las MIPYMES dependerá de que tan ágiles y apropiadas sean sus gestiones a fin de satisfacer a sus clientes y a sus respectivos objetivos de crecimiento y desarrollo empresarial.
- Es muy importante alinear a la empresa con los ODS, para de ese modo recuperar confianza frente a la sociedad. Así mismo, la creación de un área de finanzas, la cual pueda evaluar y tomar decisiones para tener liquidez, rentabilidad y control de riesgos.

## Capítulo VII: Solución propuesta

En el capítulo anterior, se plantearon y evaluaron alternativas de solución para el problema clave a resolver, las cuales por consenso grupal se consolidaron en una estrategia conjunta constituida por pasos claves de ejecución, los cuales serán explicados en el presente capítulo.

### 7.1. Primer paso: Creación de un área financiera

Como se mencionó en el capítulo anterior, esta nueva área financiera debe trabajar, alineada al Manual de Administración Financiera, en tres elementos claves:

- **Rentabilidad**, es la capacidad de la empresa para obtener utilidades a partir de una cantidad de dinero invertido.
- **Liquidez**, es el dinero efectivo disponible con el que cuenta la empresa para realizar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo.
- **Control de riesgos**, son el grupo de mecanismos de prevención para todas aquellas situaciones de riesgo financiero en la empresa.

Por otra parte, esta área debe contar con un MOF que especifique las funciones necesarias para alcanzar el balance recomendado entre estos tres elementos. A continuación, se sugieren las siguientes funciones básicas:

- Elaborar información financiera que esté basada en la realidad, para que, a partir de ello, el consejo ejecutivo pueda tomar buenas decisiones.
- Planear y gestionar la utilización de los recursos financieros, con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de la organización, y asumir sus compromisos financieros correctamente.
- Planear y ordenar el crecimiento futuro de la organización a través de políticas de financiamiento adecuadas.
- Optimizar al máximo la rentabilidad de la organización.

- Adquirir deudas y herramientas financieras de bajo costo.
- Invertir de forma adecuada el dinero a fin de maximizar su beneficio.

La información financiera generada debe estar sostenida en dos hábitos claves: revisar periódicamente los ratios financieros, a fin de poder cuantificar los aspectos económicos claves de la empresa, y analizar los estados financieros con regularidad, que permitirá tener una visión clara del negocio y resultados tangibles, los cuales podrán ser comparados con resultados anteriores o de la competencia. Lograr que la empresa tenga una estructura financiera saludable, permitirá mejorar su capacidad de negociación, se desarrolle mejor y tenga un crecimiento sostenible basado en toma de decisiones correctas.

La gestión de los recursos financieros implica estar al corriente de las alternativas de financiamiento, para contar con herramientas que permitan invertir y hacer crecer el negocio, respaldadas por la política de financiamiento que debe contemplar en qué ocasiones se realizan incrementos de deuda, con entidades bancarias, de capital de accionistas y/o inversionistas, o una combinación de ambas. Así, es importante contar con información financiera actualizada, porque servirá como carta de presentación del empresario frente a las instituciones financieras, inversores potenciales u organizaciones públicas, al momento de solicitar financiación.

Por otro lado, un hábito recomendado dentro del control de riesgos es tener un fondo para casos de emergencias. Dicha cantidad de dinero va a depender del tamaño y la actividad de la empresa. En estos casos, es recomendable tener como mínimo el equivalente a tres meses de gastos operacionales como reserva. Este dinero no debe almacenarse dentro de la empresa, sino bajo la utilización de un instrumento financiero que genere rentabilidad.

## **7.2. Segundo paso: Convertir a RyR Buyer una empresa confiable**

Para esto, es necesario utilizar todos los ODS posibles dado que con ellos se dotará de contenido y moldeará a la empresa sobre cimientos y valores sólidos, que ayudarán a RyR

Buyer ser una empresa atractiva para sus clientes, competidores, inversionistas, bancos e incluso laboralmente, ya que las personas estarán deseosas de trabajar en esta empresa.

Por ello, se empezará replanteando la misión y visión de la empresa, para luego pasar a la creación de la Política Interna de Trabajo por cada uno de los 17 ODS. Dicho esto, cada una de estas políticas estarán enmarcadas dentro de las necesidades y posibilidades de RyR Buyer, siempre con el compromiso de mejorar cada día.

Así mismo, cada una de estas políticas estará llamada a la acción e involucrará a todo el personal de la organización, sin importar el puesto que ocupe. Además, serán de obligatorio cumplimiento teniendo en cuenta un plazo de conocimiento y adaptación, así como una fecha definitiva en la cual serán desplegadas y su incumplimiento podrá ser sancionado incluso con el despido al quebrantar la buena fe laboral depositada en las personas.

Por otro lado, estas políticas deberán ser difundidas y estar plasmadas dentro de la información de la empresa, que sean accesibles en redes sociales y páginas web oficiales de la misma. Por otro lado, se deberán plasmar de manera física en lugares visibles dentro del establecimiento de RyR Buyer.

Para finalizar, es preciso señalar que estas políticas estarán involucrando a la sociedad, por lo que trascenderán los muros de la empresa y estarán acompañadas de campañas y actos de presencia por parte de la organización en toda aquella actividad a la que sea invitada o convocada, teniendo en cuenta además deberá crear espacios en donde comparta estos objetivos con la comunidad y demuestre el compromiso que ha asumido.

### **7.3. Tercer paso: Diseño de plan de endeudamiento y adquisición de capital anual**

El plan de endeudamiento contempla aquellas estrategias financieras orientadas a garantizar la liquidez de la empresa. Este plan depende, principalmente, de la capacidad de

endeudamiento, que es la cantidad de deuda máxima que puede asumir un negocio sin poner en peligro su integridad financiera.

Sin embargo, al momento de crear esta liquidez, no todas las opciones son válidas. Es preciso evaluar los costos y los plazos, entre otras variables principales. De lo contrario, es posible cometer errores que a futuro serán muy complicados de corregir.

Existen tres errores que se deben evitar al momento de diseñar una planificación financiera:

- **Apalancarse en exceso.** La empresa debe endeudarse, pero jamás superar sus posibilidades. La proporción entre los ingresos y la deuda que adquiera debe depender de las características de la empresa. Así mismo, el intervalo de endeudamiento recomendado puede oscilar entre dos veces el EBITDA y en casos excepcionales, como el financiamiento de proyectos, podría oscilar hasta siete veces el EBITDA. Por otro lado, es válido recurrir a opciones alternativas como el *leasing* o el *renting*, en el caso de compra de vehículos o maquinaria, de ese modo ésta deuda puede figurar en los estados financieros pero no como un crédito. (Sekulits, 2018)
- **Utilizar instrumentos a corto plazo para necesidades de largo plazo.** Un error recurrente es adquirir deudas a corto plazo cuando se tiene una necesidad de dinero a largo plazo. En ese sentido, se corre el riesgo de tener que pagar la deuda antes que la inversión realizada comience a generar frutos. Para prevenir ello, en primer lugar, la empresa debe endeudarse a largo plazo lo máximo que sea posible. Luego de ello se debe acudir a fuentes de financiación alternativas. Estas fuentes pueden ser los fondos de deuda privada, con los cuales es posible tener un financiamiento en plazos mayores a los del vencimiento. Otra opción es la emisión

de bonos, cuya colocación sea atractiva para los inversionistas privados o mercados regulados. (Sekulits, 2018).

- **Concentración bancaria.** Otro error a evitar es adquirir deudas en una sola entidad financiera, ello en razón a que la entidad bancaria puede decidir reducir sus niveles de riesgo, lo que genera dificultades al momento de refinanciar la deuda. En ese sentido, es recomendable evitar los créditos con condiciones muy estrictas, que sean muy costosos y no permitan negociar las tasas de interés, como en el caso de algunos bancos (Sekulits, 2018).

#### 7.4. Cuarto Paso: Apalancamiento a través de herramientas de financiamiento externo

El camino para poder obtener capital de trabajo formal y seguro, sin comprometer el patrimonio de la empresa ni sus reservas, es a través del uso de herramientas de financiamiento externo.

En la Tabla 12, se lleva a cabo la comparación del *factoring* y el *confirming*, como ejercicio de ayuda para facilitar la elección entre una u otra, según sea la necesidad.

**Tabla 12**

*Factoring vs. Confirming*

<b><i>Factoring</i></b>	<b><i>Confirming</i></b>
Se efectúa sobre las empresas (clientes)	Se efectúa sobre los proveedores (deudores)
Es un servicio de cobros	Es un servicio de pagos
La empresa mejora la capacidad de negociar plazos con los clientes porque sabe que cobrará el producto o servicio de manera inmediata	Agiliza y mejora la capacidad de negociación con los proveedores porque saben que tienen asegurado el pago de sus servicios
El cobro del trabajo se lo asegura la empresa	El cobro del trabajo se lo asegura el proveedor
Facilita la liquidez con las ventas a plazo a sus clientes	Facilita el pago a los proveedores

*Nota.* Adaptado de *Diferencias entre Factoring y Confirming para evitar Confusiones (ADP, 2022)*.

#### 7.5. Quinto Paso: Establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes

En este caso, se deben realizar alianzas que permitan lograr el crecimiento estratégico no solo de la organización sino de todos los *stakeholders*, establecer alianzas estratégicas con

proveedores y clientes principales, para poder realizar compras programadas. Esto permitirá alcanzar un apalancamiento con los grupos de interés a costo cero, desarrollo y crecimiento sostenible en condiciones justas y adoptar medidas para garantizar que dicho crecimiento sea homogéneo.

#### **7.6. Sexto paso: Utilización de instrumentos financieros**

Incorporar a la política financiera de la organización el uso de por lo menos un instrumento derivado financiero, para cubrirse de las fluctuaciones por tipo de cambio. El *forward* de cobertura cambiaria permite protegerse ante el riesgo de fuertes incrementos futuros en la tasa de cambio. Este es un mecanismo muy recomendado sobre todo para empresas importadoras o exportadoras, que comercializan en moneda local; las operaciones pactadas es un compromiso obligatorio para ambas partes. (Banco Financiero del Perú, 2018)

Actualmente, la empresa no tiene cuantificado el impacto por el tipo de cambio y solo trata de compensarlo a través de incrementos porcentuales en sus propuestas de venta durante las licitaciones en las que participa, restándole seriedad a la oferta y generando incertidumbre a la proyección de nuevos clientes. El uso de instrumentos derivados financieros, como *forwards* o futuros, pueden llegar a resultar muy útiles para proteger al negocio de las fluctuaciones por tipo de cambio. (Banco Financiero del Perú, 2018)

## Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

Definida la estrategia de solución propuesta, se detalla su plan de implementación compuesto por los seis pasos señalados en el capítulo anterior, los cuales se incluyen en un diagrama de Gantt con fechas y responsables definidos, finalizando con la identificación de los factores de éxito clave, que constituyen las actividades y requisitos foco que permitirán ejecutar exitosamente la propuesta de solución planteada.

### 8.1. Actividades

En concordancia con las alternativas de solución planteadas anteriormente, el plan de acción a ejecutar iniciará en el siguiente orden:

1. **Implementación del área de finanzas.** Para ejecutar este primer aspecto, es necesario entender que crear toda una nueva área dentro de la empresa va a requerir una serie de cambios, acondicionamientos y la creación de nuevos puestos de trabajo. En ese sentido, se procederá de la siguiente manera:
  - **Contratación Jefe del Área de Finanzas.** Se realizará la convocatoria, selección y contratación de un profesional especialista en la materia de finanzas, para el puesto de Jefe del área de Finanzas. Esta persona deberá ser profesional graduado y titulado de Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines, con Maestría y/o especialización en finanzas y manejo de personas; adicional a ello, debe contar con experiencia certificada de tres años en puestos similares. Debe ser capaz de cumplir con las expectativas de mejora planteada y generar aportes innovadores para resolver problemas actuales. Este profesional se deberá encargar de contratar a su equipo de trabajo, ello una vez diseñada la estrategia, las funciones de los puestos y de área. La duración de esta etapa será de dos semanas.



- **Elaboración de un Manual de Administración Financiera.** Estará alineado con los tres elementos claves: (a) rentabilidad, (b) liquidez y, (c) control de riesgos. Este manual se elaborará a cargo del nuevo Jefe del área de Fianzas, contará con una estrategia de endeudamiento y, a su vez, estará alineada con la cuota de venta proyectada para el periodo analizado; se revisará la cartera actual con el objeto de general *cross selling* de todos los productos generando nuevos ingresos en clientes actuales. Se verificará el stock necesario para cubrir la demanda actual, seguido de esto, se cuantificará el costo de capital versus el margen esperado por la comercialización de cada línea de producto, llegando a determinar el método de compra y/o adjudicación de cada bien, explorando la oportunidad de trabajar con la mercadería del proveedor para algunos casos donde no sea vital la entrega inmediata o sean productos de baja rotación. La duración de esta etapa será de dos semanas.
- **Elaboración de un Manual de Organización y Funciones.** Partiendo de la estrategia de endeudamiento y del propio Manual de Administración Financiera, se establecerán todas las funciones de la nueva área de Finanzas, así como las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que se crearán. Por otro lado, este MOF, establecerá los perfiles de los profesionales que integrarán esta área y servirá como un modelo replicable para las demás. La duración de esta etapa será de dos semanas.
- **Contratación del Equipo de Finanzas.** En esta etapa, una vez creados el MOF y el Manual de Administración Financiera, se puede realizar el proceso de contratación del equipo de conformará el área de Finanzas; los perfiles profesionales ya estarán determinados en el MOF y se llevará a

cabo la convocatoria, selección y contratación para cada puesto que se haya creado. Del mismo modo la duración de esta etapa será de dos semanas.

2. **Convertir a RyR Buyer en una empresa Confiable.** Este paso tiene únicamente tres etapas y se ha considerado como el segundo paso a realizar, ya que involucra a todas las áreas de la empresa y es necesario que se cuente con el área de fianzas conformada y establecida. Así, se detallan las etapas a continuación:

- ***Creación de Políticas Internas de Trabajo alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*** Se realizará un trabajo en conjunto con todas las áreas, quienes deberán sincerar sus aciertos y errores en su gestión; estos hechos estarán únicamente vinculados a la pérdida de confianza que ha tenido la empresa frente a clientes, proveedores y posibles inversionistas. En ese sentido, alineados a los ODS, se replanteará la misión y visión; luego se dictarán políticas internas de trabajo, que se desplegarán y serán de estricto cumplimiento por todos los trabajadores. La duración de esta etapa será de dos semanas.
- ***Despliegue de Políticas Internas de Trabajo.*** En esta etapa se realizará el despliegue de las políticas desarrolladas, las cuales serán visibles en la empresa de manera física y digital a través de la página web institucional. Además, se concientizará a los trabajadores de su cumplimiento e importancia teniendo una evaluación y aplicación continua de las mismas. Es de duración indefinida.
- ***Retomar la elaboración anual de los Reportes de Sostenibilidad.*** Estos reportes son una herramienta de gestión con múltiples beneficios, que

incrementa la reputación de la empresa y mejora la confianza, ya que a través de los estándares GRI, se da a conocer la transparencia de la gestión de la empresa en diferentes aspectos.

3. **Diseño de un plan de endeudamiento y adquisición de capital.** Una vez

creada el área de Finanzas e incrementada la confianza de la empresa, se diseñarán las estrategias orientadas a garantizar la liquidez de la empresa. En este paso se verán dos etapas:

- **Análisis y proyecciones.** Para ello se debe revisar las necesidades de la empresa y su situación actual, así como proyectar cual será el capital de trabajo necesario para todo el siguiente año. También, se debe revisar el dinero contable, las existencias y el *stock* necesario para cubrir la demanda actual; a continuación, se cuantificará el costo de capital versus el margen esperado por la comercialización de cada línea de producto.
- **Elaboración del plan.** Conforme a lo revisado, se procederá a establecer las estrategias y caminos para obtener el capital. No se debe desestimar la capacidad de endeudamiento de la empresa, así como los instrumentos de endeudamiento con los que se va a trabajar. Cabe señalar que este plan de endeudamiento contemplará herramientas de financiamiento externo, alianzas estratégicas con proveedores y la utilización de instrumentos financieros.

4. **Apalancamiento a través de herramientas de financiamiento externo.** En

esta etapa, la empresa buscará el financiamiento a través del *factoring* o del *confirming*, como primera opción. Se considera ello como un paso en la solución de su problema financiero, ya que es la primera acción que debe realizar una vez elaborado su plan de endeudamiento. La etapa tiene una

duración indeterminada, pero si en el plazo de dos semanas se confirma que no se puede acceder a dicha forma de financiamiento, se debe proceder con el siguiente paso.

5. **Establecer alianzas estratégicas con proveedores y clientes principales.** El propósito de este paso es lograr que los clientes paguen sus deudas en el menor plazo posible, o incluso paguen por adelantado, dotando de liquidez a la empresa; por otro lado, también se busca que los proveedores otorguen crédito en el pago de un mayor plazo posible. Ello permitirá a la empresa obtener un financiamiento a costo cero. Esta etapa tiene una duración indeterminada, pero si en el plazo de dos semanas se confirma que no se puede acceder a dicha forma de financiamiento, se debe proceder con el siguiente paso.
6. **Utilización de instrumentos financieros.** En este caso, se ha observado que la empresa muchas veces adquiere productos del extranjero, por lo que es necesario contar con una protección ante la variabilidad del tipo de cambio, más aún dada la actual volatilidad del dólar. Para ello, el área de finanzas debe garantizar una estrategia de *forward* para tipo de cambio semestral que nos permita realizar preventa y cumplir con los precios de la misma; sin duda, esto traerá consigo un posible incremento del precio del producto y/o reducción del margen bruto por transacción, sin embargo, se debe cubrir este vacío con la penetración de nuevos mercados y la prospección de una mayor base de potenciales clientes, generando de esta manera una mayor cantidad de ventas esperadas.

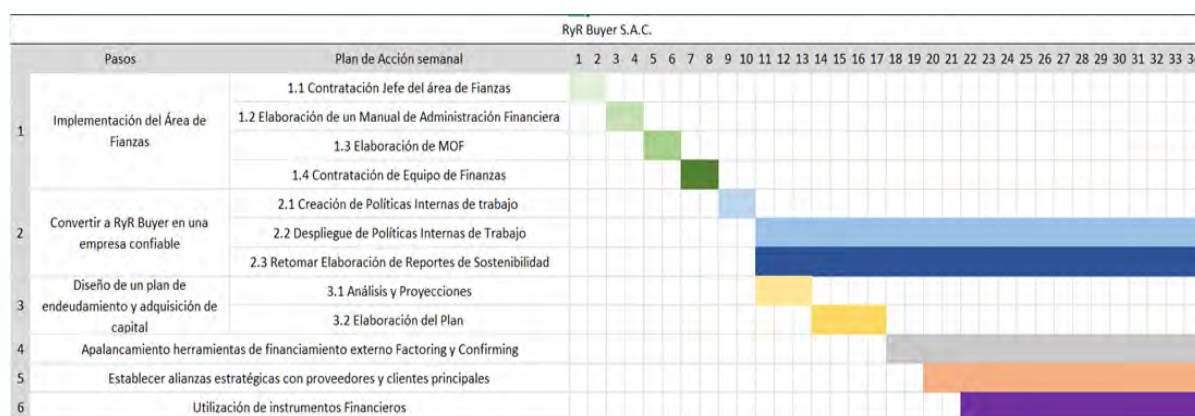
## 8.2. Gráfico de implementación de Gantt

Se diseña el diagrama de Gantt, como se muestra en la Figura 16, a fin de hacer un listado de las acciones de implementación, con fecha y responsables. Este diagrama es una

propuesta integral que involucra otras áreas existentes en la empresa: un plan de acción que complementa la ejecución de la propuesta de solución. Además, a fin de solventar la nueva área de finanzas, se proponen iniciativas para incrementar las ventas y, por consiguiente, los ingresos del negocio.

**Figura 16**

*Diagrama de Gantt de implementación*



*Nota.* Adaptado de Asana <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>.

### 8.3. Factores de éxito clave

Se consideran aquellos requisitos clave para poder alcanzar las metas planteadas, dentro de los cuales se tiene:

- Profesional de las carreras de Administración, Contabilidad o Ingeniería Industrial con experiencia certificada mínima de tres años liderando equipos orientados a la optimización del recurso financiero, de preferencia con grado de Magister en Finanzas, encargado de liderar el equipo de finanzas.
- Adecuadas alianzas con proveedores que permitan aprovechar las ventajas de no tener que contar con todo el *stock* necesario para satisfacer la necesidad del consumidor; esta estrategia se empleará para productos de baja rotación con compras eventuales y para aquellos que el margen se encuentre por debajo del margen bruto planteado en cada venta.

- Buenas relaciones con entidades financieras, que permitan aprovechar cualquier oportunidad de venta, con la negociación de una línea de crédito a una tasa de interés acorde con la línea de producto.
- Oferta de venta cruzada en clientes actuales, debido a que las cosas no mejorarán si se sigue teniendo el mismo nivel de venta. La inversión en la nueva área de finanzas se debe costear con una mayor prospección y mejorando el ratio de cantidad de clientes y productos colocados por cada cliente, es decir, se debe orientar todos los esfuerzos necesarios en el desarrollo de nueva cartera.
- Paquetes corporativos direccionados a mantener una constante rotación de mercadería. Además, promocionar la renovación de equipos de cómputo para colaboradores con posibles descuentos en planilla o cómodas cuotas que impulsen la compra.

#### **8.4. Conclusiones**

- El plan de implementación permite diseñar la hoja de ruta que la empresa debe seguir para alcanzar sus objetivos.
- Dentro del plan, se observa la participación de todas las áreas de la empresa; y aunque se centra en área de finanzas, éste puede dar luces para transformar otras áreas, como son Recursos Humanos o Comercial.
- Es muy importante este plan de implementación ya que incluye en él los ODS, así mismo propone retomar la elaboración de los reportes de sostenibilidad.
- El plan permite desarrollar Políticas Internas de Trabajo, así como un MOF y un Manual de Administración Financiera que permitirá renovar la empresa.
- La implementación de la estrategia financiera debe llevarse a cabo de forma progresiva, para obtener mejores resultados.

## Capítulo IX: Resultados esperados

A continuación, se detallan los resultados que se estima alcanzar, después de haber ejecutado el plan de implementación propuesto en el capítulo predecesor.

### 9.1. Beneficios de las soluciones implementadas

Los beneficios de las soluciones implementadas se han dividido en dos grupos: aquellos que deben obtenerse a corto plazo (hasta seis meses), y los de mediano plazo (hasta un año) y largo plazo (más de un año).

#### 9.1.1. Beneficios a corto plazo

- Orden en el área de finanzas, migrando de tomar decisiones intuitivas con poca información a corroborar cuantitativamente el adecuado camino financiero de la empresa.
- MOF por puesto de trabajo, definiendo responsables para cada tarea.
- La creación de políticas internas de trabajo, que eliminan las decisiones apresuradas basadas en criterios ajenos a la empresa y permite trabajar en un solo enfoque normado por RyR Buyer.
- Los reportes de sostenibilidad devolverán la confianza en la empresa, apoyados en estándares GRI para marcar transparencia de la gestión de la empresarial.
- Disminución del costo de capital, a través de un mejor plan de endeudamiento que permitirá usar esa rentabilidad extra para promociones y ventas de liquidación de inventario obsoleto.
- Generación de un nuevo negocio masivo a través de la oferta a colaboradores con planes de pago, es decir, abordar el canal B2C (*Business to Consumer*) mejorando la comunicación y beneficios con el canal B2B (*Business to Business*).

- El *factoring* permitirá eliminar el riesgo de que la empresa refleje balances con falta de liquidez inmediata, mejorará la gestión financiera y comercial, a la vez facilitará el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- El *confirming* no solo ayudará a que los proveedores de la empresa cobren de forma anticipada, sino que colaborará en proyectar una buena imagen de la compañía de cara a las empresas contratistas, a su vez que mejorará la capacidad de negociación de forma directa.

### **9.1.2. Beneficios a mediano y largo plazo**

- Ser una empresa referente en el mercado a través de la constante participación en foros públicos de carácter informativo charlas, presencia en eventos, sobre todo formar parte de foros corporativos como es la Cámara de Comercio.
- Generación de nuevas alianzas estratégicas con marcas que ingresan al mercado, en lugar de buscarlas; probablemente las cosas se inviertan.
- Nuevos capitales de inversión con el nuevo *networking* generado, empresarios con interés de invertir en tecnología.
- La aplicación del *forward* para el tipo de cambio permitirá contar con una cobertura de riesgo cambiario, minimizando riesgos, además de contribuir con la elaboración de presupuestos más reales sin necesidad de costos adicionales.



## Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

### 10.1. Conclusiones

- RyR Buyer tiene un problema de liquidez, por falta de herramientas de gestión sostenible y mala distribución del capital, ya que ha destinado el dinero para la compra de mercadería con poca rotación, préstamos a accionistas sin retorno y la compra de un inmueble que no genera retorno ni mayor beneficio para la empresa. Este problema puede traer consecuencias muy graves que incluso lleguen a comprometer el buen desarrollo de las operaciones de la empresa en un futuro.
- La empresa se encuentra sancionada ante el OSCE, por haber presentado documentación adulterada, lo cual generó la sanción de que sea inhabilitada para contratar con el estado durante 37 meses; esto es grave para los resultados proyectados, ya que el Estado como cliente representaba más del 80 % de sus ventas. Así mismo, esto ha afectado a la confianza de la empresa, de cara a clientes, proveedores y posibles inversionistas, ya que la sanción impuesta es información de dominio público y cualquier persona puede acceder a la misma desde búsquedas gratuitas por internet en el portal del OSCE.
- Desde el año 2018, RyR Buyer no está participando de la elaboración de Reportes de Sostenibilidad, ello debido a un descuido y falta de planificación en los procesos, lo que ha generado un retroceso en la mejora de su competitividad, compromiso y valores sembrados dentro de la empresa, siendo esta una de las causas por la cual se han implementado malas prácticas que han desencadenado problemas como el descrito anteriormente.
- La mayor presencia de competidores en la industria es la amenaza más relevante, debido a la falta de barreras de entrada. Por lo tanto, es vital que la

organización pueda diferenciarse ante la competencia, generando valor en sus productos, para que puedan competir con los precios menores de la competencia.

- La volatilidad del tipo de cambio y la cantidad de productos adquiridos en moneda extranjera, requieren de la utilización de instrumentos financieros como *forwards* para que la empresa pueda protegerse de dicha volatilidad y así no afectar considerablemente los costos en la organización.
- La organización tiene potencial de desarrollo, como fortaleza más representativa, porque los productos que se comercializan son imprescindibles para todas las empresas indistintamente del rubro. Además de ello, debe fortalecer el canal B2C, el cual aún desconocido.
- La empresa no cuenta con un especialista para tomar decisiones financieras y la falta de asesoramiento en este punto impacta directamente en el costo del dinero, así como al problema de la liquidez y la facilidad para captar inversionistas; se tienen muchos paradigmas falsos respecto a apalancamiento con la banca y una centralización de toma de decisiones financieras en el Consejo Ejecutivo.

## 10.2. Recomendaciones

- En cuanto al problema principal, que es la falta de liquidez, la recomendación es la creación de un área de finanzas, la cual está a cargo de un especialista en la materia, cuya función principal es velar por el bienestar económico a través inversiones adecuadas, disminuyendo el costo de capital y aplicando políticas financiamiento y endeudamiento adecuadas.
- La empresa debe reformular su misión y visión, para que, junto a la implementación de las Políticas Internas de Trabajo basadas en los ODS,

pueda encontrar el norte de su actividad, buscando recuperar la confianza en la empresa y erradicando las malas prácticas que se han estado dando.

- Retomar la elaboración anual de los reportes de sostenibilidad, herramienta que permitirá recuperar su competitividad, compromiso y valores, realizando actividades empresariales con responsabilidad.
- Se debe trabajar de la mano con los proveedores, no se tiene muchas barreras de entrada al negocio, por tanto, la constante innovación y mejora de servicio y producto deberá marcar la diferencia en el mercado.
- En el mediano plazo, se debe buscar representar una marca en específica, para evitar de esta manera comprar a un distribuidor, pasar de ser multimarca a tomar la exclusividad de aquel que resulte con una mejor estrategia de penetración.
- En definitiva, el motor de cualquier organización es el área de ventas, ya que sin ella no se puede garantizar la permanencia en el mercado; es vital fortalecerla y monitorear el progreso de la misma, no solo ser receptivo, por el contrario, se debe tener un crecimiento programado mensual / anual que garantice la operación en el tiempo.
- Formular y ejecutar la estrategia de endeudamiento que, alineada con la cuota de venta proyectada para el periodo analizado, permitirá revisar la cartera actual con el objeto de generar *cross selling* de todos los productos, generando nuevos ingresos en clientes actuales.
- Se debe revisar el stock necesario para cubrir la demanda actual, seguido de esto cuantificar el costo de capital versus el margen esperado por la comercialización de cada línea de producto, llegando a determinar el método de compra y/o adjudicación de cada bien, explorando la oportunidad de

trabajar con la mercadería del proveedor para algunos casos donde no sea vital la entrega inmediata o sean productos de baja rotación.

- Elaborar convenios corporativos para clientes actuales que permitan impulsar la rotación de mercadería con poca demanda.
- Generar descuentos corporativos para trabajadores de las empresas clientes creando a su vez un nuevo mercado meta.
- Dada la volatilidad del dólar, el área de finanzas debe garantizar una estrategia de *forward* para tipo de cambio semestral que nos permita realizar preventa y cumplir con los precios de la misma, sin duda esto traerá consigo un posible incremento del precio del producto y/o reducción del margen bruto por transacción, sin embargo, se debe cubrir este vacío con la penetración de nuevos mercados y la prospección de una mayor base de potenciales clientes, generando de esta manera una mayor cantidad de ventas esperadas.
- Vender imagen corporativa, a través de la participación activa en reuniones de Cámara de Comercio de Arequipa, dando información relevante del impacto tecnológico y la importancia del desarrollo como tal en la ciudad.

## Referencias

- ADP. (18 de Setiembre de 2022). *Diferencias entre Factoring y Confirming para evitar Confusiones*. Obtenido de <https://www.apd.es/diferencias-factoring-confirming-evitar-confusiones/>
- Albatrino Aza, R., Huamaní Espinoza, B., & Mendoza Bravo, R. (2018). Plan Estaratégico de la Empresa Talia S.A.C. Lima.
- Ana Janampa, M. G. (2021). La percepción de la corrupción en el Perú en los últimos años. *Instituto de Democracia y Derechos Humanos*.
- Arévalo, N. C. (2019). El Perú sigue rezagado en tecnología. *Diario El Comercio*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). resumen-Inrormauvo 2022 07 27. *Nota semanal*, 5-14.
- Banco Financiero del Perú. (Febrero de 2018). *Forward de Moneda*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Informes-Especiales/Cobertura-Cambiaria-Financiero.pdf>
- Banco Mundial. (2022). Perú Panorama general. *BIRF AIF*, 01.
- Bernis Baquedano, A. (2018). *Factoring y Conforming como alternativa de financiamiento de proveedores en la empresa Caña Brava*. Piura.
- Bernstein, W. (2002). *Los Cuatro Pilares de la Inversión*. Barcelona: Planeta.
- Cabodevilla, M. (18 de Setiembre de 2022). *Covid - 19: Impacto en el sector tecnológico*. Obtenido de <https://www.mazars.es/Pagina-inicial/Insights/ltimas-Noticias/Covid-19-Impacto-en-el-sector-tecnologico#:~:text=Con%20el%20impacto%20econ%C3%B3mico%20del,en%20el%20que%20nos%20encontramos>.

- Cajiga Calderón, J. F. (18 de Octubre de 2021). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Charry Condor, H. (2018). La Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público . *Comuni@cción*, 25-34.
- Chirinos-Cáceres. (2020). La salud en el Perú en tiempos del coronavirus: A reflexionar. . *Revista de la Sociedad Peruana de Medicina Intern*, 4.
- Comunicación Activa. (18 de Marzo de 2019). *La Comunicación para el Desarrollo, los ODS y los estándares GRI para una sociedad sustentable*. Obtenido de <http://comunicacionactiva.com.co/comunicacion-desarrollo-sustentable-ods-gri/>
- Congreso de la República del Perú. (3 de julio de 2003). Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Lima, Perú.
- Connect Americas. (mayo de 2021). *5 hábitos financieros que aseguran el éxito de una empresa*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/5-h%C3%A1bitos-financieros-que-aseguran-el-%C3%A9xito-de-una-empresa>
- Cué, C., & Fowks, J. (22 de Enero de 2018). *El país*. Obtenido de [https://elpais.com/internacional/2018/01/21/america/1516555821\\_183560.html](https://elpais.com/internacional/2018/01/21/america/1516555821_183560.html)
- Damonte, G. (2020). La apuesta por la infraestructura: Inversión pública y la reproducción de la escasez hídrica en contextos de gran minería en Perú . *Estudios Atacameños*, 1.
- Diario Comercio. (2021). Por qué el malestar social en Perú no estalla como en otros países de América Latina. *Diario Comercio*.
- Díaz, O. (2022). Efectos de la variación de la cotización del dólar en la economía peruana entre los años 2020-2021. *USAFT*.
- Gestión. (07 de Octubre de 2020). Pandemia aumenta fortunas en sectores tecnológico y sanitario. Lima.

Global Reporting Initiative. (18 de 09 de 2022). *Estandares GRI*. Obtenido de

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/#user-details>

González, X. V. (Abril de 2021). Buenas Prácticas de Sostenibilidad en la MIPYME peruana. Lima, Perú.

GRI, P. M. (Junio de 2019). Integrando los ODS en los informes corporativos: una Guía Práctica.

Huaman, C. (2021). Conectividad digital. *DN Consultores*, 1.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la Población Peruana*

2020. Lima. Obtenido de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Estado de la población peruana 2021. *Publicaciones INEI*.

Liam , F., & Narayanan, V. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Eagan, Minnesota: West Publishing, St Paul, MN. Obtenido de

<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Comercio%20y%20Marketing%20internacional.pdf>

Mavila H., D. (2003). Leasing Financiero. *Industrial Data*, 86-88.

Mentino Innovation & lifetime value partners. (18 de Setiembre de 2022). Obtenido de

<https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022 y fortalecerá sus cuentas fiscales. *COMUNICADOS, ENTREVISTAS Y NOTAS DE PRENSA*. Obtenido de

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-)

[ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES)

Morales Diaz, J. (2012). La problemática contable de los contratos de factoring. *Contabilidad*

*Ernest & young*, 10-29.

Moyano Vera, M. J. (2011). Una Aproximación al Contrato de Forfainting. *Revista de*

*Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, 1-31.

Naciones Unidas . (18 de Setiembre de 2022). *Objetivos de Desarrollos Sostenible*. Obtenido

de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>

Naciones Unidas. (Diciembre de 2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo

Sostenible Una Oportunidad para America Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)

Ochoa Mejía, J. L. (2010). El Renting una nueva alternativa para la empresa en Colombia.

*Revista de Derecho Privado*, 1 - 15.

Oxfam. (2021). La igualdad es el futuro. *Oxfam*.

Plasier, N. (2021). *Uso de la criminología mediática por parte de la fiscalía frente al delito*

*de instigación al suicidio, caso Alan García*. Peru: Universidad Cesar Vallejo.

Ponce, C. (2020). Material de empaque en la industria alimentaria. *Industria alimentaria,*

*Material Medico*.

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *BuyeR Digital*. Obtenido de <https://buyerdigital.net/>

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *BuyeR Educa*. Obtenido de <https://buyereduca.com/>

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *BuyeR Services*. Obtenido de <https://buyerservice.net/>

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *BuyeR Store*. Obtenido de <https://buyerstore.net/>

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *RyR Buyer Marcas*. Obtenido de [ryrbyer.com/marcas/](https://ryrbyer.com/marcas/)



RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *RyR Buyer S.A.C.* Obtenido de [www.humanizarse.org](http://www.humanizarse.org)

RyR Buyer S.A.C. (Mayo de 2021). *RyR Buyer S.A.C.* Obtenido de <http://ryrbuyer.com/>

Sanchez Barraza, B. (2014). Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria.

*Quipuramayoc*, 127-131.

Sekulits, C. (17 de Enero de 2018). *Qué errores debe evitar al financiar su pyme.* Obtenido de

<https://www.expansion.com/pymes/2018/01/17/5a589fc5e2704efb708b4585.html>

Tello, J. (2021). Un proceso de reforma política ad portas del bicentenario. *ULIMA*, 5-7.

UNAM Facultad de Economía. (15 de 10 de 2021). *Las Inversiones y los Inversionistas.*

Obtenido de <http://herzog.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres3.pdf>

Valencia, T. (2020). *Tratamiento Periodístico de la disolución del Congreso en las versiones digitales de Expreso y la República, Lima 2019.* Lima: Universidad Cesar Vallejo.

Vega, I. (2020). Gestión de la Sostenibilidad en las Organizaciones. *Centrum.*

Yaydoo. (18 de Setiembre de 2022). *La Importancia de la Administración Financiera en el Control de Gastos.* Obtenido de <https://yaydoo.com/importancia-de-administracion-financiera-en-control-de-gastos/>

## Apéndices

### Apéndice A: Actas de reuniones

#### Acta de Reunión

Siendo las 18:30 horas del día 3 de marzo de 2022, estando en las instalaciones de la empresa RyR Buyer S.A.C., se deja constancia, se encuentran reunidos:

El Sr Juan Pablo Rios Medina identificado con DNI 29652956, Gerente General de la Empresa RyR Buyer S.A.C. y del otro lado el Sr. Carlofranco Ruiz Daza identificado con DNI 47115665, el Sr. Diego André Manrique Farfán identificado con DNI 46222070, el Sr. Geampier Pastor Borja identificado con DNI 72290043 y, el Sr. Daniel Angulo Manrique identificado con DNI 70020897.

Temas tratados:

- Situación general de la organización.
- Necesidades actuales en el contexto de la pandemia por COVID-19.
- *Core Bussines* de la empresa
- Estructura Organizacional

La Reunión finalizó siendo las 20:30 horas del día 3 de marzo de 2022.

The image shows five handwritten signatures and one official stamp. The stamp is from RyR Buyer S.A.C. and identifies Juan Pablo Rios Medina as the General Manager. The signatures are in black ink and appear to be those of the participants mentioned in the text: Carlofranco Ruiz Daza, Diego André Manrique Farfán, Geampier Pastor Borja, and Daniel Angulo Manrique. There is also a signature that appears to be from the General Manager, Juan Pablo Rios Medina.

### Acta de Reunión

Siendo las 19:00 horas del día 3 de junio de 2022, estando en las instalaciones de la empresa RyR Buyer S.A.C., se deja constancia, se encuentran reunidos:

El Sr Juan Pablo Ríos Medina identificado con DNI 29652956, Gerente General de la Empresa RyR Buyer S.A.C. y del otro lado el Sr. Carlofranco Ruiz Daza identificado con DNI 47115665, el Sr. Diego André Manrique Farfán identificado con DNI 46222070, el Sr. Geampier Pastor Borja identificado con DNI 72290043 y, el Sr. Daniel Angulo Manrique identificado con DNI 70020897.

Temas tratados:

- Líneas de Negocio.
- Problemática General de la empresa en diferentes ámbitos (apreciación de la empresa).
- Clientes principales y mercados objetivos.

La Reunión finalizó siendo las 21:00 horas del día 3 de junio de 2022.



RyR Buyer S.A.C.  
Gerente General



### Acta de Reunión

Siendo las 18:00 horas del día 18 de agosto de 2022, estando en las instalaciones de la empresa RyR Buyer S.A.C., se deja constancia, se encuentran reunidos:

El Sr Juan Pablo Ríos Medina identificado con DNI 29652956, Gerente General de la Empresa RyR Buyer S.A.C. y del otro lado el Sr. Carlofranco Ruiz Daza identificado con DNI 47115665, el Sr. Diego André Manrique Farfán identificado con DNI 46222070, el Sr. Geampier Pastor Borja identificado con DNI 72290043 y, el Sr. Daniel Angulo Manrique identificado con DNI 70020897.

Temas tratados:

- Revisión de Balance General.
- Estado de ganancias y pérdidas.
- Ratios de gestión y endeudamiento.
- Proyección de cierre 2022.

La Reunión finalizó siendo las 19:30 horas del día 18 de agosto de 2022.

RyR Buyer S.A.C.  
Gerente General  
DNI 29652956



## Apéndice B: Estructura de Costos de Área de Finanzas

### Tabla B1

#### Estructura de Costos de Área de Finanzas

DESCRIPCION		JEFE FINANZAS	ASISTENTE
<b>I. COSTOS DIRECTOS</b>			
<b>a. Remuneraciones</b>			
Sueldo Básico		5,500.00	1,200.00
Asignacion Familiar	102.5	102.50	102.50
Vale de movilidad			
Nocturnidad	35%	0.00	0.00
Horas Extras	0 25%	0.00	0.00
Horas Extras	0 35%	0.00	0.00
Percepciones computables		5,602.50	1,302.50
Percepciones no computables		0.00	0.00
Ingreso Bruto		5,602.50	1,302.50
Ingreso Neto		4,874.18	1,133.18
<b>b. Beneficios Sociales</b>			
Vacaciones	% 8.33%	466.69	108.50
Gratificaciones	% 16.67%	933.94	217.13
Absentismo y Paternidad	% 3.00%	0.00	0.00
Feridos	% 8.40%	0.00	0.00
C.T.S.	% 9.72%	544.56	126.60
<b>c. Leyes Sociales</b>			
ESSALUD	% 9.00%	630.28	146.53
S.C.T.R.	% 0.50%	35.02	8.14
<b>TOTAL REMUNERACIONES (a+b+c)</b>	<b>S/.</b>	<b>8,212.98</b>	<b>1,909.40</b>
<b>Total de Personal</b>		<b>1.00</b>	<b>2.00</b>
<b>Sub Total</b>		<b>8,212.98</b>	<b>3,818.80</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA</b>			<b>12,031.78</b>

Nota. Tabla elaborada a partir de información de montos promedio del mercado nacional.