

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



**BUSINESS CONSULTING PARA LA EMPRESA EMMA**

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

**PRESENTADA POR**

Julio Cesar Cordero Lozano, DNI: 41013039

Julio Felipe Izquierdo Henríquez, DNI: 18166747

Gregorio Martín Rivera Chiong, DNI: 10631930

Gustavo Adolfo López Abarca, DNI: 42328387

Julio Cesar Pedro Grimani Villasante, DNI: 06672595

**ASESOR**

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI: 09412483

ORCID 0000-0002-6374-8062

**JURADO**

Carlos Eduardo Bazán Tejada

Jesus Manuel Chu Rubio

Daniel Eduardo Guevara Sánchez

**Surco, julio 2023**

## Declaración Jurada de Autenticidad

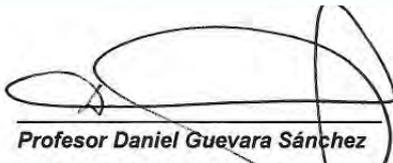
Yo, Daniel Eduardo Guevara Sanchez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado: de los autores:

- Julio Cesar Cordero Lozano, DNI: 41013039
- Julio Felipe Izquierdo Henríquez, DNI: 18166747
- Gregorio Martín Rivera Chiong, DNI: 10631930
- Gustavo Adolfo López Abarca, DNI: 42328387
- Julio Cesar Pedro Grimani Villasante, DNI: 06672595

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 1 de mayo del 2023
- 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, 01 de mayo de 2023

Apellidos y nombres del asesor: <u>Daniel Eduardo Guevara Sanchez</u>	
DNI: 09412483	Firma  <u>Profesor Daniel Guevara Sánchez</u>
ORCID: 0000-0002-6374-8062	

## **Agradecimientos**

A Dios por cuidarnos en esta época de pandemia; a nuestras familias, amigos y compañeros de trabajo por su apoyo y soporte todo este tiempo, para concluir con éxito nuestra maestría. Misión Cumplida.

Agradecemos a la empresa EMMA S.A.C por permitirnos realizar el Business Consulting, en especial la colaboración de la Sra. Blanca Julia Arias de Florencio, gerente general de la compañía, y del Sr. Jean Carlos Pacheco Quispe, gerente comercial y de operaciones, quienes gracias a su buena predisposición y aporte fue posible concluir con éxito esta tesis.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Negocios CENTRUM PUCP por impartir su conocimiento y brindarnos asesoría durante la maestría; al personal administrativo y de soporte por apoyarnos en las gestiones y uso de recursos.

Finalmente, agradecemos a nuestro asesor, el profesor Daniel Eduardo Guevara Sánchez por su orientación, consejos y experiencia durante todo el proceso de tesis, por la paciencia y empuje sin los cuales no hubiera sido posible culminar con éxito esta tesis.

## Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, a mi familia y con todo mi corazón en memoria de mi madre, quien fue y seguirá siendo mi apoyo incondicional, quien con su esfuerzo y consejos me inculcó valores y me enseñó a salir adelante y culminar este objetivo.

Julio Cesar Cordero Lozano

Al Eterno por mantener mi salud intacta y darme las fuerzas necesarias para poder culminar este importante desafío en mi vida profesional; a mis padres, por su aliento inagotable para el logro de mis objetivos; gracias por las facilidades para poder completar con éxito este reto.

Julio Felipe Izquierdo Henríquez

A Dios, quien dispone los momentos perfectos. A mis padres quienes con su amor y apoyo infinito logran inspirar cada uno de mis esfuerzos. A mi esposa e hija quienes son mi mayor inspiración y motivo de trabajo diario para ser una gran persona.

Gregorio Martín Rivera Chiong

A mi familia por ser el soporte y acompañamiento necesario para lograr este gran desafío, sin dejar de lado a todos mis amigos y compañeros que, con una palabra de aliento, motivación, fueron pieza clave para no rendirse.

Gustavo Adolfo López Abarca

A Yanina mi amor, mi compañera, a Marianna y Catalina mis princesas lindas, a mi mamita Vilma por su amor, su apoyo, a mi papa Pedro que desde el cielo nos bendice, y a mis hermanos por alentarme a más.

Julio Cesar Pedro Grimani Villasante

## Resumen Ejecutivo

EMMA es una empresa ubicada en la ciudad de Lima que se creó en 1993 por capitales peruanos que cuenta con más de 500 empleados extendidos en todo el territorio nacional. Actualmente, su actividad principal es la administración de campamentos, dentro de los cuales destacan el diseño de menús balanceados, el servicio de hotelería especializada, la eficiencia en los recursos hídricos y el mantenimiento (mejorando la productividad en las instalaciones). El objetivo de este *business consulting* fue determinar que se han originado deficiencias en la gestión comercial (venta y postventa) desde el inicio del proceso hasta la ejecución (Operación). Para identificar este problema se realizaron diversas reuniones entre las gerencias de cada área correspondientes y el grupo de consultores, se desarrollaron el análisis PESTE, AMOFHIT y FODA, se efectuó la identificación y priorización de los problemas a través de la Matriz de Complejidad vs Beneficio, se identificaron las causas del problema principal y para presentarlo se utilizó el diagrama de Ishikawa. Entre las razones que originaron el problema está la ausencia de procedimientos y procesos claros y distribuidos al equipo de gestión operativa y a los interesados relacionadas a este proceso, no se tiene un brochure simplificado para los clientes y para los gestores comerciales con servicios/ productos principales y servicios adicionales de valor agregado y falta de una visión de cliente *centric*. Según los hallazgos, se propusieron tres alternativas de solución y la transformación digital resultó la más idónea, teniendo en cuenta su causa raíz “Deficiencias en la gestión comercial de venta y post venta”. Se calculó un presupuesto de S/. 1'216,000.00 para el proyecto de implementación de mejora tecnológica (transformación digital). Esta inversión es alta, pero se recupera en 2.5 años considerando el ahorro de costos de venta, rotación de inventarios y compras organizadas. Finalmente, el proyecto arrojó un Valor Actual Neto de S/. 1,165,816.65 contando con cinco periodos y una Tasa Interna de Retorno de 44% superior a la tasa de descuento que es 18.2%.

### Abstract

EMMA is a company located in the city of Lima that was created in 1993 by peruvian capital that has more than 500 employees spread throughout the national territory. Currently, its main activity is the administration of camps, among which stand out the design of balanced menus, the specialized hotel service), the efficiency of water resources and maintenance (improving productivity in the facilities). The objective of this business consulting was to determine that deficiencies have arisen in commercial management (sales and post-sales) from the beginning of the process to execution (Operation). To identify this problem, various meetings were held between the management of each corresponding area and the group of consultants, the PEST, AMOFHIT and SWOT analysis was developed, the identification and prioritization of the problems was carried out through the Complexity vs. Benefit Matrix, the causes of the main problem were identified and the Ishikawa Diagram was used to present it. Among the reasons that originated the problem is the absence of clear procedures and processes distributed to the operational management team and to the stakeholders related to this process, there is no simplified brochure for clients and for commercial managers with main services/products and additional value-added services and lack of a customer-centric vision. According to the findings, three solution alternatives were proposed and the digital transformation was the most suitable, considering its root cause “Deficiencies in sales and post-sale business management”. A budget of S/. 1'216,000.00 for the technological improvement implementation project (digital transformation). This investment is high, but it is recovered in 1.5 years considering sales cost savings, inventory turnover and organized purchases. Finally, the project yielded a Net Present Value of S/. 8'970,716.32 with five periods and an Internal Rate of Return of 212% higher than the discount rate, which is 15%.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa.....</b>	<b>1</b>
1.1    Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1    Antecedentes .....	1
1.1.2    Visión.....	2
1.1.3    Misión.....	2
1.1.4    Valores.....	3
1.1.5    Código de Ética .....	3
1.2    Modelo de Negocio .....	3
1.3    Análisis del Sector Industrial .....	4
1.3.1    El Poder de Negociación de los Proveedores .....	7
1.3.2    El Poder Negociación de los Compradores .....	8
1.3.3    Amenaza de Productos Sustitutos.....	9
1.3.4    Amenazas de Nuevos Entrantes.....	10
1.3.5    Rivalidad Competitiva .....	10
1.3.6    Índice de Madurez Digital del Sector.....	13
1.4    Análisis Externo (PESTE).....	14
1.4.1    Factores Políticos (P).....	14
1.4.2    Factores Económicos (E) .....	17
1.4.3    Factores Sociales (S).....	22
1.4.4    Factores Tecnológicos (T).....	24
1.4.5    Factores Ecológicos .....	25
1.5    Análisis Interno (AMOFHIT) .....	26

1.5.1	<i>Administración y Gestión (A)</i> .....	27
1.5.2	<i>Marketing y Ventas (M)</i> .....	27
1.5.3	<i>Operaciones, Logística e Infraestructura (O)</i> .....	30
1.5.4	<i>Finanzas y Contabilidad (F)</i> .....	34
1.5.5	<i>Recursos Humanos (H)</i> .....	35
1.5.6	<i>Sistemas de Información y Comunicación (I)</i> .....	37
1.5.7	<i>Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)</i> .....	39
1.6	Matriz FODA .....	40
1.6.1	<i>Oportunidades</i> .....	40
1.6.2	<i>Amenazas</i> .....	41
1.6.3	<i>Fortalezas</i> .....	41
1.6.4	<i>Debilidades</i> .....	42
1.7	Resumen.....	44
<b>Capítulo II: Problema Clave</b> .....		<b>45</b>
2.1	Metodología de Trabajo .....	45
2.1.1	<i>Levantamiento de Información</i> .....	46
2.1.2	<i>Lluvia de Ideas</i> .....	46
2.2	Matriz de Priorización.....	46
2.2.1	<i>Deficiencias en la Gestión Comercial desde el Proceso de Pedido hasta su Ejecución</i> .....	49
2.2.2	<i>Pobre Desarrollo Tecnológico de la Organización en sus Principales Áreas</i> .....	50
2.2.3	<i>Poca Inversión en Investigación y Desarrollo para la Exploración de Nuevos Procedimientos Diferenciales</i> .....	50
2.3	Matriz de Complejidad versus Beneficio .....	51
2.4	Problema Principal .....	54

2.4.1	<i>Desarrollo o Posible Solución</i> .....	54
2.4.2	<i>Representación de Marca</i> .....	55
2.4.3	<i>Fundamento</i> .....	55
2.4.4	<i>Magnitud</i> .....	56
2.4.5	<i>Perspectiva del Tiempo</i> .....	57
2.5	<b>Resumen</b> .....	58
<b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal</b> .....		<b>59</b>
3.1	<b>Causas Identificadas</b> .....	59
3.1.1	<i>Personas</i> .....	60
3.1.2	<i>Operaciones</i> .....	61
3.1.3	<i>Marketing</i> .....	62
3.1.4	<i>Comercial</i> .....	63
3.1.5	<i>Administración</i> .....	64
3.1.6	<i>Liderazgo</i> .....	65
3.1.7	<i>Cultura Organizacional</i> .....	66
3.2	<b>Matriz Priorización Causa-Raíz</b> .....	66
3.2.1	<i>Factibilidad</i> .....	67
3.2.2	<i>Beneficio</i> .....	67
3.2.3	<i>Resultado</i> .....	67
3.3	<b>Resumen</b> .....	67
<b>Capítulo IV: Alternativas de Solución</b> .....		<b>70</b>
4.1	<b>Alternativas de Solución Identificadas</b> .....	70
4.1.1	<i>Alternativa 1: Transformación Digital del Proceso Gestión Comercial de EMMA</i>	
	70	
4.1.2	<i>Alternativa 2: Mejoramiento de su Estrategia de Gestión Comercial</i> .....	76

4.1.3	<i>Alternativa 3: Mejoramiento de Procedimiento Gestión Comercial de EMMA / Implementación CRM e Implementación Aplicativo Gestión Comercial</i> .....	77
4.2	Evaluación de las Alternativas de solución.....	78
4.3	Solución Propuesta.....	80
4.3.1	<i>Dominio Clientes</i> .....	80
4.3.2	<i>Dominio Coopetición</i> .....	82
4.3.3	<i>Dominio Datos</i> .....	85
4.3.4	<i>Dominio Innovación</i> .....	88
4.3.5	<i>Dominio Valor</i> .....	91
4.4	Resumen.....	95
<b>Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito</b> .....		<b>96</b>
5.1	Definiciones Clave.....	96
5.2	Balanced Score Card.....	97
5.3	Plan Implementación y Presupuesto.....	98
5.4	Factores Clave de Éxito.....	100
5.4.1	<i>Habilitadores</i> .....	101
5.4.2	<i>Riesgos</i> .....	101
5.5	Resumen.....	104
<b>Capítulo VI: Resultados Esperados</b> .....		<b>105</b>
6.1	Resultados Cualitativos.....	105
6.2	Resultados Cuantitativos.....	106
6.3	Recuperación de la Inversión.....	106
6.4	Resumen.....	108
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....		<b>110</b>
7.1	Conclusiones.....	110

7.2 Recomendaciones.....	111
<b>Referencias.....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice A: Plan de Implementación y Operación del Campamento (PIOC).....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice B: Entrevista al Sr. Elmer Torres Valverde – Gerente de Recursos Humanos</b> .....	<b>127</b>
<b>Apéndice C: Entrevista al Sr. Jesús Madrid Mascaró – Gerente de Contabilidad y</b> <b>Finanzas .....</b>	<b>130</b>
<b>Apéndice D: Entrevista a Oswaldo Scamarone Ampuero – Gerente de Comercial.....</b>	<b>140</b>
<b>Apéndice E: Entrevista a Jean Carlo Pacheco Quispe – Gerente de Operaciones.....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndice F: Entrevista a Blanca Arias– Gerente de General .....</b>	<b>149</b>
<b>Apéndice G: Encuesta de Satisfacción al Cliente.....</b>	<b>154</b>
<b>Apéndice H: Tablero de Control del ISC Mensual.....</b>	<b>156</b>
<b>APENDICE I Ofertas de préstamos bancarios .....</b>	<b>157</b>
<b>Apéndice J Rentabilidades internas .....</b>	<b>159</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Indicadores Principales de la Industria Minera</i> .....	6
<b>Tabla 2</b>	<i>Inversión Minera Según Rubro</i> .....	6
<b>Tabla 3</b>	<i>Producto Bruto Interno Por Tipo de Gasto (Millones de Soles)</i> .....	19
<b>Tabla 4</b>	<i>Perú: Conflictos Sociales, según Tipo (octubre 2022)</i> .....	24
<b>Tabla 5</b>	<i>Ventas Anuales de EMMA en Millones de Nuevos Soles</i> .....	28
<b>Tabla 6</b>	<i>Principales Indicadores Financieros de EMMA</i> .....	35
<b>Tabla 7</b>	<i>Matriz FODA</i> .....	43
<b>Tabla 8</b>	<i>Criterios de Evaluación</i> .....	47
<b>Tabla 9</b>	<i>Peso de Cada Criterio</i> .....	48
<b>Tabla 10</b>	<i>Valoración de Problemática</i> .....	48
<b>Tabla 11</b>	<i>Problemas Identificados</i> .....	49
<b>Tabla 12</b>	<i>Evaluación de Problemas Identificados</i> .....	53
<b>Tabla 13</b>	<i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i> .....	68
<b>Tabla 14</b>	<i>Dominios Versus Hipótesis Iniciales</i> .....	71
<b>Tabla 15</b>	<i>Transformación en el Dominio de Clientes</i> .....	72
<b>Tabla 16</b>	<i>Transformación en el Dominio de Cooperación</i> .....	72
<b>Tabla 17</b>	<i>Transformación en el Dominio de Datos</i> .....	73
<b>Tabla 18</b>	<i>Transformación Definida en el Dominio de Innovación</i> .....	74
<b>Tabla 19</b>	<i>Transformación Definida en el Dominio de Valor</i> .....	74
<b>Tabla 20</b>	<i>KPIs por Áreas de Negocio de EMMA</i> .....	85
<b>Tabla 21</b>	<i>Propuesta de Valor Actual de EMMA para Sus Clientes</i> .....	91
<b>Tabla 22</b>	<i>Determinación de los Cambios a Realizar en la Propuesta de Valor</i> .....	92
<b>Tabla 23</b>	<i>Elementos de Valor Propuestos</i> .....	93
<b>Tabla 24</b>	<i>Actividades por Implementar</i> .....	95

<b>Tabla 25</b>	<i>Presupuesto de Implementación</i> .....	99
<b>Tabla 26</b>	<i>Resumen de Riesgos</i> .....	102
<b>Tabla 27</b>	<i>Flujo de Caja Proyectado</i> .....	106
<b>Tabla C1</b>	<i>Planilla de Trabajadores</i> .....	129
<b>Tabla C2</b>	<i>Ventas Anuales (S/)</i> .....	130
<b>Tabla C3</b>	<i>Estado de Situación Financiera (S/)</i> .....	130
<b>Tabla C4</b>	<i>Estado de Resultados (S/)</i> .....	131
<b>Tabla C5</b>	<i>Estado de Costo de Ventas (S/)</i> .....	131
<b>Tabla C6</b>	<i>Estado de Flujo de Efectivo (S/)</i> .....	131
<b>Tabla C7</b>	<i>Cálculos de Indicadores de Liquidez</i> .....	132
<b>Tabla C8</b>	<i>Cálculos de Indicadores de Solvencia</i> .....	132
<b>Tabla C9</b>	<i>Cálculos de Indicadores de Gestión</i> .....	133
<b>Tabla C10</b>	<i>Cálculos de Indicadores de Rentabilidad</i> .....	134
<b>Tabla C11</b>	<i>Cálculos del Análisis Dupont</i> .....	134
<b>Tabla C12</b>	<i>Cálculos del Análisis Integral (ROE)</i> .....	135
<b>Tabla C13</b>	<i>Cálculos del Análisis Integral (ROA)</i> .....	136

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Modelo de Negocio de Emma</i> .....	5
<b>Figura 2</b>	<i>Principales Datos Financieros</i> .....	8
<b>Figura 3</b>	<i>Market Share – Servicios Alimentarios</i> .....	12
<b>Figura 4</b>	<i>Índice de Madurez Digital</i> .....	13
<b>Figura 5</b>	<i>Problemas Más Importantes que Afectan a Perú 2022</i> .....	17
<b>Figura 6</b>	<i>PBI (2017-2022)</i> .....	19
<b>Figura 7</b>	<i>Evolución Anual de la Tasa de Inflación en Perú desde 2015 hasta 2026</i> .....	20
<b>Figura 8</b>	<i>Evolución de los Componentes de la Inversión</i> .....	21
<b>Figura 9</b>	<i>Expectativas de los Empresarios sobre la Economía</i> .....	22
<b>Figura 10</b>	<i>Organigrama de EMMA</i> .....	28
<b>Figura 11</b>	<i>Principales Operaciones de EMMA</i> .....	32
<b>Figura 12</b>	<i>Servicios en Comedores</i> .....	34
<b>Figura 13</b>	<i>Número de Trabajadores de EMMA</i> .....	36
<b>Figura 14</b>	<i>Metodología de Trabajo</i> .....	45
<b>Figura 15</b>	<i>Proceso de Lluvia de Ideas – Problemática EMMA</i> .....	47
<b>Figura 16</b>	<i>Criterios de Puntuación</i> .....	52
<b>Figura 17</b>	<i>Cuadrantes de Validación Complejidad versus Beneficio</i> .....	53
<b>Figura 18</b>	<i>Diagrama de Ishikawa de Emma</i> .....	60
<b>Figura 19</b>	<i>Hipótesis Iniciales para las Causas Raíz</i> .....	70
<b>Figura 20</b>	<i>Tabla de Evaluación y Valoración de Alternativas</i> .....	78
<b>Figura 21</b>	<i>Herramienta de Generador de Estrategia de Red de Clientes</i> .....	79
<b>Figura 22</b>	<i>Mapa del Modelo de Negocio</i> .....	82
<b>Figura 23</b>	<i>Proceso Gestión Comercial Propuesto</i> .....	84
<b>Figura 24</b>	<i>Herramienta para Generación de Valor de los Datos</i> .....	85
<b>Figura 25</b>	<i>Método Convergente de Experimentación</i> .....	87

<b>Figura 26</b>	<i>Proceso de Atención Alimentaria</i> .....	89
<b>Figura 27</b>	<i>Sub-Proceso de Preparación de Alimentos</i> .....	89
<b>Figura 28</b>	<i>Pasos para Herramienta de Generación de Valor</i> .....	90
<b>Figura 29</b>	<i>Balanced Score Card para EMMA</i> .....	97
<b>Figura 30</b>	<i>Cronograma de Implementación de los Principales Rubros</i> .....	98



## Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el este primer capítulo se revisará brevemente los antecedentes de la empresa EMMA, su visión, misión, valores y modelo de negocio; así como su posición estratégica en el sector o industria al cual pertenece. Para ello, se analizó su poder o posición en el mercado, competidores, poder de negociación, barreras de entrada al sector, amenazas de nuevos jugadores en el sector, así como la madurez digital del sector. Finalmente, se expusieron los factores PESTE (del análisis externo) y el análisis interno a través del AMOFHIT con la finalidad de obtener el análisis FODA de la empresa.

### 1.1 Presentación de la Empresa

#### 1.1.1 Antecedentes

EMMA es una compañía que se creó en 1993 por capitales peruanos que cuenta con más de 500 empleados extendidos en todo el territorio nacional y actualmente, se encuentra ubicada en el Jirón Nicanor Arteaga 755, en el distrito de San Borja, Lima. El desarrollo sostenido de la empresa se debió principalmente a la diversificación de servicios que ha logrado a través de los años en la administración de campamentos, dentro de los cuales destacan: (a) alimentación (diseño de menús balanceados); (b) hotelería y limpieza (servicio de hotelería especializada); (c) lavandería (eficiencia en los recursos hídricos); y (d) mantenimiento (mejorando la productividad en las instalaciones) (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

Sumado a ello, durante los últimos siete años, EMMA ha mantenido un flujo de caja anual de más de S/. 40'000,000, permitiéndole adaptarse año tras año a las nuevas necesidades del sector. Invirtiendo así en la mejora de la calidad de sus servicios adecuándose al tamaño y distancia de sus principales clientes, sin descuidar su valioso capital humano; por lo que el ofrecimiento de estos servicios logró la expansión en todo el territorio nacional. Debido a ello, hoy tiene presencia nacional en: Talara; Lima; Pisco; Marcona; Arequipa;

Moquegua; Tacna; Cerro de Pasco; y Huancayo (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022). A pesar de la presencia nacional que tiene EMMA adolece de problemas de gestión, los cuales ponen en riesgo sus operaciones; motivo por el cual a partir de la revisión de los recursos físicos e intangibles que tiene EMMA, se aprecia que carece de la infraestructura tecnológica necesaria que le permita hacer frente a las principales operaciones de forma efectiva.

### ***1.1.2 Visión***

La visión de la organización es una de las formulaciones más importantes que se plantea toda empresa, ya que comprende el involucramiento general de todos sus colaboradores y de los principales directivos. Sin embargo, la importancia de construir una visión basada en la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? implica pensar en la situación actual en que se encuentra la empresa y lo que, a largo plazo, pudiera lograr (D'Alessio, 2015). En ese sentido, la visión actual de EMMA es la siguiente: Ser reconocidos como la compañía socialmente responsable líder en el mercado nacional en los servicios de alimentación y servicios complementarios (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022).

### ***1.1.3 Misión***

La declaración de la misión puede determinarse como el catalizador principal que lleva a la empresa a lograr sus objetivos a futuro señalando los principales productos o servicios que ofrecerá eficientemente. Asimismo, define lo que es la organización y qué lo diferencia de los demás competidores principales (D' Alessio, 2015). Por lo tanto, la misión actual de EMMA es: Atender de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes bajo los más altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022).

#### **1.1.4 Valores**

Los valores de una organización son las directrices más importantes que encaminan el actuar en la toma de decisiones finales; por lo tanto, definen el modelamiento de los objetivos y propósitos, la producción de las políticas, y la definición de las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015). En ese sentido, EMMA tiene como principales componentes los siguientes valores: (a) respeto, (b) confianza, (c) honestidad, y (d) trabajo en equipo (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022).

#### **1.1.5 Código de Ética**

En el marco de los estándares alimenticios y normativa gubernamental, la administración de EMMA considera que ceñirse al cumplimiento normativo es imprescindible para la subsistencia del negocio debido a los fuertes control que establecen los reguladores (SENASA) y/o inspectores (Municipales). Por consiguiente, la empresa se basa en los siguientes tres principios éticos (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022):

- Transparencia en la toma de decisiones en correspondencia de sus intereses y de su capital humano.
- Cumplimiento de la normativa legal que rige a la empresa dentro del marco regulatorio normativo y de los lineamientos impuestos hacia la calidad de sus operaciones mediante la certificación y control constante de sus acciones.
- Liderazgo y compromiso de todos los actores principales de la empresa hacia los objetivos trazados y hacia su capital humano.

### **1.2 Modelo de Negocio**

Se recopiló y levantó información sobre el modelo de negocio de la empresa EMMA basado en la herramienta Modelo de Negocio Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010) la cual ha permitido concentrarse en las nueve categorías del modelo de negocio

segmento por segmento (ver Figura 1). De acuerdo al Modelo Canvas se puede apreciar brevemente que el éxito de EMMA se centra en ser una empresa con un sabor de casa, atención personalizada al cliente además de que es una organización horizontal y versátil en la toma de decisiones. Ello le permite tener una capacidad de respuesta adecuada ante la demanda y necesidades de las unidades de negocio en los arranques de proyectos de campamentos, comedores y otros servicios.

### **1.3 Análisis del Sector Industrial**

Hoy en día, EMMA tiene como principales clientes al sector de construcción, que contratan sus servicios de alimentación para los trabajadores de estas empresas y algunos de estos clientes en el transcurso del tiempo hasta la fecha han sido GyM, COSAPI y JJC Contratistas. De igual manera, tiene actualmente como cliente al consorcio Chincheros entre otros; sin embargo, se encontró que la participación de EMMA en el sector minero es baja. Se observa en la Tabla 1 que la participación del rubro minero en el PBI nacional se ha mantenido constante en los últimos cinco años por encima del 8% generalmente. Además de que la participación en las exportaciones totales tuvo un incremento importante en el último año de más del 60% con un monto total de S/. 35'196,000 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).

La actividad minera es una operación netamente extractiva que se ejecuta en zonas bastantes difíciles para la convivencia diaria generalmente en lugares inhóspitos de mucha altura en condiciones climáticas extremas. Es importante precisar que, según Arispe y Vera (2021) resulta necesaria la implementación de campamentos mineros para sus principales colaboradores bajo las condiciones específicas en cuanto a la seguridad, higiene y saneamiento. En la Tabla 2 se observa que las minas invierten grandes sumas de dinero para operar eficientemente y que los rubros más demandantes en inversión son la infraestructura y el desarrollo y preparación (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022).

Figura 1

Modelo de Negocio de Emma



**Tabla 1***Indicadores Principales de la Industria Minera*

Indicadores	2017	2018	2019	2020	2021
PBI global (Millones S/)	687,989.00	729,773.00	757,060.00	801,599.10	840,338.40
PBI global (Millones S/ de 2007)	514,215.00	534,655.00	546,161.00	563,943.80	579,983.20
Participación % en PBI global	9.40	9.30	8.60	9.59	9.92
Exportación total	45,422.00	49,066.00	47,688.00	54,294.00	58,147.20
Exportación de productos mineros	27,582.00	28,899.00	28,074.00	32,663.20	35,196.00
Participación % en exportación total	60.7	58.9	58.9	30.79	61.56

*Nota.* El tiempo proyectado fue de los años 2020 y 2021 para todos los indicadores. Adaptado de “Minería” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/mining1/>)

**Tabla 2***Inversión Minera Según Rubro*

Rubro	2017	2018	2019	2020	2021
Total	3'928,016.00	4'947,434.00	6'157,132.00	6'013,053.00	6'626,918.13
Planta de beneficio	286,720.00	1'411,676.00	1'512,994.00	1'771,269.00	2'101,971.40
Equipamiento minero	491,197.00	656,606.00	1'035,404.00	954,481.20	1'057,685.00
Exploración	484,395.00	412,524.00	356,572.00	339,814.40	309,236.40
Infraestructura	1'556,538.00	1'084,149.00	1'316,174.00	1'307,262.90	1'325,417.40
Desarrollo y preparación	388,482.00	761,288.00	1'151,533.00	1'194,608.90	1'391,080.80
Otros	720,684.00	621,191.00	784,455.00	445,616.60	441,527.13

*Nota.* El tiempo proyectado fue de los años 2020 y 2021 para todos los indicadores. Adaptado de “Minería” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/mining1/>)

En el rubro de la infraestructura, las compañías mineras invierten en cuatro componentes principales como: (a) vías de comunicación; (b) infraestructuras de componentes auxiliares; (c) infraestructura transporte minero; y (d) otras obras de infraestructuras; por lo tanto, la inversión en infraestructura para campamentos es una de las inversiones más importantes de la compañía (Ministerio de Energía y Minas, 2018). Así, las minas invierten en todo aquello que compete al proyecto minero, que sea capitalizable a mediano o largo plazo. Por ello, los servicios de preparación y limpieza del lugar, la construcción de campamentos y oficinas, así como también la habilitación de carreteras son oportunidades de negocio para el sector donde se desenvuelve EMMA.

En ese contexto, los modelos de “Campamentos exclusivos para trabajadores en zonas alejadas” surgió a partir de la década de los 90’, con la promulgación de la Ley General de minería (Decreto Supremo N° 014-92-EM, 1992). Esto propició un cambio en la generación de viviendas para los trabajadores y la reformulación del concepto de campamentos mineros, de acuerdo con nuevos sistemas de subcontratación y regímenes excepcionales de trabajo. Esta nueva forma de trabajo evita la necesidad de contar con capital humano necesariamente de las zonas de influencia de las empresas mineras y con ello brindar condiciones de trabajo adecuadas a trabajadores foráneos, lo cual intenta erradicar directamente la acostumbrada dependencia social entre la empresa y la sociedad civil (Arispe & Vera, 2021).

### ***1.3.1 El Poder de Negociación de los Proveedores***

Con respecto al poder de negociación de los proveedores que tiene EMMA se pudo determinar que el poder de negociación es alto, debido principalmente a precio y calidad. En el primer caso si aumentan sus precios repercute negativamente en los costos del servicio; y de la misma forma, si se disminuye la calidad de los insumos se puede generar que los clientes de EMMA no estén conformes con el servicio ofrecido. Otro factor importante para

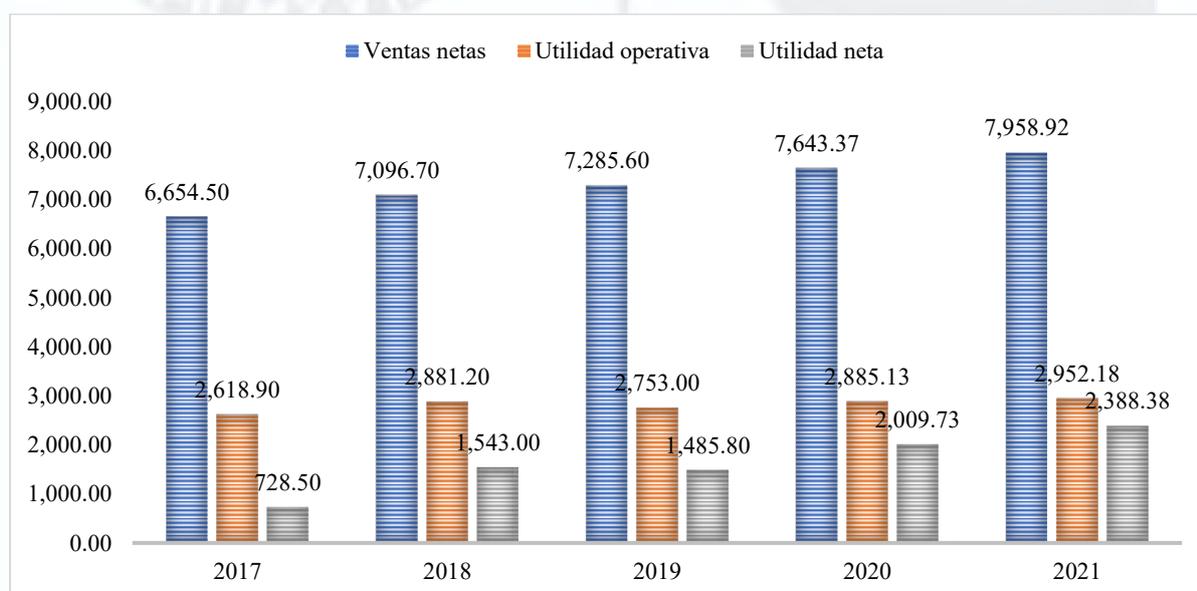
destacar es que, si bien existen numerosas empresas que pudieran reemplazar a los proveedores de EMMA, estos cuentan mínimamente con disponibilidad de productos.

### 1.3.2 El Poder Negociación de los Compradores

Los principales clientes son las empresas del rubro minero como: (a) Southern Copper Perú; (b) Petroperú; (c) Angloamerican; (d) Cerro verde; y (e) Las Bambas. De Southern Cooper se puede destacar que fue fundada en 1952, bajo la denominación de Southern Perú Copper Corporation, con la finalidad de dedicarse a la extracción, así como también moler, concentrar, fundir, convertir, tratar, manufacturar, vender, producir y negociar cobre, molibdeno, oro, plata y cualquier otra clase de minerales (Southern Perú Cooper, 2022). En la Figura 2, se observa que las ventas netas de Southern Perú Cooper han mantenido un crecimiento sostenido durante los últimos cinco años. De igual forma, la utilidad neta alcanzó el último año 2'388.38 millones de soles, lo que representaría un valor importante para los intereses de sus principales socios y de sus futuros proveedores.

**Figura 2**

*Principales Datos Financieros*



*Nota.* Tomado de “Datos financieros” por Southern Cooper Corporation, 2022 (<https://southerncoppercorp.com/datos-financieros/>)

Los compradores de los servicios de alimentación y servicios complementarios en zonas remotas son principalmente las mineras y las empresas constructoras, de acuerdo con la Ley General de Minería (Decreto Supremo N° 014-92-EM, 1992). Las primeras mineras, al tener mayor capacidad de compra pueden negociar los precios a su favor, lo cual le otorga un alto poder de negociación *versus* a los clientes más pequeños, que no tienen la misma capacidad de negociar. Es importante señalar que las empresas del sector deben respetar las exigencias en cuanto a calidad y variedad de acuerdo con el servicio que les solicitan. De igual forma, las empresas deben manejar condiciones favorables con respecto a la flexibilidad de precios y la distribución, además de agregar valor al servicio a través de la simplificación de la órdenes y distribución de servicios en el punto acordado. Muchos de los compradores consideran un factor significativo que el servicio llegue a tiempo y sin imprevistos; para ello, el control de venta, desde que se ejecutan los pedidos hasta la entrega final, debe ser encargado a especialistas en el negocio a fin de evitar problemas con los pedidos o el aumento de reclamos.

### ***1.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos***

En el caso de la manipulación de alimentos, los clientes exigen máximos controles, llámese control de tiempos – temperatura, cadena de temperatura, insumos, fechas de vencimientos y/o caducidad de los mismos. Es por ello que se utilizan supervisores de calidad de los insumos y procesos, como ingenieros de industrias alimentarias, bromatólogos y nutricionistas. Una inadecuada gestión del proceso (inocuidad alimentaria) puede generar pérdidas de los contratos y por tanto una disminución de los ingresos evidenciadas en los estados financieros. Por este motivo, la amenaza de productos sustitutos sugiere la probabilidad de que los clientes de EMMA encuentren una forma diferente de hacer lo que necesitan. Si EMMA proporciona los servicios de alimentación y mantenimiento de planta, automatizando un proceso importante, los clientes pueden sustituirlo haciendo el proceso

ellos mismos; por ello, una sustitución fácil y barata puede debilitar la posición y amenazar la rentabilidad de la empresa.

#### ***1.3.4 Amenazas de Nuevos Entrantes***

EMMA tiene una posición baja ante nuevos competidores, ya que muchos de ellos tienen estrategias de gestión comercial similares y/o adaptadas a las ventas B2B; sin embargo, tiene barreras de entrada sólidas y duraderas tales como: el financiamiento del equipamiento e insumos, el desplazamiento logístico de implementación de los servicios, el prestigio en base a la experiencia, las políticas gubernamentales (licencias y certificaciones) y cartera de servicios. Todo ello le permite conservar una posición favorable y aprovecharla; de igual manera, los clientes exigen numerosas características basadas en la calidad en cuanto al procedimiento del servicio y que cumpla con todos los requisitos de salubridad que garanticen la atención adecuada de sus trabajadores. Es relevante destacar la diferenciación de productos, dado que al ser un mercado donde la mayoría de las empresas ya tienen presencia nacional dentro del sector minero, los nuevos entrantes deberán contar con una inversión en publicidad muy alta con el fin de dar a conocer su servicio y/o nuevos modelos comerciales para resaltar de la competencia.

#### ***1.3.5 Rivalidad Competitiva***

Existe una alta rivalidad entre competidores por la falta de una diferenciación pronunciada de los productos sumada a la variación del precio del servicio por parte de las principales empresas, en donde ofrecen muchas veces paquetes básicos de alimentación de acuerdo con el lugar y la temática que le solicitan. Es así como Panaservice, una empresa con más de 28 años de servicio brinda servicios de alimentación en los principales sectores del mercado, como la minería, la construcción, energía, industria y salud. Dentro de los principales servicios que ofrece la empresa está la planificación de menú por campamento minero elaborándolos cuidadosamente de acuerdo con las necesidades nutricionales de sus

comensales para ello trabaja con un grupo de nutricionistas. De igual forma, ofrece el servicio de comedores remotos para las principales empresas mineras del país, ya que cuentan con todas las certificaciones exigidas para operar como la Certificación ISO 9901, OHSAS 18001, ISO 14001 y de llevar la denominación de “MARCA PERÚ”.

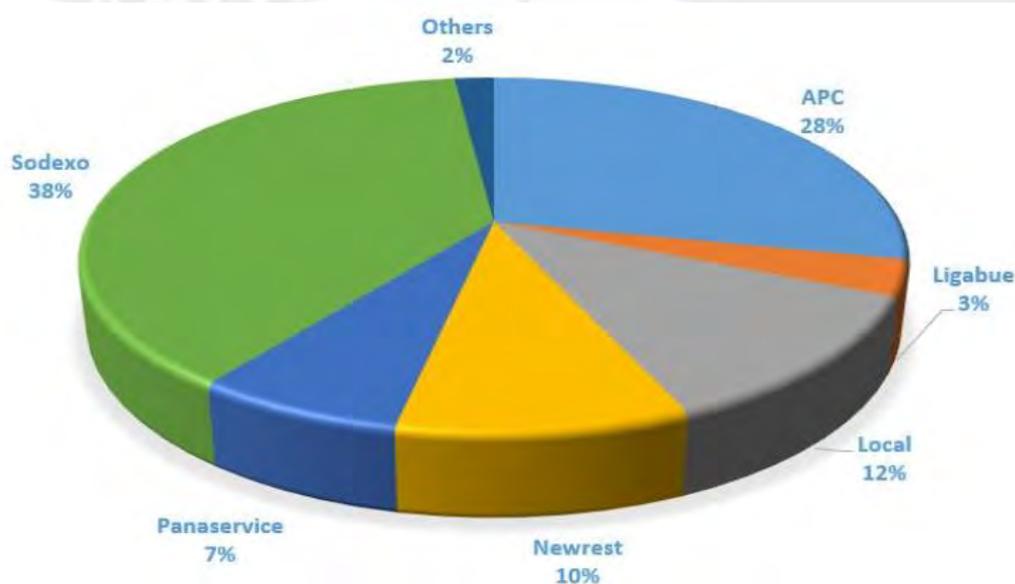
Por su parte, Sodexo con más de 20 años de experiencia en el rubro de servicios de calidad presenta una de las mejores propuestas lo que ha llevado a ser considerado como “la mejor empresa de servicios varios” en el *ranking* de Merco Empresas 2022. Su facturación llega a los 24 billones de USD y cuenta con dos empresas: Sodexo *On Site Services*, presente en la costa, sierra y selva del país, que brinda servicios alimentación y de gestión de infraestructura para los sectores corporativos, industriales, mineros, energéticos, de construcción e hidrocarburos. A nivel nacional también tiene presencia a través de Sodexo Beneficios e Incentivos, empresa líder en el diseño, gestión e implementación de servicios de calidad de vida para colaboradores (Sodexo, 2022).

APC, por su parte con más de 40 años en el sector presenta sus principales servicios en alimentación colectiva en donde el servicio es elaborado con las siguientes características: (a) menús hechos por chefs y nutricionistas; (b) contenido calórico según los requerimientos nutricionales de sus colaboradores; (c) platos variados y con sabor peruano; (d) comida fresca y sin uso de preservantes; (e) alta capacidad de atención de comensales; (f) procesos de calidad e inocuidad alimentaria; y (g) proceso de mejora continua con encuestas, degustaciones y desarrollo de alternativas única (APC, 2021). APC a lo largo de los años ha sumado experiencia brindando servicios de alimentación colectiva a distintas empresas de diversos sectores; en ese sentido, APC en el 2020 tuvo una demanda de 8.64 millones de raciones servidas todo gracias a su política de servicio (APC, 2021). A continuación, se menciona la principal estrategia de la empresa APC y cómo emplea su estrategia de servicio:

Brindar un buen servicio de alimentación colectiva requiere mantener una mejora continua de los recursos y procesos, por ello su servicio de alimentación colectiva cumple con estándares de calidad sanitaria, nutricional y gastronómica para brindar alimentos sanos a nuestros clientes. A nivel interno, desarrollaron un sistema de gestión de la inocuidad de alimentos, basado en la norma ISO 22 000, que integra los conceptos actuales de la ISO 9001 y del *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP), que permite controlar los peligros que se presentan en la cadena alimentaria, asegurar una correcta reposición calórica y de nutrientes a sus comensales, así como cumplir con altos estándares culinarios (APC, 2021). Como se aprecia en la Figura 3, la participación del mercado de las principales empresas proveedoras de servicios alimentarios y otros conexos al rubro minería, construcción y otros, donde Sodexo lidera la participación en 38%, seguido del 28% por APC y en tercer lugar Newrest con 10% y por último Panaservice con 7%; cabe indicar que EMMA está presente en el mapeo de los competidores en otros.

### Figura 3

*Market Share – Servicios Alimentarios*



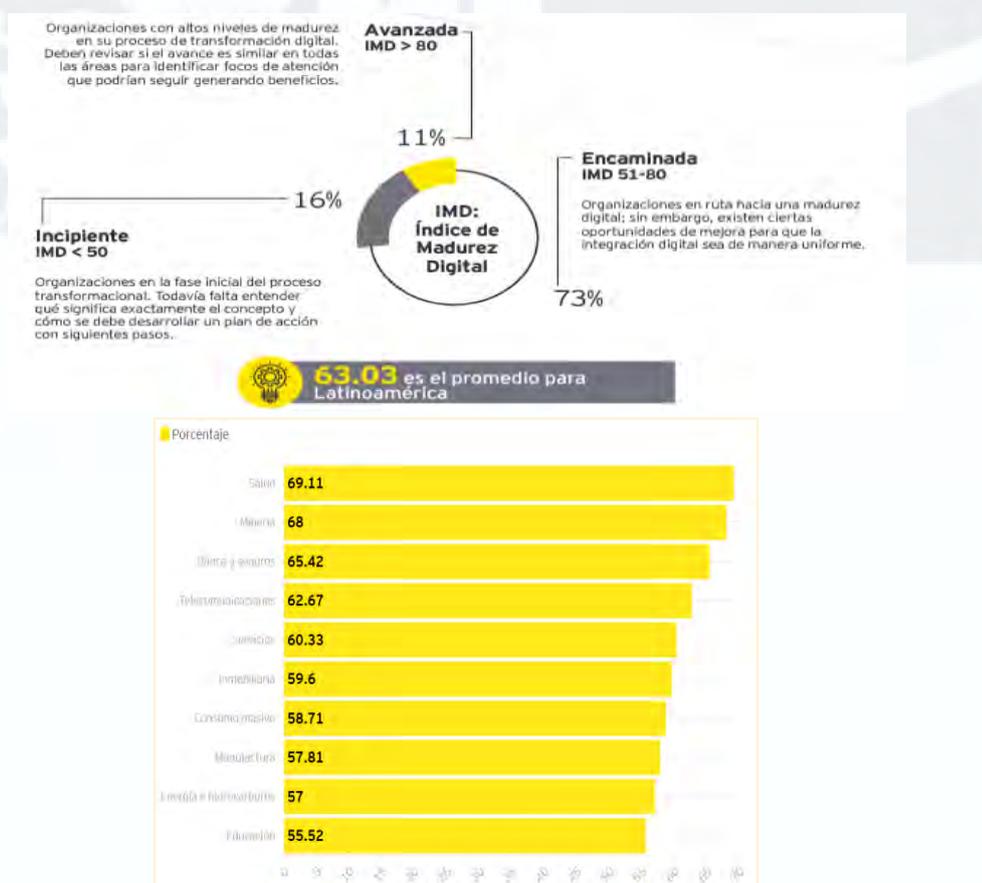
*Nota.* Tomado de “Necesidades para el abastecimiento de insumos alimenticios en los comedores principales de los eventos panamericanos y parapanamericanos Lima 2019” por F. Merea, 2019 ([https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11228/Merea\\_Longa\\_Franco\\_Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11228/Merea_Longa_Franco_Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y))

### 1.3.6 Índice de Madurez Digital del Sector

En los días actuales en los que se está viviendo, los cuales son de constantes cambios y desafíos, que ocasionan que las organizaciones y sectores inviertan en transformación digital, hace sentido poder analizar cómo se encuentran digitalmente los sectores empresariales. Asimismo, tomando como base que el proceso de transformación digital supone asumir que el cambio afecta a todos los sectores empresariales independientes del ámbito geográfico y tamaño de la organización (Boston Consulting Group, 2020), fue importante analizar la madurez digital del sector empresarial donde se encuentra la empresa EMMA. Según el índice de madurez digital las empresas pueden dividirse en tres grupos, siendo los siguientes: incipiente, encaminada y avanzada (Escudero, 2022).

**Figura 4**

#### Índice de Madurez Digital



*Nota.* Tomado de “Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú” por F. Escudero, 2022 ([https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru))

De acuerdo a la encuesta de Madurez Digital antes citada, un sector incipiente ( $IMD < 50$ ) implica que las organizaciones aún no han iniciado con sus procesos de transformación en la era digital y esto muchas veces porque tienen poco conocimiento de lo que significa exactamente este término. Ser un sector encaminado ( $50 < IMD < 80$ ) implica ser empresas en movimiento que ya se encuentran encaminados a una madurez digital. Finalmente, ser un sector avanzado ( $IMD > 80$ ) quiere decir que son maduros digitalmente; no obstante, es importante monitorear si el avance es uniforme en las áreas de la organización. Por lo antes definido y teniendo como base la Figura 4 se pudo identificar que el sector donde se encuentra la empresa EMMA tiene un índice digital (IMD) de 60.33 para el sector de servicios; siendo equivalente decir que su madurez digital de este sector de servicios es de un sector encaminado. A pesar de lo prometedor de este valor de madurez digital para el sector de EMMA, también es sabido que existen desigualdades entre las organizaciones que yacen básicamente por la velocidad de adaptación de la transformación digital en estas. Por tal razón, es importante tener en cuenta en este caso también la propia experiencia actual de la empresa EMMA en este tema.

#### **1.4 Análisis Externo (PESTE)**

El PESTE es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar cómo los factores del macroentorno afectan las empresas y su posición competitiva; por lo cual el resultado de este análisis sirve para identificar oportunidades y amenazas. Con esta herramienta se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, mismos que se presentan a continuación.

##### **1.4.1 Factores Políticos (P)**

El Estado peruano está dividido en tres poderes autónomos e independientes, los cuales son: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial y el Perú está representado por la Presidencia de la República a través del Poder Ejecutivo, y está bajo

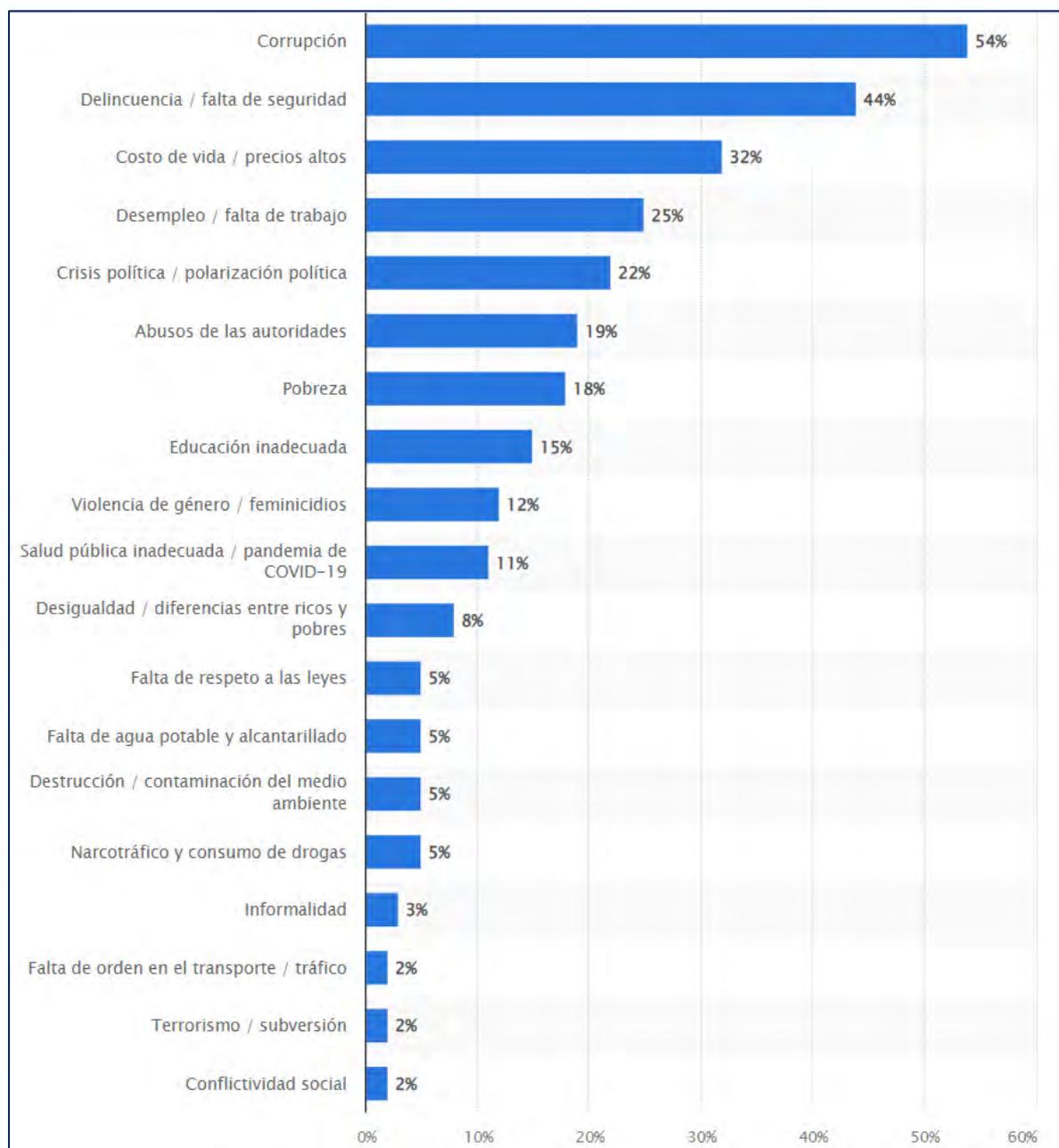
el mando del jefe de Estado, actual Presidente de la República, bajo la Ley N° 27594 designada por Resolución Suprema, refrendada por: (a) el Presidente del Consejo de Ministros; (b) el Secretario General de la Presidencia de la República; (c) Secretario del Consejo de Ministros; (d) Secretario de Prensa; (e) Jefe de la Casa Militar; (f) Subsecretario General; y (g) Consejeros Presidenciales (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022b). De igual forma, el Poder Legislativo está conformado por un congreso unicameral de 120 miembros, quienes son elegidos a través del sufragio popular mientras que la justicia es administrada por el Poder Judicial, según establece en su misión, de forma autónoma con apego a la Constitución y las leyes (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022b).

Actualmente, la coyuntura política del país está enfrentada en los poderes del Estado Legislativo y Ejecutivo, además la medición de fuerzas es latente y se aprecia un descuido por generar esfuerzos de estabilidad con el fin que los inversionistas retomen la confianza en diversos proyectos de inversión en el país. Así mismo, el nombramiento de los ministros y ejecutivos con cargos de confianza no es el más idóneo tomando en cuenta las capacidades para los puestos técnicos en las diversas carteras ministeriales. Sin contar que en el último año se tuvo más de 70 ministros removidos de sus cargos, ratificación de ministros cuestionados y falta de confianza en el gabinete actual. Otra afectación en la coyuntura política es una constante expectativa en las propuestas de vacancia presidencial, renuncia presidencial, adelanto de elecciones presidenciales o generales, dejando de lado las acciones necesarias para salir de los problemas centrales del país.

Por otro lado, se observa en la Figura 5 que el principal problema del Estado peruano es la corrupción con 54%, tema sobre el cual el Gobierno se ha encargado de acentuar con cuestionadas decisiones, ineficacia para corregir la inseguridad ciudadana (44%), incremento del costo de vida (32%, subida de precios de los combustibles y una inflación 6.4% proyectada 2022), desempleo con un 25% debido a la desaceleración económica y un 22% se

atribuye a la crisis política o polarización política. A pesar de lo antes comentado, a nivel de inversión el Estado peruano cuenta con una ley que se establece el Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada N.º 28059, como marco normativo para la cooperación y promoción de inversión en todos los departamentos del país con el fin de otorgar equidad en la distribución y ejecución de proyectos de orden social e integral, sin olvidar que deberán ser sostenibles con el tiempo. Aunado a la ley N.º 29482, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas, se ha logrado contribuir eficazmente en los sectores productivos de la nación, dado que, en la actualidad, las disposiciones legales, así como la ejecución de numerosos proyectos, han hecho acrecentar sectores que, en otro momento, no contaban con el apoyo necesario. Sobre la base de estas normativas, en los últimos años se ha podido observar que existe una mayor integración de objetivos con políticas departamentales que permiten la inversión en negocios sostenibles, fomento al emprendimiento empresarial, accesibilidad al mercado y atracción al flujo comercial constante que benefician a los objetivos de EMMA (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

Con respecto a las Normas Sanitarias para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines existe la Resolución Ministerial aprobada el 19 de mayo del 2005 N.º 363-2005/MINSA, que regula las condiciones del servicio con el fin de preservar la inocuidad de los alimentos y su sistema de preparación. En ese sentido, EMMA cumple con las exigencias requeridas lo que le permite mantenerse en el mercado actual; más específicamente el sector de alimentación colectiva se rige actualmente por la norma la NTS N.º 071-MINSA V.01/DIGESA, que establece los criterios microbiológicos de calidad para los alimentos de consumo humano.

**Figura 5***Problemas Más Importantes que Afectan a Perú 2022*

*Nota.* Tomado de “Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2023” por Statista, 2023 (<https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>)

**1.4.2 Factores Económicos (E)**

El Perú goza de una economía de libre mercado, de corte capitalista neoliberal, donde los modelos básicos de la globalización se pueden aplicar en el país, permitiendo la aceleración de los intercambios comerciales de información y capitales, así como la

interdependencia de mercados y economías. Al respecto, la economía peruana enfrenta fundamentalmente las brechas o aspectos de desarrollo económico como: i) infraestructura, ii) inversión, iii) inflación y iv) expectativas de desarrollo. Al respecto, de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2022c) “Red vial y de infraestructuras físicas y eléctricas que conecte la economía con la geografía y demografía del país son insuficientes para la creación de nuevos mercados internos y la expansión de los existentes”. Siendo entonces, la desconexión existente entre su economía, geografía y su infraestructura física; por ello, mediante concesiones y asociaciones, el Estado puede reducir los costos de producción, dado que la falta de infraestructura limita la competitividad. Asimismo, una serie de políticas en pro de la inversión ha podido mantener unos indicadores que le permiten capitalizar al país dentro de una economía en vía de desarrollo.

Tal como se observa en la Tabla 3, el consumo privado ha mantenido niveles promedios considerablemente altos debido a los bienes y servicios que tanto empresas y hogares adquieren, con ello se evidencia un incremento del consumo de productos. Con respecto al Producto Bruto Interno (PBI) se tiene una tendencia al alza en los últimos años, sin embargo, hubo una contracción importante en el 2020 producto a la emergencia sanitaria que se vivió en todo el mundo y que impactó al Perú registrando un monto de 485,987 millones de soles tal como se observa en la Figura 6. En ese sentido, se puede decir que la economía del Perú pasado el período del 2020 se ha recuperado, ya que su PBI ha incrementado y se ha logrado igualar los valores prepandemia.

**Tabla 3**

*Producto Bruto Interno Por Tipo de Gasto (Millones de Soles)*

	2018	2019	2020	2021	2022
I. Demanda interna	519,108	530,490	480,048	549,315	529,785
a. Consumo privado	342,501	353,615	318,909	356,364	344,568
b. Consumo público	59,409	60,695	65,338	72,308	75,273
c. Inversión bruta interna	117,198	116,180	95,801	120,643	109,945
Inversión bruta fija	121,258	125,293	104,841	141,440	133,232

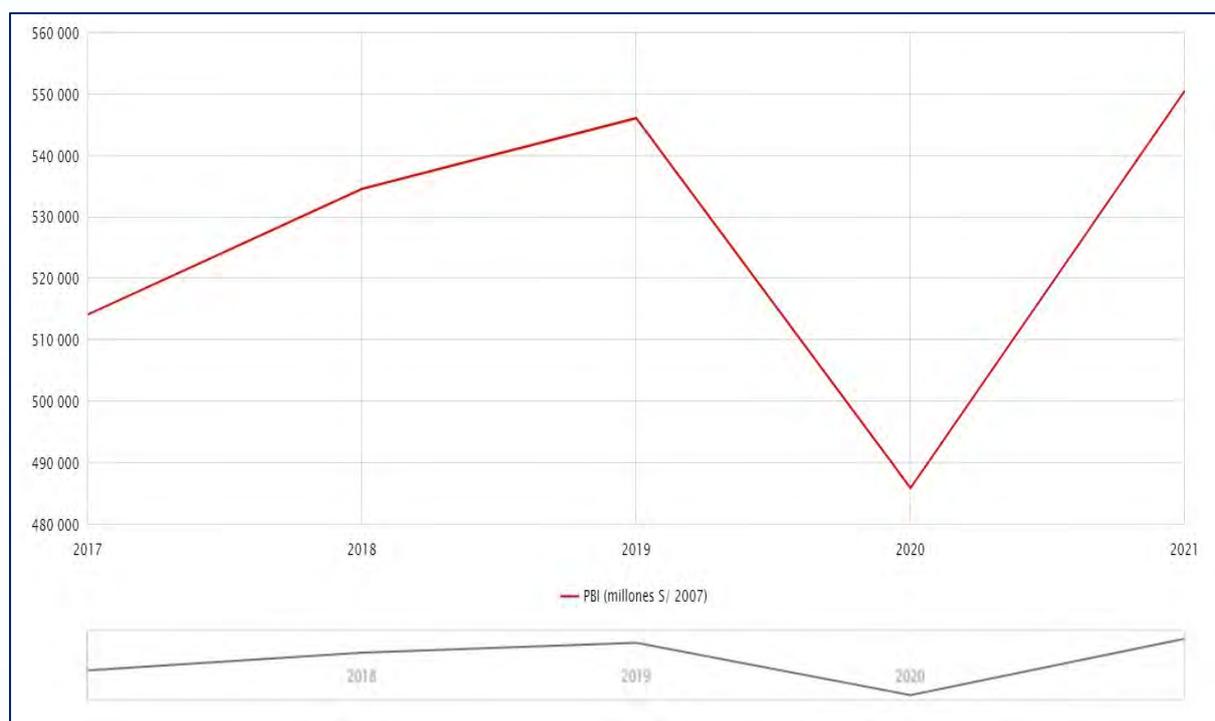
i.	Privada	96,911	101,315	84,573	116,364	110,195
ii.	Pública	24,347	23,978	20,268	25,076	23,037
	Variación de inventario	-4,059	-9,113	-9,040	-20796	-23,287
II.	Exportaciones 2/	148,402	150,092	119,357	136,008	121,486
III.	Importaciones 2/	132,845	134,421	113,418	134,712	124,486
IV.	PBI	534,665	546,161	485,987	550,611	526,272

Nota. Tomado de “Cuadros Estadísticos” por Banco Central de Reserva del Perú, 2022a

(<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>)

## Figura 6

PBI (2017-2022)

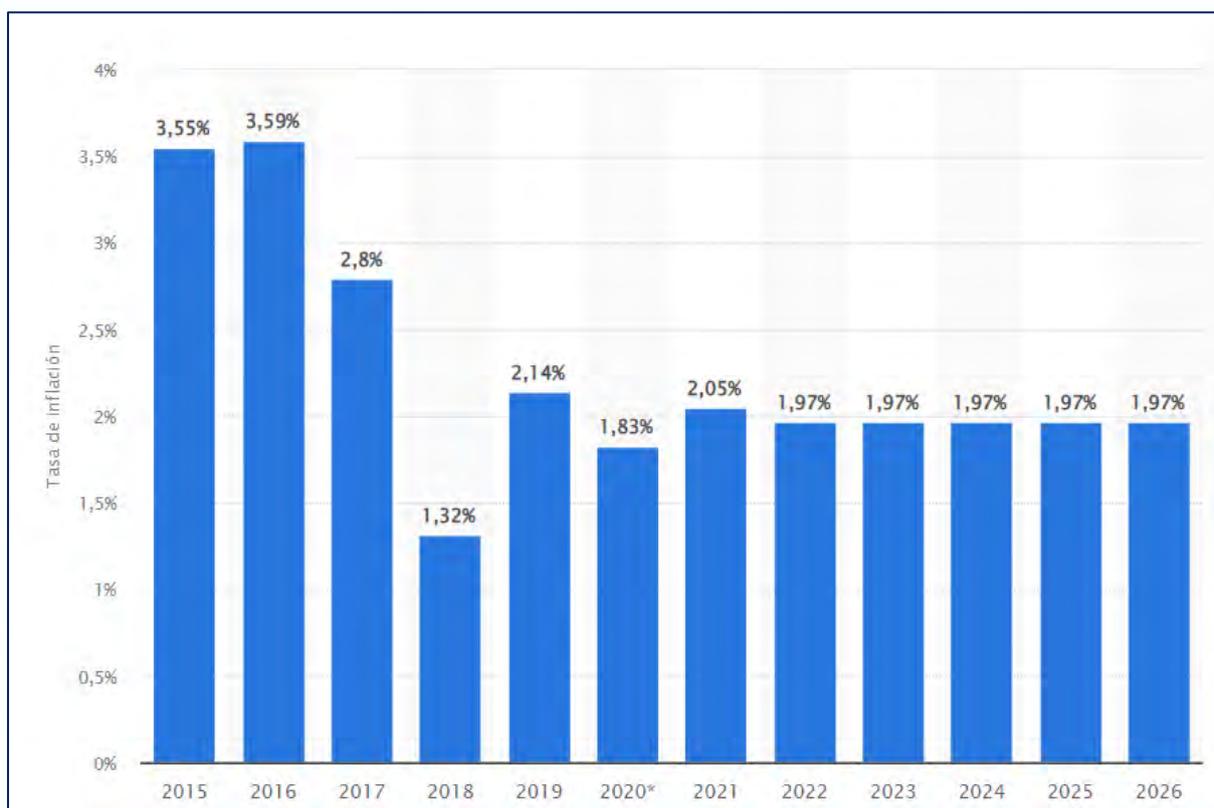


Nota. Tomado de “Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) – PBI” por BCRP Data, 2022. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>

En cuanto a la inflación, como se observa en la Figura 7, se pudo determinar que en los últimos años se ha mantenido estable y esto es beneficioso para las proyecciones de la empresa, ya que si existiera la posibilidad de un incremento podría disminuir el consumo producto de la subida de precios. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha mantenido una política fiscal monetaria dentro de los márgenes proyectados buscando el menor impacto a los cambios externos. Finalmente, el alza de los precios de los insumos, energía y los combustibles a nivel mundial ha repercutido también de forma negativa en la inflación de Latinoamérica a corto plazo (Banco Central de Reserva del Perú, 2022c).

## Figura 7

*Evolución Anual de la Tasa de Inflación en Perú desde 2015 hasta 2026*



Nota. Tomado de “Estadísticas de actualidad sobre temas relevantes”, por Statista, 2022  
[\(https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/\)](https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/)

Se pudo establecer como se observa en la Figura 8, que la evolución de la inversión privada ha mantenido niveles estables en los últimos años con el condicionante que en el 2020 también hubo una contracción importante debido al escenario sanitario explicado anteriormente. Sin embargo, se debe evaluar y considerar algunos aspectos que ha podido desencadenar la reducción de la inversión privada, como el cambio de la política monetaria de EEUU lo cual trae como consecuencia un incremento en la tasa de interés haciendo que los inversionistas se replanteen sobre sus inversiones. De igual forma, las expectativas de las empresas locales se basan según el riesgo político, teniendo en cuenta que su nivel de confianza empresarial puede descender según el contexto de cómo asuma el Estado su gestión. De lo mencionado anteriormente en el factor político, se aprecia en la Figura 9 que las expectativas de los empresarios en el 2022 tienen una tendencia a la baja orientándose

hacia el cuadrante pesimista dadas la coyuntura actual. Asimismo, esa tendencia se aprecia por sector productivo una seria propensión a un tramo pesimista; también es significativo mencionar que los niveles de desconfianza que se tienen actualmente se están acercando a los niveles que se tuvieron en los meses de la crisis sanitaria en los primeros meses del 2020.

### Figura 8

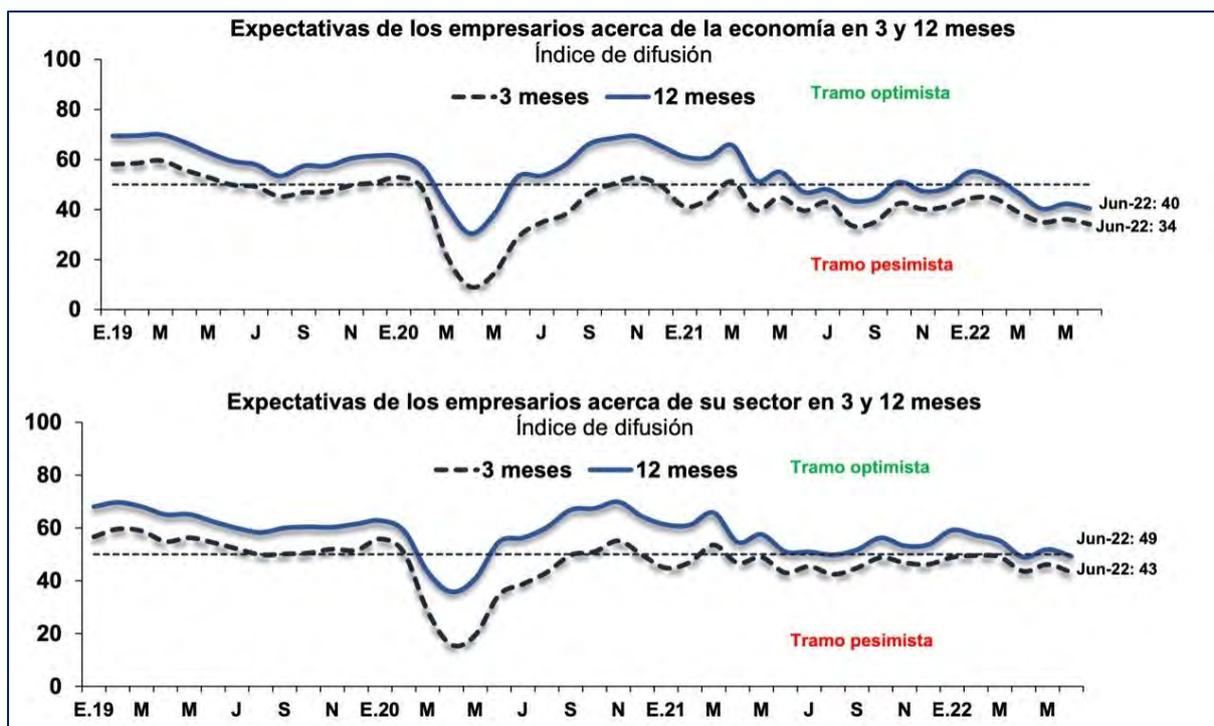
*Evolución de los Componentes de la Inversión*



*Nota.* Tomado de “La inversión privada cayó un 13.4% en 2020 y empeoran las proyecciones de crecimiento para 2021” por ComexPerú, 2022 (<https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-inversion-privada-cayo-un-134-en-2020-y-empeoran-las-proyecciones-de-crecimiento-para-2021>)

### Figura 9

*Expectativas de los Empresarios sobre la Economía*



Nota. Tomado de “Perú: Perspectivas Macroeconómicas 2022-2023” por Banco Central de Reserva del Perú, 2022b (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/2022/presentacion-2022-07-14.pdf>)

### 1.4.3 Factores Sociales (S)

Con respecto al crecimiento del sector minero existe un incremento del número de proyectos mineros en el país lo que hace atractivo al mercado y según el Instituto de Ingenieros de Minas de Perú (2022) actualmente el Perú cuenta con una cartera valorizada en más de 56 mil millones de dólares, correspondiente a 46 proyectos mineros, los cuales están distribuidos en 17 regiones del país. De este total, se estima que unos 13 proyectos entrarían en construcción entre el 2021 y 2025; este año, por ejemplo, se espera el inicio de siete emprendimientos, entre los que figuran: Ampliación Shouxin, y los proyectos de reposición Chalcobamba Fase 1 (Las Bambas) y Pampacancha (Constancia) (Ministerio de Energía y Minas, 2023). Si bien existe un crecimiento importante en la cartera de proyectos, la aparición de conflictos sociales en las zonas adyacentes es un factor delicado con el que se lucha constantemente debido a la desigualdad social y a la falta de comunicación entre los *stakeholders* del sector. Cabe mencionar la cantidad de conflictos sociales que enfrenta el país, que son casi 190 conflictos mensuales por año en donde las regiones con mayor

frecuencia de conflictos son Ancash y Cusco con 20 conflictos en total, seguido de Loreto y Apurímac. Es preciso indicar al respecto que, según el tipo de conflicto social, el que predomina es de origen socioambiental con el 66.8% (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022a). Este es una realidad con el cual todas las empresas mineras y contratistas deben afrontar en el día a día y asimismo las empresas contratistas deben alinearse a las políticas sociales de las empresas que las contratan.

En el 2020 el empleo tuvo una contracción importante debido a los últimos acontecimientos de emergencia sanitaria que vive el país y el mundo afectaron en una reducción de la producción minera originaron en consecuencia que estas empresas disminuyeran la contratación de diversos servicios y entre estos los servicios de alimentación. Por ejemplo, en este caso puntual de servicios alimentarios, una reducción de personal genera una disminución en las raciones de servicios alimentarios. Los conflictos sociales han sido en los últimos años un mecanismo de respuesta a la falta de atención, vulneración de derechos, incumplimiento de acuerdos, compromisos y/o promesas, derogación de normas y/o leyes, imparcialidad o celeridad de justicia, reconocimiento de derechos, prestación de servicios y un largo etc. A la fecha según la Defensoría del Pueblo (2022) se han identificado 218 conflictos sociales, de los cuales el 64.7% (141) está relacionado a factores socioambientales, siendo los sectores minería (94) 66.7%, hidrocarburos (27) 19.1% y por último el manejo de residuos y saneamiento (8) 5.7%. De esta manera es crucial señalar que estos conflictos afectan el normal desarrollo y crecimiento del rubro alimenticio en zonas remotas donde EMMA se desempeña (ver Tabla 4).

#### **Tabla 4**

*Perú: Conflictos Sociales, según Tipo (octubre 2022)*

Tipos	Nº de casos	%
Socioambiental	141	64.68
Comunal	22	10.09
Asuntos de Gobierno nacional	15	6.88
Asuntos de Gobierno regional	13	5.96
Asuntos de Gobierno local	10	4.59
Laboral	6	2.75
Otros asuntos	6	2.75
Demarcación territorial	4	1.83
Cultivo ilegal de coca	1	0.46
Total	218	100

*Nota.* Tomado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 224 – octubre 2022” por Defensoría del Pueblo, 2022 (<https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reporte-mensual-de-conflictos-sociales-n-223-octubre-2022/>)

#### **1.4.4 Factores Tecnológicos (T)**

El Perú ha tenido resultados alentadores en el pilar de innovación del Índice de Competitividad Global (ICG) del World Economic Forum (WEF), ya que ocupa el puesto 65 de 140 países, en la última edición del 2018. Cabe indicar que el Foro Económico Mundial empleó nuevas técnicas que desarrolla e involucra: (a) el capital humano, (b) la innovación, (c) la resiliencia y (d) la agilidad (Consejo Privado de Competitividad, 2022). Por ello, la escala ICG cambió de 1-100 a 1-7, donde indica que un puntaje promedio más alto significará un mayor grado de competitividad. Dicho informe contempló 12 pilares, siendo los más importantes: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) adopción de TIC, (d) estabilidad macroeconómica, (e) salud, (f) habilidades, (g) mercado de productos, (h) mercado laboral, (i) sistema financiero, (j) tamaño de mercado, (k) dinamismo empresarial, y (l) capacidad de innovación.

Perú logró posicionarse en el puesto 66 debido a la apertura y consolidación de tecnología en las zonas gracias a la actividad minera (Consejo Privado de Competitividad, 2022). En ese sentido, si bien la posición de Perú es prometedora aún se ve posibilidad de mejora en este aspecto, sobre todo en el desarrollo tecnológico generando una infraestructura digital más abierta y evolutiva para las empresas que decidan operar y competir con otras empresas que vienen de una competitividad tecnológica superior. En el sector de servicios

alimentarios, Sodexo que es un competidor de EMMA ha emprendido una renovación digital de sus plataformas digitales de atención a clientes (CCI Peruano Francesa, 2019).

Sodexo tiene procesos y tecnologías que le permiten aplicar trazabilidad en sus operaciones, logrando identificar proveedores, marcas, fechas de recepción, temperatura y otros indicadores. Asimismo, posee una cadena logística para garantizar la calidad, inocuidad y seguridad de sus servicios; según lo comentó el CEO Alfonso de los Heros (Rumbo Minero, 2021). Newrest, otro competidor del sector del servicio alimentario, tiene un ERP llamado WINREST, con este aplicativo gestiona la elaboración de los menús cíclicos que controla la cantidad de calorías requeridas durante los turnos de desayuno, almuerzo y cena en los servicios donde se encuentran. Por otro lado, esta empresa tiene implementado un sistema de trazabilidad que le ayuda a gestionar los productos finales en los servicios (Rumbo Minero, 2021).

#### ***1.4.5 Factores Ecológicos***

La Constitución Política del Perú (1993) en su Capítulo II y Artículos 66° al 69°, indicó que los recursos naturales, renovables y no renovables, son patrimonio de la nación. El Estado determina la Política Nacional del Ambiente, y promueve el uso sostenible de sus recursos naturales, la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, así como el desarrollo sostenible de la Amazonía. En ese sentido, es prioritario establecer la necesidad de enfocar los recursos renovables a través de la ejecución eficiente de todas las etapas de los ciclos de vida implicados en la cadena de valor del sector es de suma importancia. Lo que quiere decir que no basta con la proposición de Leyes que regularizan la operación de los recursos naturales en materia prima como con valor agregado, sino más bien desarrollar un sistema capaz de incluir un eficiente sistema de procesos y de mitigación de cambio climático. Del mismo modo, se debe tener en cuenta la aparición de fenómenos climatológicos adversos que existen por la zona de difícil acceso; todo ello con el fin de

brindar soluciones factibles para el establecimiento de las empresas y crecimiento de los principales sectores de producción.

En el Perú, el deterioro del ambiente y de los recursos naturales es de preocupación por la alta contaminación el agua y deterioro de las cuencas; la mala disposición de los residuos sólidos; las ciudades desordenadas con alta contaminación del aire y baja calidad de vida; la pérdida de los suelos agrícolas por erosión, salinización y pérdida de la fertilidad; la destrucción de al menos 10 millones de hectáreas de bosques y tala ilegal de maderas finas; las 221 especies de la fauna en peligro de extinción; la pérdida de cultivos nativos y sus variedades; y la contaminación el aire (Grupo de Trabajo Multisectorial, 2008, p.7). Los factores a tener en cuenta por las empresas de servicios alimentarios comprenden: (a) el uso y disposición de aguas potables y residuales; (b) la disposición de residuos sólidos (sobrantes); (c) el proceso de limpieza y lavado con químicos; y (d) la contaminación de suelos. Para tales casos, aplicado por las empresas de servicios alimentarios para mitigar estos riesgos son los siguientes: (a) implementación de plantas de tratamiento de aguas residuales; (b) contratación de empresas de manejo de residuos sólidos; (c) uso de productos químicos amigables con el medio ambiente; y (d) remediación de suelos contaminados.

### **1.5 Análisis Interno (AMOFHIT)**

Para realizar el análisis de las áreas internas funcionales de EMMA se empleó la herramienta llamada AMOFHIT, cuyo objetivo es identificar la situación actual de cada una y el resultado de este análisis sirvió para identificar las fortalezas y debilidades. Para lo cual, a través de la metodología se analizaron los factores de administración y gestión, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología, investigación y desarrollo, que se describen a continuación.

### **1.5.1 Administración y Gestión (A)**

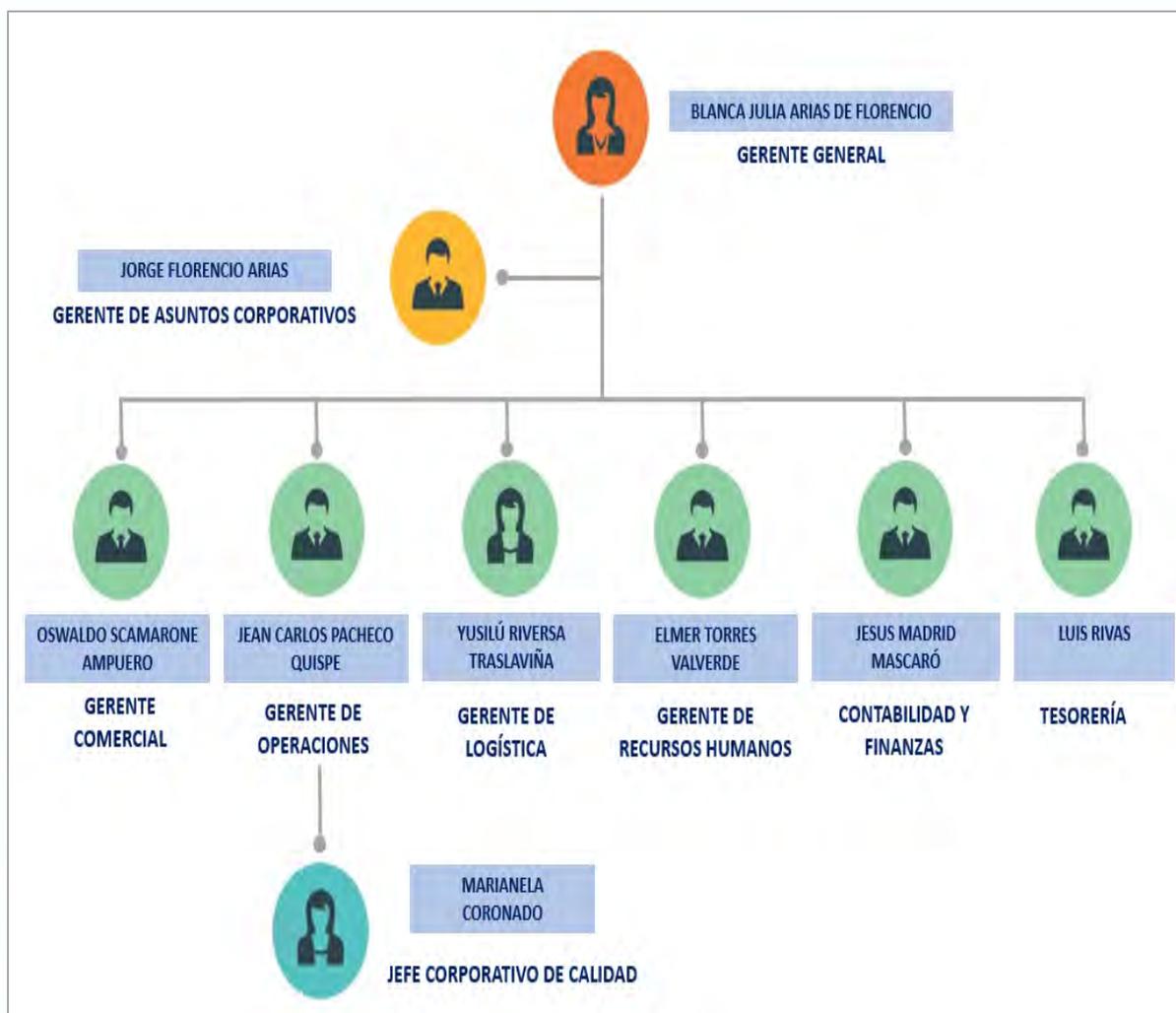
La Gerencia General está representada por Blanca Julia Arias de Florencio, quien tiene el poder de toma de decisión principal y de suscribir todo tipo de contratos, acuerdos, apertura de cuentas, girar cheques, comprar y/o vender bienes muebles e inmuebles, solo para operaciones mayores a S/150,000.00, por debajo de este valor podrá manejar a libre disponibilidad la caja chica de la empresa, para hacer pago a proveedores y planillas principalmente. Por último y no menos importante, la función principal de la Gerencia General es generar la rentabilidad esperada para el accionista y asegurar el crecimiento y proyecciones del negocio, para lo cual debe cumplir con los planes de acción de manera estratégica y contar con el compromiso de los jefes de equipo y colaboradores. En ese sentido, EMMA presenta una estructura organizacional funcional vertical, como se muestra en la Figura 10, en donde los gerentes designados son los encargados principalmente de dirigir los esfuerzos de sus principales colaboradores. Por ello, al tratarse de este tipo de organización el estilo de administración está representado por la división jerárquica de las funciones por encima de la cooperación entre sus áreas (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022).

### **1.5.2 Marketing y Ventas (M)**

EMMA ofrece los siguientes servicios: (a) alimentación, (b) hotelería, (c) lavandería, (d) limpieza, (e) recreación y (f) mantenimiento de instalaciones. Siendo el más importante el servicio de alimentación y mantenimiento de instalaciones, el cual representa alrededor del 60% de la facturación en ventas. A continuación, se puede observar en la Tabla 5 la facturación en millones de soles de EMMA en los últimos cinco años.

## **Figura 10**

*Organigrama de EMMA*



Nota. Tomado de “Plan de implementación y operaciones” por EMMA, 2022b, Autor.

**Tabla 5**

*Ventas Anuales de EMMA en Millones de Nuevos Soles*

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas en Millones de Soles (S/.)	34'612,834	28'432,753	17'736,330	24'586,536	30'181,896

Nota. Tomado de “Ventas Anuales” por EMMA, 2022c ([https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Emma\\_Logistica\\_Alimentaria\\_arias\\_De\\_Florencio\\_Blanca\\_Julia\\_es\\_4154379.html](https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Emma_Logistica_Alimentaria_arias_De_Florencio_Blanca_Julia_es_4154379.html))

Con respecto al servicio de alimentación ofrecido por EMMA, se puede indicar que este cumple con ofrecer un servicio de gran calidad, para ello, el área de gastronomía y nutrición es responsable del diseño de menús balanceados; tanto en calorías, como nutrientes que cubren las necesidades energéticas para el desarrollo satisfactorio de las diferentes actividades de sus comensales. La ventaja de EMMA es que ofrece un servicio diferenciado

en un mercado especializado de poco acceso teniendo como bases líneas de ventas con características particulares por cada proyecto o cliente. Es por ello que acorde con los objetivos de la empresa en el servicio de alimentación ofrecido se desarrollan las siguientes líneas de venta: (a) desayuno, almuerzo y cena, (b) atención en línea autoservicio (desayuno, almuerzo y cena), (c) atención mono porción (de requerirse), (d) atención cuarentena (desayuno, almuerzo y cena), (e) elaboración de dietas, según prescripción médica (Hipocalóricas/Hiposódicas), (f) servicio de coffee break, (g) administración y abastecimiento de kitchenettes, (h) equipamiento mayor y menor de cocina, (i) equipamiento mayor y menor de comedores empleados y obreros, y (j) análisis microbiológicos mensuales. Finalmente, con respecto al servicio de mantenimiento de instalaciones EMMA ofrece lo siguiente: (a) mantenimiento menor de campamento, (b) mantenimiento de PTAR (planta de tratamiento de aguas residuales) y PTAP (planta de tratamiento de aguas potables), y (c) control de plagas. Esto ha llevado que EMMA cuente con presencia nacional en la mayoría de los proyectos abiertos abarcando un 60% del territorio nacional (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

Con respecto a la forma de comercialización de los servicios que ofrece EMMA, estos generalmente se ejecutan bajo los lineamientos que previamente han sido determinados por la Gerencia General y la Gerencia Comercial. Estos lineamientos indican que EMMA debe centrarse en su cliente formulando propuestas alimenticias y de servicio de comida colectiva personalizada para cada tipo de empresa, es decir, no hay forma de estandarizar cada servicio porque existe la posibilidad de que surjan en el camino nuevas necesidades de sus clientes (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022). En cuanto al precio, EMMA puede ejecutar sus servicios personalizados por proyecto de hasta 40 millones de soles y en la actualidad tiene una participación de mercado en el sector minero del 20% y 80% del sector construcción, con extensión a ingresar al mercado agroexportador en los próximos cinco años

(O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022). Asimismo, con respecto a la promoción de los servicios ofrecidos por EMMA generalmente trabajan con la modalidad del boca a boca o con la red de contactos. Por consiguiente, EMMA aún no tiene otras formas de dirigirse a su mercado principal poniéndolo en una desventaja con respecto a los demás competidores.

Emma utiliza el marketing boca a boca, sin embargo, hoy en día existen otras plataformas o estrategias más agresivas para darse a conocer las cuales pueden ser aprovechadas. Los servicios que ofrece EMMA no se desarrollan en un solo lugar, ya que por las características de sus principales clientes deben instalarse según el proyecto requerido, mayormente en zonas con difícil acceso, por ejemplo, donde se ubican los campamentos mineros. Para cerrar los procesos comerciales con potenciales clientes, EMMA realiza un estudio de las necesidades de los mismos; tal es así que analiza la curva de personal del cliente, la necesidad de infraestructura de sus comedores, almacenes, equipamiento de cocina y recursos humanos. Todo ello con el fin de ofrecer servicios y propuestas de mejora ajustado a las necesidades del cliente; por ejemplo, en la adjudicación del servicio de alimentación para el Consorcio “Intipunku” (encargados de la construcción del aeropuerto Jorge Chávez), que por consideraciones de seguridad del cliente (LAP-Lima Airport Partners) no estaba permitido la instalación de cocinas a gas. Entonces, EMMA ofreció instalar cocinas eléctricas y brindar un servicio de calidad, lo cual se diferenció de los demás postores que ofrecían alimentos transportados (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

### ***1.5.3 Operaciones, Logística e Infraestructura (O)***

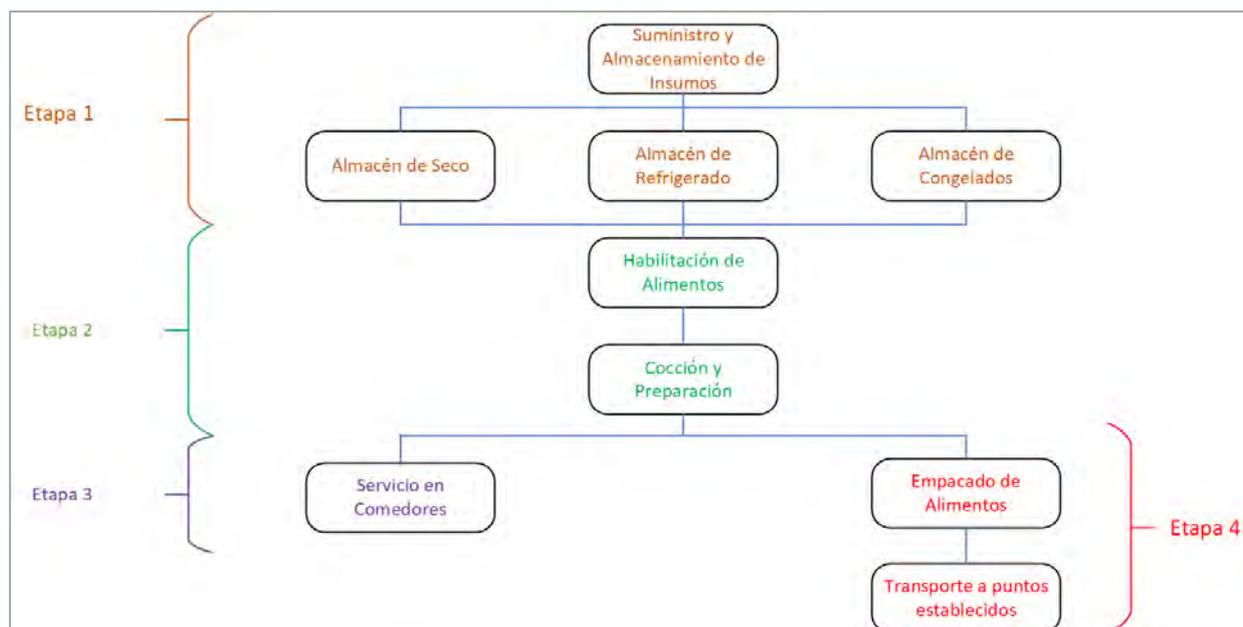
Una vez adjudicado el nuevo proyecto, se procede a realizar la etapa de diseño, preparación e implementación de las instalaciones que van a albergar las operaciones de cada proyecto de acuerdo a sus propias particularidades (dependiendo si está localizado en ciudad o campamentos remotos). En cuanto al servicio de alimentación en los campamentos

mineros, el área de operaciones es la encargada de: (a) llevar el adecuado control y abastecimiento de los productos perecibles como de los no perecibles, (b) la programación de despachos, (c) el control de inventarios de almacén, (d) la programación de pedidos de productos a los proveedores, (e) la administración general del almacén, (f) revisar el control de calidad y (g) velar por el cumplimiento de los estándares y normativas. Con respecto a la logística e infraestructura, esta área es la encargada de: (a) seleccionar los proveedores y productos, (b) velar por el transporte de los productos del almacén a los campamentos mineros donde se encuentra los comensales, (c) verificar el funcionamiento correcto del servicio y su limpieza, y (d) velar por el proceso de almacenaje para una óptima calidad y conservación.

A la adjudicación de un nuevo proyecto, son la Gerencia de Operaciones y Gerencia Logística la primera en la línea; por lo que se dirigen a la zona de realización del proyecto y se tiene una reunión de planificación de implementación de acuerdo con las necesidades del cliente (fuera de la información inicial de licitación y cotización de servicios iniciales.). Una vez en sitio se analiza la necesidad, instalaciones, número de comensales y suministro de insumos y una vez sostenida la reunión de planeamiento se envía un equipo clave para la implementación hasta el inicio de los servicios. La gestión operativa de los proyectos se realiza de manera autónoma y responsable con el soporte externo de Recursos Humanos y Logística, de forma que cuando existen nuevos requerimientos se acuden a estas áreas. La etapa inicial de los servicios ofrecidos por EMMA empieza con la adquisición de los suministros necesarios y el almacenamiento correcto de los insumos, tal como se observa en la Figura 11. En donde dichos insumos serán almacenados por tipo de producto: (a) almacén en seco, (b) almacén de refrigerados, y (c) almacén en congelados.

### **Figura 11**

*Principales Operaciones de EMMA*



Nota. Tomado de “Plan de implementación y operaciones” por EMMA, 2022b, Autor.

El departamento de logística, que tiene a su cargo la gestión de los almacenes, tiene la responsabilidad de realizar las adquisiciones de insumos y materiales, además de almacenarlos y tenerlos disponibles para su uso, según requerimiento de las áreas, en las cantidades y calidades requeridas. Sin embargo, existe una serie de factores que dificultan el desarrollo de estas tareas y en base a las observaciones recogidas por el grupo de consultores se han identificados los posibles puntos donde se pueden realizar mejoras importantes, que impacten en la percepción que tienen los miembros de la organización, además de optimizar los procesos que estos tienen. En tal sentido, los problemas encontrados se presentan porque:

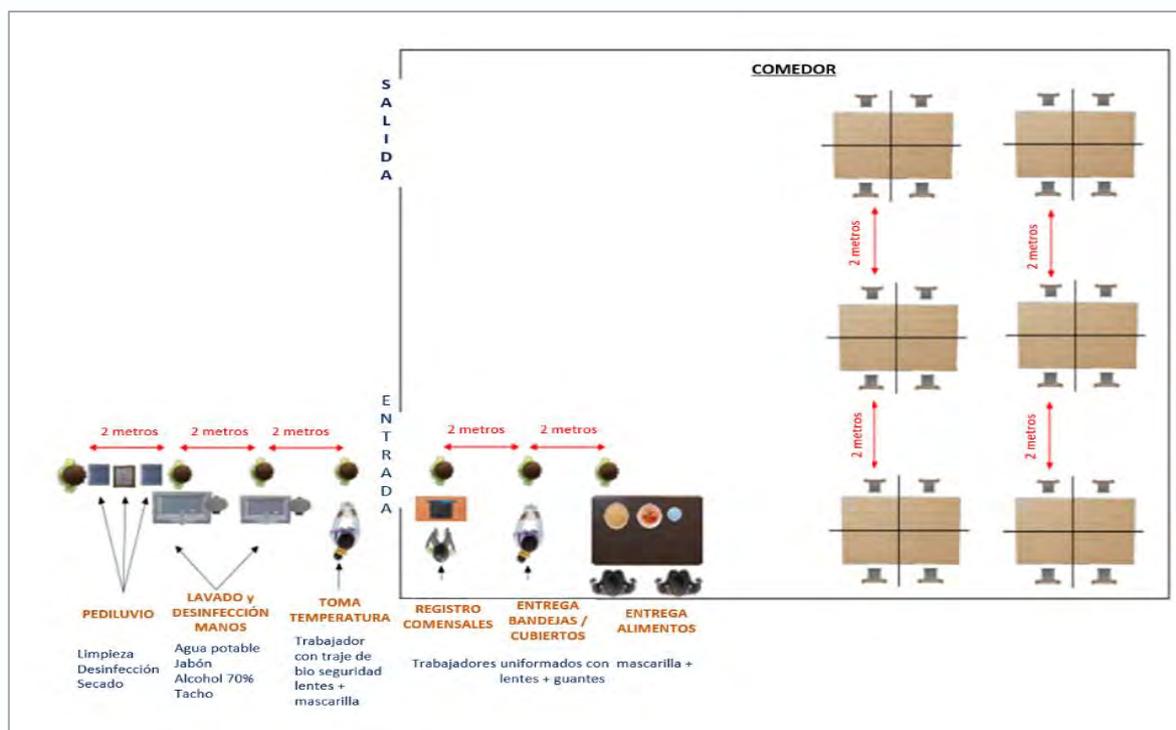
(a) no existe un sistema adecuado para la determinación de *stocks* mínimos, por lo que las rupturas de *stock* y pérdidas por caducidad son muy frecuentes, (b) el almacén no cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada, es decir, las técnicas de almacenamiento no son las adecuadas para los tipos de productos que se administran en este inventario, (c) no se conoce de manera exacta la ubicación de la mercancía para la elaboración de los productos finales lo que dificulta los despachos, (d) no se realizan inventarios cíclicos para llevar un control adecuado, (e) el sistema informático que se usa en la actualidad, es deficiente, y (f) no se cuenta con herramientas de trabajo adecuadas para el desarrollo de las actividades. Todo ello

permitió evidenciar una deficiencia en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución.

En la segunda etapa se desarrollan dos operaciones principalmente, la habilitación de alimentos y la cocción y preparación. EMMA cuenta con profesionales en el área de nutrición, quienes se encargan de elaborar los menús de la mano con el área de gastronomía; teniendo en consideración el régimen de trabajo y las condiciones de este; además de los gustos y preferencias culturales de los comensales. En esta etapa, EMMA trabaja con las siguientes normativas para la preparación de alimentos: (a) Manual de Calidad, (b) Manual de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM), (c) Programación de Menú Cíclicos, (d) Uniformes, (e) Equipo de Protección Personal (EPP), y (f) Termómetros Calibrados. Lo que le otorga un beneficio potencial para el negocio, ya que eso permite mantenerse en el mercado cumpliendo con las especificaciones exigidas para el servicio. Finalmente, en la última etapa del proceso, en lo que respecta al servicio de comedores todos cumplen con las actuales exigencias para operar en cuanto al distanciamiento social y la normativa de salubridad exigida tanto para la comida como para el procedimiento de entrega. De igual forma, cuenta con disponibilidad de personal e infraestructura para la instalación de comedores en lugares alejados. En ese marco, como se puede observar en la Figura 12, al momento del ingreso a los comedores, EMMA registra a todos los comensales previamente y con ello se hace la entrega de la bandeja con los cubiertos para posteriormente pasar a la entrega de alimentos. Los comensales se dispondrán a dirigirse a las mesas previamente instaladas con sus alimentos y estos serán ubicados en mesas que guardan como mínimo los dos metros de distancia.

## **Figura 12**

*Servicios en Comedores*



*Nota.* Tomado de “Plan de implementación y operaciones” por EMMA, 2022b, Autor.

#### 1.5.4 Finanzas y Contabilidad (F)

EMMA tiende a establecer parámetros para reconocer sus activos intangibles como los relacionados al capital invertido, en donde se puede estimar el valor en los libros de un activo y se puede observar lo que se ha invertido en el tiempo, como por ejemplo la marca. Para ello, requiere mirar los gastos de marketing de la empresa a través del tiempo, determinar la capitalización de estos gastos y mirar el saldo que queda por amortizar de los gastos actuales. El aumento en el valor y la importancia de los activos intangibles en las organizaciones se debe en gran medida a la evolución del entorno de estas industrias: (a) los efectos de la tecnología y de la información, (b) los efectos de apalancamiento de capital intelectual, y (c) a su valor en cuanto al desempeño organizacional frente a sus *stakeholders*.

Resulta difícil demostrar el valor de los intangibles de estas empresas porque las herramientas tradicionales de contabilidad y financieras están generalmente diseñadas para el mundo de los activos tangibles. No obstante, si se puede saber tangiblemente cómo se encuentra la empresa en términos de salud financiera, tal como se observa en la Tabla 6.

EMMA presenta una utilidad operativa promedio en los últimos cinco años de 6'634,955 de soles en donde el costo de venta representa casi un 83% del total de las ventas. Con respecto a la salud financiera de la empresa, en cuanto a lo que le queda después de haber pagado sus gastos más importantes, el EBITDA de la empresa ha mantenido un promedio total en los últimos cinco años de 2'934,732 de soles haciéndola sólida financieramente.

En cuanto a su liquidez, si bien se observa un índice elevado que permite determinar que la empresa está bien posicionada para hacer frente a sus principales compromisos en el corto plazo, existe la peculiaridad que sean indicadores muy por encima del esperado. Esto se debe principalmente a que EMMA presenta activos corrientes ociosos que no le están generando rentabilidad. Por ese motivo, EMMA presenta un desarrollo potencial para abarcar otros segmentos de mercado y abrir nuevos nichos, ya que tiene los activos corrientes suficientes para hacer frente a nuevos proyectos. Con respecto a la solvencia de EMMA se puede establecer que la empresa puede enfrentar sus deudas a mediano y largo plazo, ya que mantiene un promedio mayor a seis de solvencia.

**Tabla 6**

*Principales Indicadores Financieros de EMMA*

Indicadores Financieros	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Operativa	2'312,832	1'764,332	1'029,285	1'721,052	2'264,717
EBITDA	2'214,885	1'666,972	1'088,034	1'620,718	2'197,193
Ratio de Liquidez	7.61	8.66	11.50	6.74	3.55
Ratio de Solvencia	4.80	5.74	6.86	4.13	2.98
Ratios de Endeudamiento	21%	17%	15%	24%	34%

*Nota.* Tomado de “EMMA Estados Financieros”, por EMMA, 2022a, Autor.

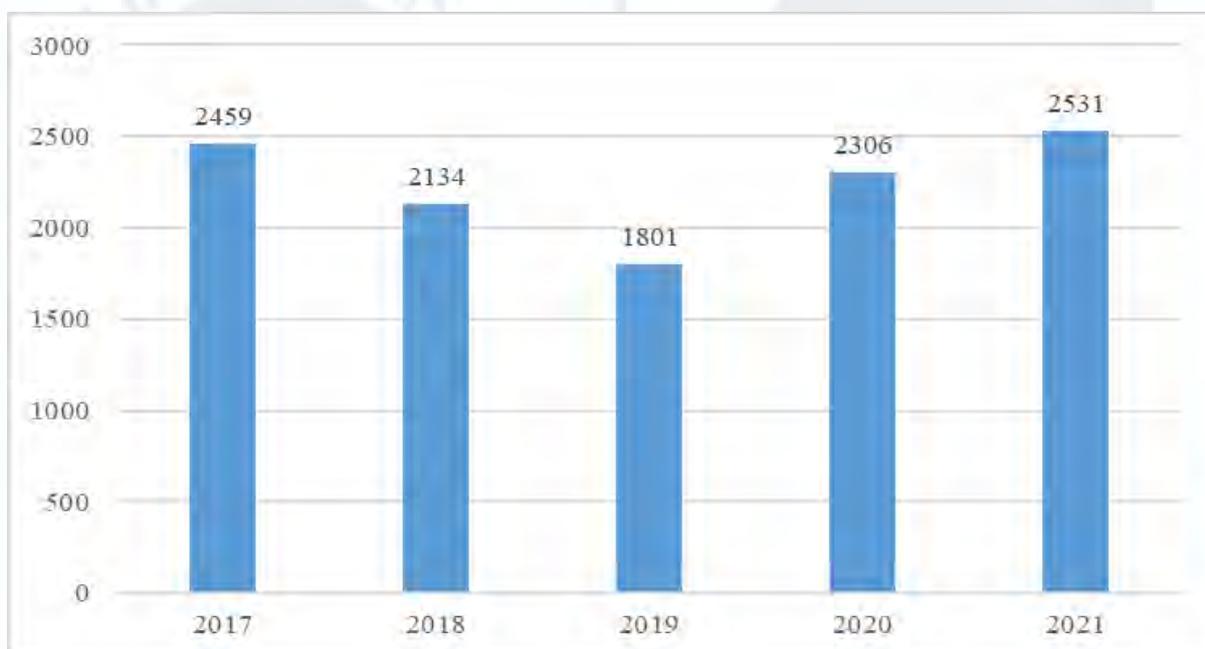
### **1.5.5 Recursos Humanos (H)**

La función de desarrollo de los recursos humanos es la que probablemente sea la más descuidada de todas las funciones, pero la de mayor potencial, puesto que incorpora un valor que está oculto. Por tal razón, EMMA no cuenta con políticas claras para resolver problemas como por ejemplo el ausentismo laboral que llega al 10% de su capacidad en donde los

proyectos no son de ciudad y los empleados no tienen la suficiente experiencia (ver Apéndice B). En ese sentido, todos los directivos están obligados a colaborar con el objetivo de la empresa y motivar a todos los empleados para garantizar la satisfacción del cliente. Finalmente, EMMA emplea políticas de RSE en pro de sus trabajadores como de sus principales clientes, lo que ha hecho que mantenga una relación cordial con sus principales stakeholders, aumentando gradualmente el número de trabajadores en los últimos cinco años, tal como se observa en la Figura 13.

### Figura 13

*Número de Trabajadores de EMMA*



*Nota.* Tomado de “Plan de implementación y operaciones” por EMMA, 2022b, Autor.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente si bien se ha mantenido un número de trabajadores importantes para la empresa se habla de un promedio de ausentismo de 225 empleados por mes en los últimos cinco años. Según el Gerente Comercial de EMMA al no contar con cuestionarios o ningún instrumento de medición para evaluar el cómo los empleados de EMMA se identifican con la empresa, no puede saber exactamente lo que

sucede. Esto se puede apreciar en la entrevista realizada al gerente de operaciones, quien indicó que la evaluación de desempeño se efectúa en obra a través del administrador del contrato y respecto a la forma de evaluación del personal señaló que no se cuenta con formatos, criterios y/o estructuras preestablecidas para estar cubiertos frente a posibles contingencias (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

Acercas de los tipos de contratos que rigen para los trabajadores de EMMA, se tiene que a nivel de proyecto no considera la recolocación de colaboradores a menos que se tengan nuevos proyectos donde se pueda rotar al personal clave de cada proyecto; pero en líneas generales no se tiene una política de retención (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Finalmente, sumado a una inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización; se presenta un panorama poco atractivo para la gente más especializada a nivel profesional (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

#### ***1.5.6 Sistemas de Información y Comunicación (I)***

Si bien EMMA es una compañía peruana con presencia de más de 15 años de experiencia en los principales proyectos en Perú, su extensa trayectoria en proyectos mineros de gran medida, la capacidad y conocimiento técnico de su grupo de trabajo que hacen factible darles a sus clientes un producto que se realice con las mejores normas de seguridad y calidad, dentro del tiempo acordado. Pero aún tiene problemas para ingresar a nuevos mercados que hoy en día apuntan a una globalización con interfaz comunicativa digitalizada (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Actualmente, EMMA carece de una plataforma digital para poder gestionar sus proyectos de manera ordenada; esto causa una dificultad en la agilización de la búsqueda de los proyectos en la gerencia de marketing. El proceso de búsqueda es muy amplio y se pierde horas hombre en realizarlo, ya que es necesario entrar al servidor local para poder buscar en cantidades de archivos el proyecto que

se requiere; dichos archivos están desarrollados en presentaciones, lo que no ayudaría a tener una búsqueda rápida para nuevas presentaciones con clientes potenciales. Asimismo, presenta una deficiente infraestructura tecnológica sumado a la poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales, debido a que no existe política de capacitación en estos temas (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

Por otro parte, respecto al cumplimiento de los procesos contenidos dentro de los objetivos de la empresa, en las fechas y montos propuestos, requiere de una permanente y estrecha coordinación, en diferentes niveles, entre la Gerencia de Logística y las demás unidades orgánicas de la organización. Sin embargo, al existir una escasa información del sector no se pueden tomar decisiones estratégicas comerciales en pro del beneficio de la empresa (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Todo esto evidencia una escasa compartición de información que permita mejorar el seguimiento de proyectos por estas áreas.

El primer nivel de coordinación lo constituye el área de la Gerencia Comercial, esta se encarga de las prospecciones, presentaciones comerciales y coordinaciones con los clientes. Asimismo, se encarga de atender las cotizaciones de las licitaciones y hacer el seguimiento de la propuesta hasta la adjudicación, pudiendo realizar coordinaciones internas con el área de operaciones y/o presupuesto para la preparación de la cotización. Finalmente, luego de adjudicado el proyecto se encarga de coordinar y a realizar la entrega al área de Operaciones. El segundo nivel está conformado por la relación de la Gerencia de Logística y Operaciones con el área de Planificación y Presupuesto; relación que debe garantizar, por un lado, la disponibilidad de los recursos presupuestales programados a través de los calendarios de compromisos mensuales y las asignaciones presupuestales semestrales; y de otro lado, la racionalidad en las propuestas de modificaciones expresada en inclusiones o exclusiones sustentadas técnicamente y con el debido respaldo presupuestal (J. Pacheco, comunicación

personal, 13 de junio de 2022). El tercer nivel de coordinación esta dado por la Gerencia de Logística mediante la designación de usuarios responsables; relación que debe garantizar la elaboración y entrega, con la debida anticipación, de los requerimientos y especificaciones técnicas detallados que constituyen el punto de inicio de todo proceso de compra o contratación (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

El cuarto y último nivel de coordinación está constituido por la Gerencia General, la Gerencia de Administración y la Gerencia de Logística, que en algunos casos no garantiza una oportuna aprobación de procesos y modificaciones en los objetivos de la empresa. En este nivel es donde se presenta con mayor frecuencia los cuellos de botella debido fundamentalmente a tres factores: (a) demora en la elaboración del requerimiento o pedido, donde los usuarios principales no cumplen con tramitarlo a tiempo, (b) especificaciones técnicas o términos de referencia deficientes, y (c) presupuesto insuficiente debido a la poca tecnificación de los estudios previos (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Cabe recalcar que los anteriores niveles la comunicación y coordinaciones se realizan de manera manual o con archivos digitales en la empresa.

#### ***1.5.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)***

EMMA cuenta con suficientes equipos y maquinarias para el promedio anual de proyectos que se ejecutan; por lo que la disponibilidad interna para adquirir nuevos equipos y maquinarias depende del momento y oportunidades que ofrece el mercado, aunque siempre se mantiene una ratio anual promedio fluctuante entre 7 a 10% para nuevas inversiones. Sin embargo, se observa un pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas debido a la falta de inversión y planes a mediano plazo sobre la tecnificación de la empresa en materia digital (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Cuando el trabajo es muy especializado, para tomar la decisión de “hacer o comprar”, se pasa a realizar previamente el análisis costo-beneficio para justificar la inversión de toda

adquisición. Caso de no resultar favorable realizar la adquisición, se opta por realizar los contratos correspondientes, revisando la especialización de las empresas que se van a contratar. Sin embargo, esto constituye una debilidad, ya que las demás empresas al contar con *software* integrados de gestión manejan tiempos más cortos para desarrollarse.

EMMA es una empresa en desarrollo que cuenta con diversidad de equipos, así como calidad de sus recursos y por ende tecnologías que se mantienen en vanguardia. Últimamente, se viene notando mayor participación de subcontratistas para aquellos trabajos que requieren mayor especialidad y donde a las organizaciones, como en algunas oportunidades le ha sucedido a EMMA, no le ha sido muy atrayente invertir e incorporar recursos en planta. Adicionalmente, se cuenta con una buena relación y selección de proveedores, con los cuales se procura mantener alianzas estratégicas que busquen las mejores condiciones hacia el beneficio común de las partes. Por último, EMMA no posee *software* para su gestión comercial y otras gestiones de índole administrativo tanto en campo para el control de sus proyectos como en oficina para el control centralizado de los proyectos.

## **1.6 Matriz FODA**

Para realizar el análisis de la situación actual de EMMA, se usó la herramienta FODA, en la cual se detallaron las oportunidades (aspectos positivos externos de EMMA), amenazas (aspectos negativos externos que son una barrera para el crecimiento de EMMA), fortalezas (factores positivos internos que brinda EMMA) y debilidades (factores negativos internos que se debe minimizar). Luego, se enumeró cada uno de los componentes de dicha herramienta, tal como se observa en la Tabla 7.

### **1.6.1 Oportunidades**

- Incremento del número de proyectos mineros en el país.
- Aumento de empleo directo por parte de las compañías mineras.

- Flexibilidad en cuanto a las exigencias de operatividad en las organizaciones nacionales.
- Incremento del consumo de productos con alto valor nutricional en las compañías.
- Apertura y consolidación de tecnología en las zonas gracias a la actividad minera.
- Generación de empleo e ingresos en comunidades rurales cerca de los proyectos mineros.
- Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en zonas altoandinas.

### **1.6.2 Amenazas**

- Aparición de conflictos sociales en las zonas adyacentes.
- Incremento de los impuestos y aparición de nuevas tasas.
- Aparición de fenómenos climatológicos adversos por la zona de difícil acceso.
- Disminución de la fuerza laboral en el sector minero.
- Alza de los precios de los insumos, energía y los combustibles a nivel mundial.

### **1.6.3 Fortalezas**

- Ofrece un servicio diferenciado en un mercado especializado de poco acceso.
- Presenta un desarrollo potencial para abarcar otros segmentos de mercado y abrir nuevos nichos.
- Cuenta con disponibilidad de personal e infraestructura para instalación de comedores en lugares alejados.
- Cuenta con presencia nacional en la mayoría de los proyectos abiertos abarcando en un 60% del territorio.
- Cuenta con numerosos clientes fidelizados con más de cinco años de relación con la empresa.
- Cuenta con certificación BPM (Buenas Prácticas Manufactura).

- Cuenta con el Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable).

#### **1.6.4 Debilidades**

- Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución.
- Pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas sobre todo en operaciones y comercial.
- Poca inversión en investigación y desarrollo para exploración de nuevos procedimientos diferenciales.
- Inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización.
- Deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales.
- Escasa información del sector para tomar decisiones estratégicas comerciales.

No es extraño notar que las debilidades (deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución; pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas sobre todo en operaciones y comercial y deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales) connotan una baja madurez digital de la empresa EMMA que va en sentido contrario del promedio del sector en donde se encuentra. Para poder tener una visión más objetiva de su madurez digital de la empresa, se sometió a una encuesta a los empleados y se procedió a realizar el cálculo tomando en cuenta el Modelo de Madurez Digital de Forrester (Gill & VanBoskirk, 2016). Sobre el resultado obtenido, se puede ver que la empresa cae en la denominación de una Empresa Escéptica (Con un *score* de menor al rango de 0-33). Este tipo de empresas escépticas tienen, de acuerdo al Modelo de Forrester, experiencia limitada en la innovación, tienen un uso limitado de los canales de venta en línea, y ejecutan pocos servicios digitales. Esta característica de la empresa permitió entender las tres primeras debilidades señaladas;

asimismo, ayudó a entender cómo se puede plantear mejores estrategias de solución que ataquen este frente en las unidades posteriores.

**Tabla 7**

*Matriz FODA*

F: Fortalezas	D: Debilidades
F1: Ofrece un servicio diferenciado en mercado especializado de poco acceso	D1: Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución
F2: Desarrollo potencial para abarcar otros segmentos de mercado y abrir nuevos nichos	D2: Pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas
F3: Disponibilidad de personal e infraestructura para instalación de comedores en lugares alejados	D3: Poca inversión en investigación y desarrollo para exploración de nuevos procedimientos
F4: Cuenta con presencia nacional en la mayoría de proyectos abiertos abarcando en un 60% del territorio	D4: Inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización
F5: Cuenta con numerosos clientes fidelizados con más de cinco años de relación con la empresa	D5: Deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales
F6: Cuenta con certificación BPM (Buenas Prácticas Manufactura)	D6: Escasa información del sector para tomar decisiones estratégicas comerciales
F7: Cuenta con el distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable)	
O: Oportunidades	A: Amenazas
O1: Incremento del número de proyectos mineros en el país	A1: Aparición de conflictos sociales en las zonas adyacentes
O2: Aumento de empleo directo por parte de las compañías mineras	A2: Incremento de los impuestos y aparición de nuevas tasas
O3: Flexibilidad en cuanto a las exigencias de operatividad en las organizaciones nacionales	A3: Aparición de fenómenos climatológicos adversos por la zona de difícil acceso
O4: Incremento del consumo de productos con alto valor nutricional en las compañías	A4: Disminución de la fuerza laboral en el sector minero
O5: Apertura y consolidación de tecnología en las zonas gracias a la actividad minera	A5: Alza de los precios de los insumos, energía y los combustibles a nivel mundial
O6: Generación de empleo e ingresos en comunidades rurales cerca de los proyectos mineros	
O7: Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas altoandinas	

## 1.7 Resumen

EMMA deberá tener en cuenta que en el mercado existen muchas empresas ya consolidadas en su sector ofreciéndoles opciones de alimentos, precios y una infraestructura física y digital acorde con las exigencias del mercado, tal como se observó en el análisis de la industria. Todo ello genera una rivalidad de los competidores a gran escala teniendo como consecuencia que los clientes puedan elegir entre los competidores sobre la base de su preferencia. Algunos de estos competidores ofrecen productos más completos como PANASERVICE mientras que otros ofrecen servicios más básicos como APC.

El mercado de alimentación colectiva presenta mucha flexibilidad y variación de precios entre los principales competidores, la mayoría de ellos manejan precios superiores a la media, pero también ofrecen servicios diferenciados. Sin embargo, la existencia de nuevos participantes podría aumentar la lucha por la cuota de mercado, con ello provocarían la reducción en los precios y la rentabilidad en empresas que no estén consolidadas.

Con respecto a las políticas de Gobierno para gestionar la entrada al mercado existen regulaciones y requisitos de fácil acceso, es decir, que la apertura de una empresa del mismo sector solo requiere de la obtención de determinadas licencias comerciales y fiscales, entre otras posibles. No obstante, dentro de los obstáculos asociados con la barrera de entrada la captura de un nuevo nicho de mercado podría ser la más importante, por ello las empresas con gran potencial de crecimiento y con una alta inversión podrían tener la mayor parte de cuota de mercado.

## Capítulo II: Problema Clave

Sobre la base de lo desarrollado en el capítulo anterior, análisis (FODA), análisis interno (AMOFHIT), PESTE y las entrevistas a los directivos de EMMA se desprendieron los problemas que atraviesa la citada empresa. En el presente capítulo se efectuó la identificación y priorización de los problemas a través de la matriz de Complejidad vs Beneficio y se desarrollaron criterios de priorización de los problemas listados. De igual forma, se explicó la metodología de trabajo, cómo se efectuaron los criterios de priorización, y la elección del problema principal. Finalmente, se planteó una posible solución y efectuó un análisis de la marca, la magnitud del problema y una perspectiva del tiempo.

### 2.1 Metodología de Trabajo

Para analizar la problemática actual de EMMA se utilizó la siguiente metodología de trabajo que permitió determinar el problema central; para ello se propuso seguir las cuatro etapas detalladas en la Figura 14.

#### Figura 14

*Metodología de Trabajo*



### **2.1.1 Levantamiento de Información**

Para el levantamiento de información se tomó de la información que se presentó en el capítulo anterior referida al FODA, AMOFHIT y PESTE (análisis externo y análisis interno). Asimismo, se realizaron reuniones individuales con los diferentes gerentes de la empresa EMMA con la finalidad de ahondar en los hallazgos (ver Apéndice B, Apéndice C, Apéndice D, Apéndice E, y Apéndice F). En esta parte, se logró cerrar conceptos sobre algunos de los hallazgos obtenidos, los cuales sirvieron para luego entender los problemas de EMMA e identificarlos rápidamente.

### **2.1.2 Lluvia de Ideas**

En esta parte, se realizó un *coworking* con algunas de las áreas de EMMA, como Operaciones, RRHH, Sistemas, Comercial, Logística y Contabilidad. En este trabajo conjunto, se utilizó la herramienta de lluvia de ideas, en donde cada participante propuso ideas sobre los problemas de EMMA, tal como se puede apreciar en la Figura 15.

## **2.2 Matriz de Priorización**

Para poder establecer una primera prioridad sobre los problemas encontrados en la lluvia de ideas, se procedió a definir primero unos criterios de evaluación; luego de definidos los criterios se establecieron los pesos para cada criterio. Todo ello se realizó para finalmente valorar cada problema y ordenarlos del más prioritario al menos prioritario. Los criterios de evaluación se propusieron y se revisaron con los gerentes de EMMA y de este trabajo se definieron seis criterios y se definió una descripción como se indica en la Tabla 8.

### **Figura 15**

*Proceso de Lluvia de Ideas – Problemática EMMA*

**Tabla 8***Criterios de Evaluación*

Nº Criterio	Denominación	Descripción
1	Importancia del proceso en la organización	La empresa considera que hay procesos críticos que inciden en los resultados y operación.
2	Impacto en el cliente	La empresa considera el impacto positivo en el cliente interno o externo como relevante
3	Impacto sobre las personas	La empresa considera tener presente las barreras al cambio, o motivación que puedan frenar la mejora de un proceso.
4	Requerimientos y costos de la mejora	Análisis general sobre los posibles resultados positivos luego de una mejora.
5	Impacto sobre la organización y riesgo	La empresa considera el riesgo derivado de la mejora.
6	Extensión de los posibles resultados a la mejora de otros procesos	La empresa considera la extensión de resultados a otros procesos como consecuencia

Luego de establecidos los criterios se procedió a definir los pesos de cada uno de ellos y para colocar los pesos se tomó como *feedback* al equipo de *consulting* y a los gerentes de EMMA; el resultado se muestra en la Tabla 9. Para la valorización de cada criterio se utilizó la escala del 1 al 9 en razón al impacto y se consideró como resultado final la valorización promedio de las valorizaciones individuales (ver Tabla 10).

**Tabla 9***Peso de Cada Criterio*

Nº Criterio	Abreviatura	Criterio	Peso
1	C1	Impacto Proceso	0.25
2	C2	Impacto en el cliente	0.18
3	C3	Impacto sobre las personas	0.20
4	C4	Requerimiento y costos de mejora	0.12
5	C5	Impacto sobre la Organización & Riesgos	0.17
6	C6	Extensión de los posibles resultados	0.08

**Tabla 10***Valoración de Problemática*

	Problema	C1	C2	C3	C4	C5	C6	Total
1	Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta la ejecución	9	8	5	7	8	7	7.45
2	Pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas	7	8	6	7	6	7	6.81
3	Poca inversión en investigación y desarrollo para la exploración de nuevos procedimientos diferenciales	8	7	3	6	5	3	5.67
4	Inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización	4	4	3	4	5	3	3.89
5	Deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales	6	5	5	5	3	3	4.75
6	Escasa información del sector para tomar decisiones estratégicas comerciales	4	6	3	3	7	3	4.47
7	Inadecuada estrategia comercial	6	4	3	3	2	3	3.76
8	Falta de visión en la organización	3	3	3	2	8	3	3.73
9	Limitada capacidad operativa para hacer frente a la demanda	4	4	3	5	3	4	3.75
10	Mano de obra poco eficiente en cuanto al servicio principal	4	4	3	2	2	3	3.14

Es así como EMMA presenta una serie de problemas los cuales están descritos en la Tabla 11, cuyo orden listado va del más importante al menos importante. Según lo identificado de manera conjunta entre el equipo consultor y los ejecutivos de EMMA, se determinaron seis problemas de los cuales se detallaron tres como los más importantes: (a) deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución; (b) pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas; y (c) poca inversión en investigación y desarrollo para exploración de nuevos procedimientos diferenciales.

**Tabla 11**

*Problemas Identificados*

Problema	Descripción
P.1	Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución
P.2	Pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas
P.3	Poca inversión en investigación y desarrollo para exploración de nuevos procedimientos diferenciales
P.4	Deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales
P.5	Escasa información del sector para tomar decisiones estratégicas comerciales
P.6	Inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización

**2.2.1 Deficiencias en la Gestión Comercial desde el Proceso de Pedido hasta su Ejecución**

Según Díaz (2016) existe la importancia de gestionar de manera eficiente el área comercial, ya que las ventas son el *core* de una empresa, sea de productos y/o servicios, dado que sin ellas no existe rentabilidad ni por tanto futuro. Por otro lado, De Borja (2008) indicó que la gestión comercial forma la parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relacionadas a que mercados acceder, con qué productos, qué política de precios aplicar; y cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz que forme parte del día a día de las empresas. En ese sentido, se pudo establecer que existe una serie de deficiencias que abarcan desde la gestión comercial hasta la operatividad del negocio, demandante de nuevos sistemas estandarizados que permitan gestionar la productividad de las comunicaciones en

base a los intereses y de las áreas competentes. De esa forma, se pudo establecer que el 70% de los procesos internos de EMMA no cumplen con una gestión integrada de comunicación generando cuello de botella en los ítems principales destinados a cumplir con efectividad y puntualidad el servicio (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

### ***2.2.2 Pobre Desarrollo Tecnológico de la Organización en sus Principales Áreas***

Otro de los problemas encontrados en EMMA obedeció al deficiente desarrollo tecnológico que existe en toda la organización, esto se debe a la falta de capacidad de infraestructura y poca inversión en tecnología e investigación; dificultándole estar a la vanguardia de las necesidades de las principales compañías. Si bien los sistemas de recolección de datos para conocer a los clientes han sido siempre por medio de encuestas a clientes o *focus group*, hoy en día las principales empresas competidoras de EMMA trabajan con plataformas digitales que le permiten monitorear las nuevas demandas de sus principales clientes.

### ***2.2.3 Poca Inversión en Investigación y Desarrollo para la Exploración de Nuevos Procedimientos Diferenciales***

Para Lam (2011) la innovación es una importante fuente de crecimiento y un factor determinante para la ventaja competitiva de numerosas organizaciones; no obstante, requiere de esfuerzos coordinados dentro de las diversas áreas de una empresa. Por ello, es fundamental la parte organizacional y cultural de la empresa para que todos estén enfocados en esta visión. El problema que tiene la empresa EMMA yace a que, sumado a su poca madurez digital, también posee muy poca cultura de innovación y por tanto escasa inversión en I+D. Cuando se decide hablar de innovación se deben poner todos los esfuerzos en focalizar un planteamiento del futuro, y no hay futuro alguno que no empiece con cuestionar lo actual, que son los productos, los procesos, cultura y forma de llevar a cabo las cosas. Este cuestionamiento no debe ser solo crítico sino constructivo sobre la base de experiencias

pasadas que permitan una visión de superación y sin paradigmas que permitan captar las oportunidades no vistas. Todo ello sin lugar a duda es un cambio de *mindset* cultural a la par de tener un proceso de innovación en la compañía. Adicionalmente, se detectó que los procesos de compras carecen de políticas y procedimientos bien establecidos que regulen el funcionamiento del resto de procesos de otras áreas.

### **2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio**

La matriz de complejidad *versus* beneficio se elaboró posteriormente de haber efectuado las reuniones con la gerente de operaciones y gerente comercial de EMMA con el objetivo de identificar y luego priorizar los problemas previamente determinados. Se efectuaron discusiones para definir el puntaje para la complejidad traducido en costo y el puntaje para el beneficio o impacto. En una reunión se logró la validación de la pertinencia de los problemas y luego, se realizó la ponderación considerando los criterios que definitivamente tienen algún impacto o influencia sobre los objetivos a corto plazo y sobre todo los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante mencionar que, el equipo consultor y el gerente de operaciones y gerente comercial coincidieron en que el beneficio respondería la relevancia que poseen los problemas en el logro de dichos objetivos además de la ventaja que representaría en los resultados de la empresa. En cuanto a la complejidad, los involucrados asumieron que representaría aquel uso de los recursos necesarios para darle solución a los problemas (recursos materiales, humanos, económicos y tiempo) identificados traducido en una escala de costo en USD (dólar americano) y trazable en una escala relativa de tiempo cero a cinco años. Por lo tanto, para el beneficio o impacto le fue asignado igualmente dos escalas trazables de realización (logro) y satisfacción ponderada del 1 al 10 (en caso de que se considere no importante) hasta 1; (en caso de que se considere muy importante) hasta 10 (ver Figura 16).

**Figura 16***Criterios de Puntuación*

<b>Complejidad</b>				
	Tiempo			
	1 año	5 años	Más de 5 años	
Costo (USD)	0K - 10K	Bajo	Bajo	Medio
	10K - 30K	Medio	Medio	Alto
	30K - Más	Alto	Alto	Alto

<b>Beneficio</b>				
	Satisfacción			
	1	5	10	
Resultado	No logrado	Bajo	Bajo	Bajo
	Parcial	Bajo	Medio	Medio
	Logrado	Medio	Alto	Alto

En las reuniones se acordó que la ponderación con valor de 3 representa una complejidad mayor, un valor de 2 representa una complejidad media y un valor de 1 representa una complejidad menor. Finalmente, al efectuar el cruce de los problemas planteados y asignar complejidad y beneficios (bajo, medio y alto) se realizaron las asignaciones para cada variable priorizando la ubicación en su cuadrante, el cual representa el problema más crítico (central o principal), tal como se muestra en la Tabla 12. Es ideal según la metodología aplicada elegir problemas con baja complejidad y alto beneficio y estos valores ponderados y obtenidos fueron aprobados tanto por la gerente de operaciones y gerente comercial de la empresa. Una vez efectuada la elección de valores de los criterios de complejidad (tiempo-costos) y beneficio (Satisfacción - Resultados) se ubicó la alternativa A1

“Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución” en el cuadrante de beneficio alto y complejidad media (Ver Figura 17).

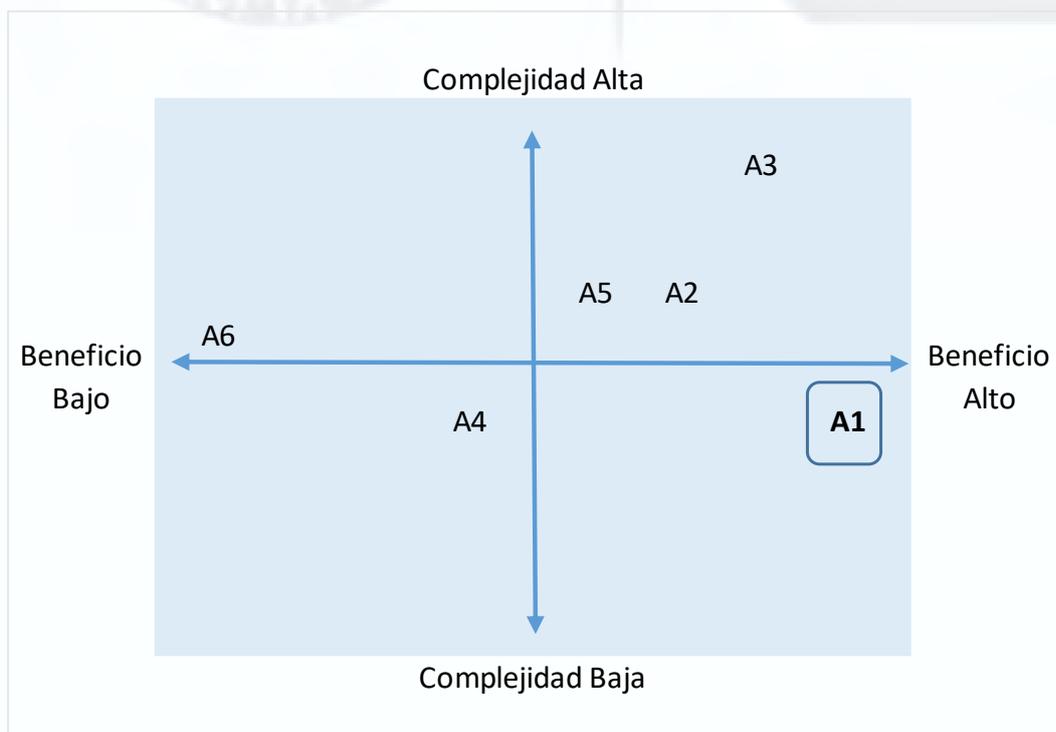
**Tabla 12**

*Evaluación de Problemas Identificados*

Código	Problemas Identificados	Complejidad			Beneficio		
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
A1	Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución		X				X
A2	Pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas		X			X	
A3	Poca inversión en investigación y desarrollo para exploración de nuevos procedimientos diferenciales			X			X
A4	Inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización	X				X	
A5	Deficiente infraestructura tecnológica y poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales		X				X
A6	Escasa información del sector para tomar decisiones estratégicas comerciales			X	X		

**Figura 17**

*Cuadrantes de Validación Complejidad versus Beneficio*



## 2.4 Problema Principal

El principal problema que afecta a EMMA es el A1: “Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución” (venta y post-venta); asimismo, el hecho de hacer frente a las principales operaciones y desafíos en las áreas de logística, operaciones y recursos humanos se ven plenamente afectados, ya que no existe coordinación ni integración de información lo que genera retrasos y cuello de botella. En ese sentido, la poca comunicación efectiva entre las áreas, la falta de experiencia del personal para manejar sistemas automatizados y la poca digitalización del servicio aumentan la brecha entre la percepción del cliente con la visión de una empresa competitiva y eficiente

### 2.4.1 Desarrollo o Posible Solución

De acuerdo al análisis de los factores internos y externos, en los acápites de Factores Tecnológicos, de Sistemas de Información y Comunicación y FODA se determinó que la redefinición de procesos, definición de estándares y metodologías de trabajo e implementación de tecnologías *core* de negocio, comprenden unos de los factores necesarios a todo nivel de las organizaciones del sector. Esta necesidad de las empresas es importante para la gestión de los servicios que brinda a sus clientes. Por otro lado, el desarrollo de un nuevo modelo de negocio orientado hacia la interacción con clientes es un enfoque que se aplica en la actualidad. Igualmente, hoy en día las empresas del sector entran a un ritmo de competitividad en la gestión de sus operaciones apalancándose principalmente en la transformación digital de sus negocios, dado que al no realizar estos cambios de modernización podría ser un factor que reste productividad e incluso provoque pérdida gradual de sus principales clientes. Pese a que la empresa cuenta con varios clientes fidelizados por más de cinco años, EMMA en su búsqueda de ampliar sus clientes sobre todo en sector minero y mantener los existentes ha encontrado la necesidad de la implementación

de una nueva forma de operar en su gestión que le permita abordar las nuevas necesidades del cliente y retos del sector.

Las compañías mineras generalmente buscan constantemente opciones que atiendan las necesidades de su fuerza laboral para el servicio alimentario, por ello buscan proveedores de estos servicios que otorguen la calidad, inocuidad, rapidez y que cuenten con sistemas y procesos automatizados y eficientes. De forma más específica, se puede establecer que es necesario llevar a cabo un proceso de transformación digital de EMMA que permitan mejorar los procesos, cadena de valor y cultura de la gestión comercial (venta y post-venta).

Finalmente, este proceso de transformación permitirá afrontar una evolución futura sobre los cambios que el mercado les plantea; ello con la finalidad que la gerencia dirija eficientemente la gestión comercial y operativa de la organización buscando el mayor retorno de la inversión sobre los resultados esperados. Todo lo expuesto debe ser acompañado con un involucramiento integral de todas las áreas de negocio influyendo principalmente por el liderazgo de las gerencias. Consolidado mediante la operatividad eficiente de los trabajadores a través del uso inteligente de la información y la experiencia del capital humano, con el objeto de asegurar este cambio cultural.

#### **2.4.2 Representación de Marca**

El escaso desarrollo tecnológico con el que cuenta EMMA para hacer frente a las principales operaciones se visualiza en las áreas de logística, operaciones y recursos humanos de EMMA en donde sumado a la poca gestión del área de calidad genera retrasos y poca agilidad en sus operaciones. Como consecuencia, EMMA representaría una marca sin valor agregado y desfasada en comparación a sus principales competidores.

#### **2.4.3 Fundamento**

El área de logística no solo se encarga de realizar compras sin tener ninguna visibilidad del negocio, es también responsable de los niveles de inventario, quiebres de

*stock*, costos innecesarios por problemas en los análisis inherentes a los suministros y las urgencias que se presentan, es un área que colabora activamente con toda la cadena de suministros. Es por ello, que los problemas de falta de planificación en las compras generan problemas en toda la cadena de suministro y los indicadores de gestión del área se ven afectados por los requerimientos que no cumplen una política o por falta de comunicación integrada. La implementación de un sistema de gestión automatizado es de bajo costo por debajo del 5% de inversión en investigación y tecnología, a su vez no implica grandes usos de recursos. Si bien puede ser considerado simple, tiene un alto impacto no solo en el área de logística sino también a nivel de toda la cadena de suministro.

Es evidente que tener un sistema integrado que genere puentes entre las áreas soluciona los problemas de planificación, además el sistema propone una conducta proactiva y no reactiva como se viene trabajando actualmente. El sistema de alertas permitirá a los jefes inmediatos en el área tener un total control de las actividades a desarrollar, los objetivos propuestos, los resultados obtenidos, el presupuesto de las actividades y recursos necesarios. Todo ello porque el sistema muestra en un solo vistazo todos los datos necesarios para activar una serie de actividades además de controlar los procesos de todas las áreas.

#### **2.4.4 Magnitud**

Los beneficios de una implementación tecnológica dentro de EMMA serán visibles en la medida que se cumplen ciertas características dentro de la organización como las que se muestra a continuación y en ese sentido, EMMA podrá aumentar la flexibilidad en el trabajo, mejorará la optimización en la mano de obra y las tareas, con una visión de mejor enfoque estratégico visualizando una reducción de costos gradual:

- Fomento de la búsqueda de mejores ideas en la plataforma integrada y aumento del compromiso para llevarlas a la práctica.

- Identificación del talento humano, con los principios, valores e intereses de la organización y con la determinación de establecer los objetivos colectivos sobre los individuales.
- Generación de colaboración, confianza y solidaridad entre compañeros, principios básicos de EMMA.
- Generación de habilidades multifuncionales de los usuarios del interfaz.
- Delegación de autoridad e independencia de las acciones a ejecutar.
- Eliminación de controles innecesarios, reducción de reprocesos y correcciones.
- Capacitación en las metodologías y técnicas para el mejoramiento de la calidad y la productividad.
- Eliminación de barreras interfuncionales y promoción de la retroalimentación.
- Promoción de la innovación de la organización a través de la creación de una imagen de empresa digitalizada y diferencial.

#### **2.4.5 Perspectiva del Tiempo**

EMMA para pasar de tener un sistema de gestión totalmente obsoleto a uno con tecnología innovadora deberá contemplar un pronóstico mínimo de seis meses basado en los objetivos organizacionales, los cuales deberán ser evaluado mensualmente. Se deberán corregir errores con el fin de mejorar las condiciones del sistema y se deberán integrar los programas de capacitación acorde con la implementación del *software* con el fin de que exista una sincronización tanto en el aprendizaje humano como tecnológico de la empresa. Los resultados de la evaluación constante podrán ser determinadas en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales teniendo en cuenta los alcances de tiempo e impacto a través de la satisfacción de las compañías.

## 2.5 Resumen

La importancia de establecer condiciones previas para el cambio estructural de sistemas obsoletos es determinante para los intereses de EMMA, en ella no solo debe gestionarse la estructura técnica del sistema sino introducir las competencias de su recurso humano. En ese sentido, la clave para el éxito del cambio y que este sea percibido por las compañías, será la implementación gradual de un *software* (plataforma) que coordine todas las gestiones principales, operacionales y administrativas de EMMA; así como la consolidación de sus servicios a través de un mercado digital que permita la interacción entre la compañía, el cliente y sus proveedores. Al respecto, el equipo consultor desarrollará las alternativas de una manera más detallada en el Capítulo IV.

### **Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal**

En este capítulo se logró la identificación de causas del problema principal, el cual está referido a las deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución. Dicho problema se determinó con la información obtenida de las entrevistas aplicadas a los representantes de EMMA y para identificar sus causas principales se utilizó el Diagrama de Ishikawa.

#### **3.1 Causas Identificadas**

Los objetivos estratégicos de EMMA son una parte importante del plan estratégico para la consecución de metas; por tal razón su ejecución debe conducir desde la organización hacia la consecución de su misión. Algunos objetivos pueden ser establecidos, muchas veces, sin tener en cuenta la misión; sin embargo, una organización puede darse cuenta de que está fallando en su misión a pesar de estar logrando sus objetivos que podrían no estar alineados a su plan estratégico, ya que puede haber ignorado algunas causas que tienen efectos negativos para su gestión. De igual modo, existen algunos elementos que determinarán el éxito de la gestión para EMMA y en función de estos se establecen los objetivos; mismos que pueden provenir tanto del exterior como interior de la organización, debido a que los altos mandos pueden estar más preocupados por el entorno mientras los gerentes operativos por las actividades diarias de la organización. En ese sentido, EMMA tendrá en cuenta los criterios de: (a) personas, (b) operaciones, (c) marketing, (d) comercial, (e) administración, (f) liderazgo y (g) cultura organizacional.

Se optó por usar el Diagrama de Ishikawa debido al componente estratégico que propone y el uso de instrumentos de investigación como entrevista aplicada a la plana gerencial quienes dirigen estratégicamente y están encargadas de las áreas claves que permiten, a través del cumplimiento de objetivos y metas, la consecución de la misión general de EMMA. A través de estas entrevistas se conocen las motivaciones, barreras y procesos que

han seguido la empresa para cumplir con su misión; a continuación, en la Figura 18 se presenta el Diagrama de Ishikawa de EMMA.

**Figura 18**

*Diagrama de Ishikawa de Emma*



### 3.1.1 Personas

De acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Elmer Torres, Gerente de Recursos Humanos de EMMA (ver Apéndice B), se relevó la siguiente información.

**Ausencia de Personal Calificado.** Ausencia de personal calificado para el manejo de herramientas de soporte a la gestión comercial-operativa en los servicios ofrecidos en proyecto. Aunado a ello, la ausencia de una política clara de reclutamiento de personal de acuerdo con sus calificaciones y necesidades del proyecto. El responsable del proyecto tiene limitaciones en sus competencias para gestionar conflictos, generar nuevos contratos y deficiencias en la atención post venta y dependiendo de la ubicación del proyecto, se dificulta encontrar personal no calificado o semi calificado de acuerdo con las exigencias de los clientes (E. Torres, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

**Requerimientos de Clientes Difícilmente Se Adecua a la Oferta de Mano de Obra.** Personal no disponible para los horarios a trabajar de acuerdo con la demanda o

necesidad de proyectos (jornada a tiempo parcial). Diferencias salariales de acuerdo con los niveles de capacidades entre personal no calificado en regímenes laborales distintos en una misma área de trabajo (Proyecto). De acuerdo con Montoya y Boyero (2016) el desafío que debe enfrentar empresas como EMMA radica en la dirección que le puedan dar a sus recursos humanos para lograr un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, de manera que el servicio ofrecido sea altamente valorado y competitivo. Hoy en día, se requiere personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de adaptar sus servicios para satisfacer sus necesidades, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se desarrolle (E. Torres, comunicación personal, 06 de junio de 2022). Ello sin contar con lo ya referido en el análisis interno en el capítulo II como: 10% de absentismo, experiencia insuficiente en el puesto, mecanismos de evaluación de desempeño, política o procedimiento de recolocación de talento o retención de talento, ausencia de una política o procedimiento de escala salarial y ascensos hacen poco atractivo para un joven profesional para tener clara la línea de carrera y que esperar en EMMA.

### **3.1.2 Operaciones**

De acuerdo con la entrevista realizada a Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA (ver Apéndice E) se relevó la siguiente información:

**Ausencia de Procedimientos y Procesos Claros y Distribuidos al Equipo de Gestión Operativa y a los Interesados Relacionadas a este Proceso.** La gestión operativa del proyecto es clave para EMMA, esto debido a que este personal es la cara visible hacia el cliente en el proyecto, allí radica la importancia de trabajar estándares, procedimientos de actuación, etc. No obstante, EMMA actualmente no cuenta con estos procedimientos, así mismo no existe un área de Calidad que vele su aseguramiento y control (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

**No Se Tienen Certificaciones que Garanticen la Calidad en los Procesos para una Buena Postventa.** EMMA cuenta con certificaciones de calidad HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), el cual se relaciona específicamente con la producción de alimentos inocuos que permita identificar peligros específicos y diseñar medidas para su control, con el fin de asegurar la distribución y preparación de alimentos que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud. Sin embargo, solo lo aplica en algunos proyectos, esto a demanda del cliente, es decir, no lo tiene estandarizado en todas sus operaciones. Según Aceves & Solórzano (2013) toda empresa, como EMMA debe sustentar la calidad de atención de sus clientes en políticas, normas y procedimientos claros que involucren a todas las personas de la empresa. Es necesario que todos los trabajadores pongan en práctica estos procedimientos relacionados con el servicio que brindan (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022). EMMA debe documentar sus procedimientos de acuerdo con la estrategia de calidad de servicios del sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla.

### **3.1.3 Marketing**

De acuerdo con la entrevista realizada a Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA, quien cumple también la función Comercial de EMMA se relevó la siguiente información (ver Apéndice D y Apéndice E):

**No Se Tiene un Brochure Simplificado para los Clientes y para los Gestores Comerciales con Servicios/ Productos Principales y Servicios Adicionales de Valor Agregado.** Se tiene un brochure muy general, de poca calidad, que no muestra en detalle los productos y servicios que en la realidad pudiera ofrecer EMMA (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

**Bajo Posicionamiento de la Marca con Respecto a los Grandes Competidores del Sector.** EMMA no es una marca consolidada en el segmento minero, tiene muchas

restricciones de ingreso con respecto a los otros competidores. Como se puede observar en la Figura 3 del Capítulo I, uno de los puntos en los que EMMA hace menos inversión es en marketing, el objetivo de un brochure que distribuya EMMA podría servir para impresionar a sus consumidores potenciales. Actualmente, corre el riesgo de perder ventas y clientes, dado que el folleto publicitario no es impactante y es el cliente quien emite un juicio sobre EMMA en función de lo que ve (Equipos y Maquinaria Gráfica, 2021). El posicionamiento utiliza datos vinculando los elementos psicoemocionales con los comportamientos de los clientes y consumidores o usuarios; que se relaciona con la forma en que una organización quiere ser percibida por sus segmentos meta en comparación con sus competidores (Kotler y Armstrong, 2012).

#### **3.1.4 Comercial**

De acuerdo con la entrevista realizada a Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA, quien cumple también la función Comercial de EMMA se relevó la siguiente información (Apéndice B, Apéndice D, y Apéndice E):

**Falta de una Visión de Cliente Centric.** En la organización de manera vertical, la empresa EMMA carece de orientación al cliente, lo que se manifiesta desde la Dirección por una falta de visión y estrategia de gestión comercial. Así mismo, el propio personal que forma parte del proyecto evidencia una falta de competencia en la orientación del servicio al cliente, de acuerdo con la entrevista realizada con el Gerente de Primera Línea (E. Torres, comunicación personal, 06 de junio de 2022). La transformación digital ha cambiado por completo la relación entre empresas y consumidores, de manera de poder tener éxito resulta importante invertir los recursos necesarios para que la experiencia del cliente con la marca sea la mejor posible, con acciones orientadas a su satisfacción, el objetivo es fidelizarlo y, en consecuencia, aumentar las ventas. EMMA tiene que redefinir su estrategia de manera que el viaje del desde el primer contacto sea lo más confortable, desde que es un prospecto

convirtiéndose en *lead* e iniciando su trayecto por las diferentes etapas de la jornada de compra, hasta la posventa (El Viaje del Cliente, 2023).

**Falta un Plan de Prospección de Clientes.** El gerente comercial cumple funciones también de gerente de operaciones, por tanto, no tiene un plan o estrategia dedicada a la prospección de nuevos clientes. Esto dificulta la prospección de nuevos clientes en el segmento minero, cuyo sector es importante para EMMA, no obstante, con las capacidades actuales no se puede realizar en forma completa porque se descuida la parte operativa (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

### **3.1.5 Administración**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Elmer Torres Valverde, Jefe de Recursos Humanos de EMMA, y Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA, se relevó la siguiente información (ver Apéndice B, Apéndice D, y Apéndice E):

**Falta de Liderazgo Estratégico.** El estilo de liderazgo y el tipo de empresa familiar sumado a la desfasada visión empresarial hacen que se pierdan oportunidades, desaprovechen lecciones aprendidas y se incurran en pérdidas innecesarias para la empresa (J. Pacheco, comunicación personal, 18 de agosto de 2022).

**No Se Tiene un Proceso Óptimo para la Trazabilidad de la Solicitud de la Gestión Comercial.** EMMA actualmente no cuenta con procesos o herramientas que le permitan identificar las prospecciones, propuestas, adjudicaciones, y la trazabilidad de los costos de los proyectos adjudicados, como lo son los recursos, suministros, entre otros (O. Scamarone, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

**No Se Tiene KPIs Claves en la Gestión Comercial y Operativa del Servicio Luego de Implementado que Permitan Ver Seguimiento al Servicio para Toma de Decisiones.** EMMA no cuenta con indicadores, KPIs que le permitan conocer las desviaciones de los costos operativos en tiempo real, las incidencias en los proyectos, y otros indicadores

operativos. Estos son importantes porque le permitirán a EMMA corregir y tomar mejores decisiones durante la ejecución de los proyectos; por lo que EMMA debe trabajar en su transformación digital que le permita liderar el sector de servicios alimentarios y hoteleros en los que se desarrolla, con el estricto cumplimiento de las normativas que los rigen. Es importante indicar que la trazabilidad permite asegurar que los alimentos sean de calidad y aptos para el consumo, lo que debe ser indispensable para EMMA. Además, les ayuda a localizar cualquier alimento dentro de la cadena de distribución para retirarlo del mercado en caso de necesidad, en un periodo corto de tiempo. EMMA debe entender que la tecnología ayuda a que los procesos y registros de la trazabilidad cada vez sean más precisos y rápidos, proporcionando mayor grado de seguridad para beneficio de sus clientes y del suyo propio (Mecalux, 2020).

### **3.1.6 Liderazgo**

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Elmer Torres, jefe de Recursos Humanos EMMA, y Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA, se relevó la siguiente información (ver Apéndice B, Apéndice D, Apéndice E, y Apéndice F):

**No Se Tiene una Visión de Transformación del Modelo de Negocio a las Expectativas del Mercado.** EMMA tiene 16 años en el mercado, y a la fecha no se orienta aún a las bondades que ofrece la tecnología, avizorando una pérdida de competitividad en el mediano plazo de continuar de esta manera (J. Pacheco, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

**No Se Tiene una Apuesta a la Investigación y Desarrollo.** EMMA no invierte en investigación nutricional sobre los insumos que utiliza para los servicios de alimentación que ofrece a sus clientes (B. Arias, comunicación personal, 18 de agosto de 2022). Una alternativa es probar sustitutos nutricionales tan abundantes en el Perú, como la quinua o el trigo. Un ejemplo para imitar es el desarrollado por American Airlines, cuando en 1987 el

CEO de American Airlines, Bob Crandall, decidió dejar de servir una aceituna en el menú de primera clase, la compañía comenzó a ahorrarse US\$40,000 al año (Valery, 2016).

### ***3.1.7 Cultura Organizacional***

De acuerdo con las entrevistas realizadas a Elmer Torres, jefe de Recursos Humanos EMMA, y Jean Carlo Román Pacheco Quispe, Gerente de Operaciones de EMMA, se relevó la siguiente información (ver Apéndice B, Apéndice D, Apéndice E, y Apéndice F):

**Se Percibe una Resistencia al Cambio por Colaboradores.** La resistencia al cambio proviene de la alta dirección, personas con edad avanzada, poco tecnológicas, se sienten cómodas en seguir haciendo las cosas de la misma manera (E. Torres, comunicación personal, 06 de junio de 2022).

**Falta una Clara Definición de Principios de los Colaboradores que Haga Match con la Visión del Cliente.** EMMA no cuenta con principios base orientados al cliente como parte de su cultura, lo que hace difícil aterrizar esto en sus colaboradores. Para tener una organización centrada en el cliente, debe desarrollarse culturalmente a partir de sus líderes que comprendan la importancia de valorar al consumidor, en diferentes niveles de jerarquía de la empresa y se aprecia cómo esto puede impactar dentro de la empresa de manera saludable y productiva (El Viaje del Cliente, 2023).

### **3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz**

Finalizado el análisis de cada una de las causas del problema central (Deficiencias en la gestión comercial desde el proceso de pedido hasta su ejecución) definido por las entrevistas realizadas a los representantes de EMMA, se desarrolló la matriz de priorización. Ello con el fin de encontrar las mayores causas del problema central y para la realización de la matriz de priorización se consideraron los criterios de factibilidad, beneficio y resultado.

### **3.2.1 Factibilidad**

El criterio de factibilidad indica la accesibilidad que presenta EMMA para resolver las causas del problema central con sus herramientas actuales. Por ello, con la factibilidad se debe resolver si es favorable o no controlar dicha causa en un corto plazo. De esta manera, para cuantificar este criterio, se analizó en un rango jerárquico, donde 1 es la causa de menor dificultad y 10 es la causa de mayor dificultad.

### **3.2.2 Beneficio**

El criterio de beneficio indica cuál causa representa alta probabilidad de conseguir un mayor beneficio y cual brindará un menor beneficio. De forma que, para cuantificar este criterio, analizó en un rango jerárquico, donde 1 es la causa de menor beneficio y 10 es la causa de mayor beneficio.

### **3.2.3 Resultado**

En la matriz de priorización causa-raíz se definieron las causas con mayor resultado, según la evaluación de la factibilidad y el beneficio; así la elección con mayor puntaje se tomará como las causas centrales del problema de EMMA. Dicho problema central es la deficiencia en gestión comercial (venta y posventa) y este presenta seis causas principales (ver Tabla 13).

## **3.3 Resumen**

Si bien EMMA proviene de una empresa familiar con una organización previamente establecida que le ha permitido crecer dentro del contexto nacional es poco el avance que tendrá con las nuevas formas de operar de sus competidores. En ese sentido, según el problema principal hallado se ha detectado que la causa-raíz de mayor valoración es “La ausencia de procedimientos y procesos claros y distribuidos al equipo de gestión operativa y a los interesados relacionadas a este proceso” y la causa-raíz de menor valoración es “No se

tiene una visión de transformación del modelo de negocio a las expectativas del mercado”; por tal motivo, EMMA tiene que definir sus estrategias para resolver su problema principal.

**Tabla 13**

*Matriz Priorización Causa-Raíz*

Criterio	Causa	Criterio			Promedio total
		Factibilidad	Beneficio	Total	
Personas	Ausencia de Personal calificado	4	7	11	5.5
Personas	Requerimientos de clientes difícilmente se adecua a la oferta de mano de obra.	5	7	12	6
Operaciones	Ausencia de procedimientos y procesos claros y distribuidos al equipo de gestión operativa y a los interesados relacionadas a este proceso.	9	9	18	9
Operaciones	No se tiene certificaciones que garanticen la calidad en los procesos para una buena postventa.	7	5	12	6
Marketing	No se tiene un Brochure simplificado para los clientes y para los gestores comerciales con servicios/ productos principales y servicios adicionales de valor agregado.	8	9	17	8.5
Marketing	Bajo posicionamiento de la marca con respecto a los grandes competidores del sector.	8	4	12	6
Comercial	Falta de una visión de cliente centric.	8	8	16	8
Comercial	Falta un plan de prospección de clientes.	5	7	12	6
Administración	Falta de liderazgo estratégico.	6	6	12	6
Administración	No se tiene un proceso óptimo para la trazabilidad de la solicitud de la gestión comercial.	7	8	15	7.5
Administración	No se tiene KPIs claves en la gestión comercial y operativa del servicio luego de implementado que permitan ver seguimiento al servicio para toma de decisiones.	7	7	14	7
Liderazgo	No se tiene una visión de transformación del modelo de negocio a las expectativas del mercado.	6	7	13	6.5
Liderazgo	No se tiene una apuesta a la investigación y desarrollo.	6	4	10	5

Cultura Organizacional	Se percibe una resistencia al cambio por colaboradores.	3	5	8	4
Cultura Organizacional	Falta una clara definición de principios de los colaboradores que haga match con la visión del cliente.	2	5	7	3.5

---



## Capítulo IV: Alternativas de Solución

En este cuarto capítulo se abordaron las principales causas y se plantearon las hipótesis iniciales orientadas a algún tipo de efecto solucionador a las mismas. Para realizar esto, se listaron las causas en las áreas en ejercen su efecto y a su costado se colocaron las hipótesis iniciales. Asimismo, con estas hipótesis se plantearon alternativas que permitan abordar holísticamente soluciones para el problema en estudio. Seguidamente, se evaluaron las alternativas revisando ciertos factores como por ejemplo su impacto y viabilidad, y se escogió la principal para finalmente, desarrollar la solución de la alternativa escogida.

### 4.1 Alternativas de Solución Identificadas

Luego de revisado en el capítulo anterior las principales causas raíz del problema relacionado con las deficiencias en la Gestión Comercial de la empresa se procedió a plantear hipótesis iniciales que pudieran presentar alguna mejora a nivel macro de las causas raíz en cada área afectada. La idea fue poder, a través de estas hipótesis iniciales, plantear posteriormente tres posibles alternativas de soluciones y, por tanto, estas hipótesis iniciales fueran insumos para la definición de estas alternativas de las soluciones. Luego de un *brain storming* se plantearon las siguientes nueve hipótesis iniciales, las mismas que han sido colocadas al lado derecho de las causas raíz del problema con la finalidad de un mejor entendimiento, como se aprecia en la Figura 19.

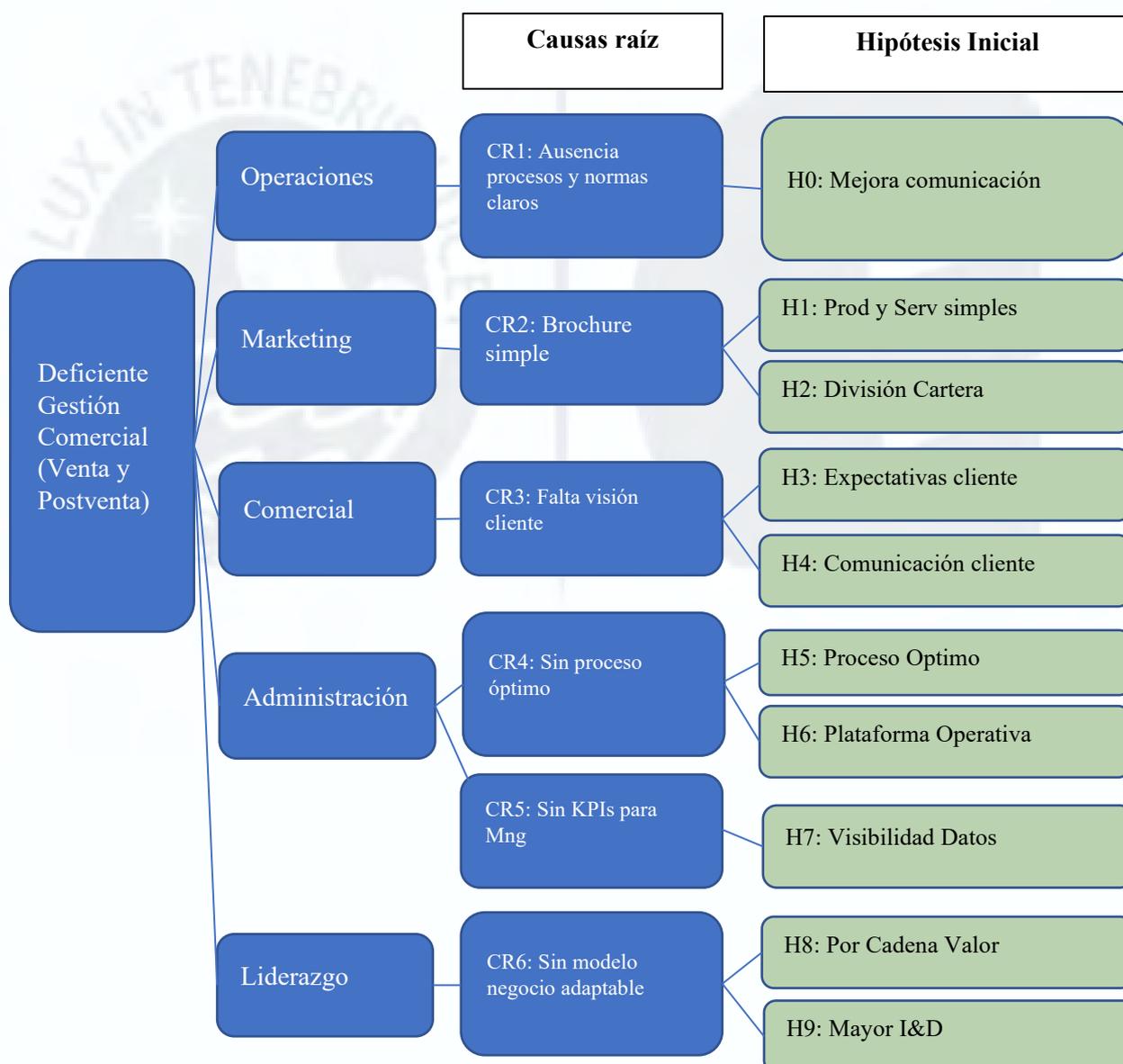
#### 4.1.1 Alternativa1: Transformación Digital del Proceso Gestión Comercial de EMMA

Esta alternativa plantea la Transformación Digital del Proceso de Gestión Comercial y Operativa de EMMA y con ello se busca tener una visión holística del problema para que se tenga una solución *cross* e integrada que permita abordar estrategias para cada una de las diferentes aristas del problema central. Para conseguir esto se tomará como base el *framework* de Transformación Digital definida por David Rogers de la Universidad de Columbia. Este *framework* permite abordar la transformación digital de cualquier empresa

con una visión a basada en cinco dominios a transformar, siendo estos los siguientes: (a) clientes; (b) cooperación; (c) data; (d) innovación; y (e) valor. Asimismo, tomando en cuenta el planteamiento inicial realizado sobre las hipótesis iniciales para atender las causas raíz se asociaron estas hipótesis con los cinco dominios descritos; por tanto, se tendría la siguiente agrupación como se indica en Tabla 14.

**Figura 19**

*Hipótesis Iniciales para las Causas Raíz*



**Tabla 14***Dominios Versus Hipótesis Iniciales*

Dominios	Hipótesis iniciales
Clientes	H3: Expectativas Cliente H4: Comunicación Cliente
Coopetición	H7: Visibilidad Datos H6: Plataforma Operativa
Data	H7: Visibilidad Datos H0: Mejora comunicación interna H4: Comunicación Cliente H6: Plataforma Operativa
Innovación	H9: Mayor Innovación y Desarrollo (I&D) H5: Proceso Óptimo H1: Productos y servicios simples
Valor	H1: Productos y servicios simples H8: Propuesta de Cadena Valor H3: Expectativa de cliente

Luego de realizada la división en dominios, se abordará cada dominio, se revisará el estado actual y se planteará el estado esperado; dado que la situación actual está relacionada a la causa raíz y la situación esperada está vinculada a las hipótesis iniciales. Por tanto, a continuación, se empezará a nombrar las situaciones actuales y esperadas por cada dominio, desarrollando el detalle del cambio. En el campo de “Clientes” se abordará el detalle situación actual y la situación esperada mostrados en la Tabla 15. En el campo de “Coopetición” se abordará el detalle situación actual y la situación esperada mostrados en la Tabla 16. En el campo de “Datos” se abordará el detalle situación actual y la situación esperada mostrados en la Tabla 17. En el campo “Innovación” se abordará el detalle situación actual y la situación esperada mostrados en la Tabla 18. En el campo “Valor” se abordará el detalle situación actual y la situación esperada mostrados en la Tabla 19.

**Tabla 15***Transformación en el Dominio de Clientes*

Situación actual	Detalle situación actual	Situación esperada
CR3: Falta visión de cliente	Comunicación persuasiva de clientes	-H4: Comunicación cliente. Comunicación que busca inspirar a clientes través de la calidad del servicio y la responsabilidad social
	Productos definidos por la empresa	- H3: Productos basados en expectativas del cliente

**Tabla 16***Transformación en el Dominio de Coopetición*

Situación actual	Detalle situación actual	Situación esperada
CR5: Sin KPIs para <i>management</i>	Partners definidos con un rol meramente comercial y no integrados al proceso	H7: Visibilidad de datos. Es importante primero redefinir de los partners para integrarlos a todos los importantes de la cadena operativa, para luego dotar visibilidad de estado.
CR4: Procesos óptimos	Coopetición escasa, para caso de adquisiciones de plataformas	H0: Comunicación interna  H6: Plataforma operativa. Revisión de alianzas con competidores para áreas transversales como adquisición de <i>software</i> .

**Tabla 17***Transformación en el Dominio de Datos*

Situación actual	Detalle situación actual	Situación esperada
CR1 Ausencia procesos y normas claros CR4 Sin proceso óptimo	Data es gestionada por silos y solo por personas específicas	H0: Mejora comunicación interna. Los datos operativos de las cuentas deben compartirse a través de las áreas operativas (Gestión comercial) para permitir seguimiento. Los datos servirán para dar visibilidad de información operativa relevante de los proyectos. H6: Plataforma operativa Servirá como herramienta de explotación en este punto, para la toma de decisiones. H7: Visibilidad de datos. Se debe guardar datos de otras fuentes que generen valor a la cadena operativa, como por ejemplo de los principales partners involucrados en esta cadena.
CR5: Sin KPIs para <i>management</i>	Solo se tiene información de la empresa	H4: Comunicación cliente. Datos son un activo para generar valor, ayudará a manejar una mejor comunicación con cliente.
CR3: Falta visión de cliente	Datos solo es información	

**Tabla 18***Transformación Definida en el Dominio de Innovación*

Situación actual	Detalle situación actual	Situación esperada
CR4 Sin Procesos óptimos	Decisiones tomadas de hechos basados en la intuición.	H5: Procesos óptimos Decisiones tomadas basada en hechos validados por lo que observa en tiempo real, y se valida en el momento.
CR6 Sin modelo negocio adaptable	Cambios en procesos es para hallar la correcta solución.	H9: Mayor innovación y desarrollo (I&D) Cambios en procesos para resolver el problema
CR2 Brochure simple	Foco en los productos finalizados	H1: Productos y servicios simples Foco en prototipos que puedan mostrar al cliente de manera oportuna.

**Tabla 19***Transformación Definida en el Dominio de Valor*

Situación actual	Detalle situación actual	Situación esperada
CR2 Brochure simple	El proceso definido en base a lo que se conoce	H1: Productos y servicios simples Productos definidos a las expectativas del cliente
CR3 Falta visión cliente	Valor definido por la industria	H3: Expectativa de cliente  Proceso definido buscando rapidez, calidad y que sea adaptable a la necesidad del cliente.
CR6 Sin modelo de negocio adaptable	Juzgar cambios en base a como esto impacta a tu negocio	H8: Propuesta de la cadena de valor Juzgar cambio en base como se puede generar valor a tu próximo negocio.

La ventaja principal de esta alternativa es que el problema se aborda desde varios dominios buscando transformar a la empresa y resolver el problema; asimismo plantea una visión a largo plazo para que el cambio no solo sea un paliativo temporal sino una mejora continua. De ser elegida esta alternativa en el siguiente capítulo se desarrollarán las estrategias y recomendaciones para ir de la situación actual a la esperada. Tanto la parte del desarrollo de las estrategias y la explicación de los diferentes escenarios serán expuestos al equipo de EMMA y se indicarán el paso a paso para su implementación, además se le brindará el *roadmap* para realizar la transformación digital de forma gradual y por períodos de tiempo.

#### **4.1.2 Alternativa 2: Mejoramiento de su Estrategia de Gestión Comercial**

Esta alternativa consiste en poder realizar estrategias que no impliquen cambios sobre lo actual y que busquen dinamizar la gestión comercial, es decir, estrategias que puedan cubrir las principales deficiencias actuales sin afectar mucho los procedimientos actuales. Las estrategias por revisar serán orientadas a los siguientes puntos:

- Planeación estratégica: Se establecen metas y objetivos
- Gestión de ventas: Se establecen técnicas de ventas para llevar los productos a los clientes y lograr la conversión de la venta
- Gestión de marketing: Se establece simplificación de productos y se refuerza la marca.
- Gestión de clientes: Se establecen los canales de comunicación y las técnicas de acercamiento tanto para la venta como para el seguimiento de la postventa.
- Gestión de fuerzas de ventas: Se establecen las técnicas de capacitación y motivación del personal.

De ser escogida esta alternativa se revisarán las principales estrategias para cada punto antes mencionados para que permitan proponer, en el capítulo de desarrollo de la

solución, el mejor cambio a lo esperado por el equipo de EMMA. Esta alternativa no es Transformación Digital sino más bien una *sanity* a corto plazo de algunos de los problemas evidenciados. Asimismo, toma como base las hipótesis iniciales planteadas para poder luego ser desarrolladas según la estrategia planteada.

#### ***4.1.3 Alternativa 3: Mejoramiento de Procedimiento Gestión Comercial de EMMA / Implementación CRM e Implementación Aplicativo Gestión Comercial***

Esta alternativa se enfoca en el proceso, es decir, la parte de mejora sobre los procedimientos; por lo que, para empezar, se aplicará en la primera parte un *assessment* de sus procesos actuales con la finalidad de poder identificar los usuarios involucrados, conocer las diferentes etapas involucradas dentro de su actual proceso de gestión de venta comercial y finalmente poder mapear los responsables de la información dentro de este flujo. Para la segunda parte, se encontrará un aplicativo que soporte su proceso; para esto se llevará a cabo una licitación pública que permita conocer el mejor *software* del mercado y el sector para este proceso de la empresa. En esta parte es importante considerar la volumetría de usuarios, la cantidad de parametrización que pueda tener este *software*, las capacidades que pueda tener a nivel tecnológico como ser desplegado en la nube o en las oficinas locales, por ejemplo.

Para la primera parte es importante tener en cuenta que requerirá un análisis e involucramiento de sus áreas de negocio relacionados a esta etapa del *assessment*. El procedimiento por utilizar será una visión de tipo *top-down* en la cual se empezará por identificar todas las etapas de este proceso de gestión de comercial y etapa por etapa se empezará por revisar hacia abajo todos los flujos y tareas que pudiera haber. Así pues, poco a poco se revisarán cada etapa de forma granular hacia abajo hasta poder reconocer que servicios y fuentes de información son las que atienden una tarea específica. Con toda esta información levantada se procederá a mapearlo en diagramas BIZAGI que permitan seguir la secuencia

del proceso, sus responsables y sus fuentes de información. Luego de este *assessment* se deberá plantear un procedimiento *to be* cuya finalidad será de optimizar el *as is* encontrado.

Para la segunda parte, luego de elegido el paquete de *software* correcto se empezará a trasladar al aplicativo todo el proceso *to be* definido para la nueva gestión comercial. Luego de ello, se realizarán las integraciones a nivel de sistemas que requiera este *software* conectarse con otros sistemas, por ejemplo, para temas de auditoría, operaciones, etc. En esta parte, es importante ver también el grado de integración que va a requerir la empresa para que todo lo registrado y gestionado por esta plataforma pueda hacerse lo más digital posible. Finalmente, toda esta alternativa va a requerir una estimación de esfuerzo y tiempo para poder ser analizado; no obstante, se debe tener en cuenta que toda esta implementación es recomendable darse en tiempo de entrega secuencial para que el resultado pueda apreciarse al final de toda la implementación junto con todas sus capacidades.

#### **4.2 Evaluación de las Alternativas de solución**

En la unidad anterior se han propuesto tres las alternativas de soluciones, todas ellas tomando como base las hipótesis iniciales presentadas según las causas raíz identificadas al problema. Se pasó a realizar una evaluación de estas alternativas con la finalidad de poder encontrar aquella que tenga un mayor efecto de mejora sobre las causas raíz al problema. Por tanto, para lograr una evaluación homologada sobre las alternativas fue necesario establecer las mediciones sobre las cuales se evaluarían todas las alternativas. Según Romero et al. (2019) las medidas que se tomaron fueron estos cuatro factores: (a) factibilidad; (b) impacto en el mediano y corto plazo; (c) impacto económico positivo; (d) nivel de inversión; y finalmente el grupo consultor agregó una medida adicional: (e) mejora en sus procesos.

Todas estas medidas tuvieron una valoración del uno (1) al cinco (5), siendo el uno (1) una valoración con significado de muy poco efecto positivo de la medida, la valoración dos (2) tendrá un significado de poco efecto positivo de la medida, la valoración tres (3) tendrá un

significado regular efecto positivo de la medida, la valoración cuatro (4) tendrá un significado de buen efecto positivo de la medida y finalmente la valoración cinco (5) tendrá un significado de muy buen efecto positivo de la medida respecto a la causa raíz del problema hallado. Luego de valoradas todas las medidas de las alternativas se pasó a realizar el cálculo general de la puntuación de la evaluación total de cada alternativa, que consistió en la siguiente ecuación: La suma de las medidas (a), (b), (c), (e) menos (d) es igual al total de la evaluación. Por otro lado, según lo expuesto en el inciso (4.1) las alternativas son las que se enumeran a continuación: (a) Alternativa 1: Transformación Digital en el proceso de la gestión comercial; (b) Alternativa 2: Mejoramiento de su estrategia de gestión comercial; y (c) Alternativa 3: Mejoramiento del procedimiento de gestión comercial. Finalmente, luego de establecida las reglas de la evaluación se pasó a realizar las evaluaciones respectivas según se indica en la Figura 20. De la evaluación realizada se puede resumir que las alternativas tienen los siguientes totales acumulados de 15 puntos para la alternativa 1; 10 puntos para la alternativa 2 y ocho puntos para la alternativa 3; por lo antes indicado se puede ver que la Alternativa 1 es la ganadora.

### Figura 20

*Tabla de Evaluación y Valoración de Alternativas*

	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
(a) Factibilidad			
(b) Impacto MP y CP			
(c) Impacto Económico			
(d) Nivel Inversión			
(e) Mejora Proceso			

### 4.3 Solución Propuesta

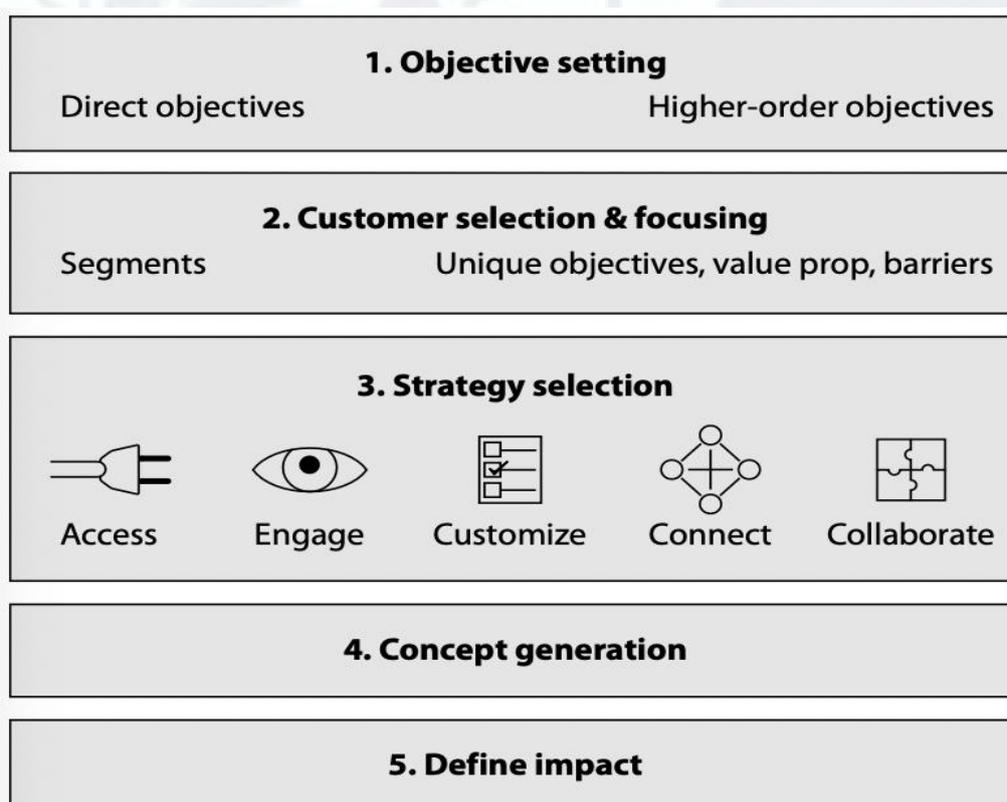
Luego de realizada la evaluación de las tres alternativas y haber obtenido la Alternativa 1: Transformación Digital en el proceso de la gestión comercial como la ganadora, se presenta a continuación la solución de la propuesta de dicha alternativa.

#### 4.3.1 Dominio Clientes

En este dominio se aplicará la herramienta del generador de estrategia de la Red de Clientes que permite, siguiendo una serie de pasos, establecer la mejor estrategia de clientes para las situaciones esperadas; en la Figura 21 se presentan los pasos de esta herramienta.

**Figura 21**

*Herramienta de Generador de Estrategia de Red de Clientes*



Siguiendo los pasos del uno al cinco descritos arriba se procedió a definir la mejor estrategia de clientes; por tanto, en el paso 1 se definen los objetivos directos y los objetivos de alto nivel. En este caso, los objetivos directos son los que se definen como situación esperada en el inciso 4.1 los cuales son la mejora en comunicación de cliente para inspirar y

mejora en las expectativas del cliente respecto a los productos. Asimismo, los objetivos indirectos son aquellos no concernientes a los objetivos directos pero que son importantes para este estudio; en este caso, se trata del entendimiento comportamiento del cliente. Para el paso 2 se determinó a cuál cliente se deberá enfocar de los que tiene EMMA, considerando que EMMA actualmente como parte de su negocio le puede brindar servicios alimenticios al sector construcción y minería. En este caso, el foco será solo el segmento de los clientes del sector minero porque es ahí donde tiene mayor posibilidad de crecimiento según lo revisado en FODA del capítulo 1, y asumiendo que ellos ya son conocidos en el sector de construcción. Entonces se procedió a establecer el único objetivo para este segmento, básicamente en este caso fueron los objetivos directos indicados en Paso 1. Luego se estableció la proposición de valor para este segmento; que en este caso será hacer un mejor ofrecimiento de los productos de EMMA y otro valor será brindar de forma simple información del proyecto adjudicado al cliente.

En el paso 3, luego de planteados los objetivos para tu estrategia de clientes y conocer el valor que se desea alcanzar, se empezó a establecer la estrategia que mejor se adapte. Para esto es importante conocer los cinco comportamientos de clientes y las estrategias que se derivan de estas, que son: (a) acceso; (b) compromiso; (c) personalización; (d) conectar; y (e) colaborar. En esta propuesta, las estrategias escogidas fueron de las personalizar y conectar; siendo la primera porque básicamente se está buscando el ofrecimiento de productos adaptables a las necesidades de los clientes. Y la segunda estrategia de conectar se debe básicamente porque se desea comenzar a ser parte de las conversaciones de los clientes, es decir, que sientan a la empresa más cercanos a ellos. En el paso 4, se definen los conceptos que impulsarán las estrategias seleccionadas de personalizar y conectar; en este caso, para el caso de personalizar se consideraron los siguientes:

- Simplificación de parrilla de productos y disposición de esta parrilla en el nuevo portal para clientes de EMMA y en la nueva web pública.
- Personalización de catálogos de la oferta de productos para el sector minero.
- Personalización de alertas de los clientes para recibir notificaciones en casos que ellos desean ser informados desde la web pública (Ejemplo: nuevos productos, noticias de casos de éxito).

Para el caso de conectar se consideraron los siguientes:

- Bandeja de recomendaciones dentro del nuevo portal de clientes para mejora del servicio adjudicado.
- Bandeja de reclamos dentro del nuevo portal de clientes por algún percance dentro del servicio adjudicado.
- Subdivisión modular dentro del nuevo portal de clientes en dos, un módulo para las operaciones de hotelería y otro módulo para los servicios alimentarios. Con esto se podrá revisar de forma integral los servicios en casos de proyectos que tengan tanto el servicio de hotelería como de alimentación.
- Módulo de consejos de nutrición para portal de clientes.
- Módulo de historias inspiradoras en portal de clientes para que conozcan los trabajos de responsabilidad social de la empresa EMMA.

En el paso 5, una vez definido el concepto para las estrategias de cliente se definió el impacto respectivo, es decir, las medidas que permitan conocer que se han alcanzado los objetivos y resulta significativo señalar que este último punto se planteará en el siguiente capítulo como parte de los KPIs.

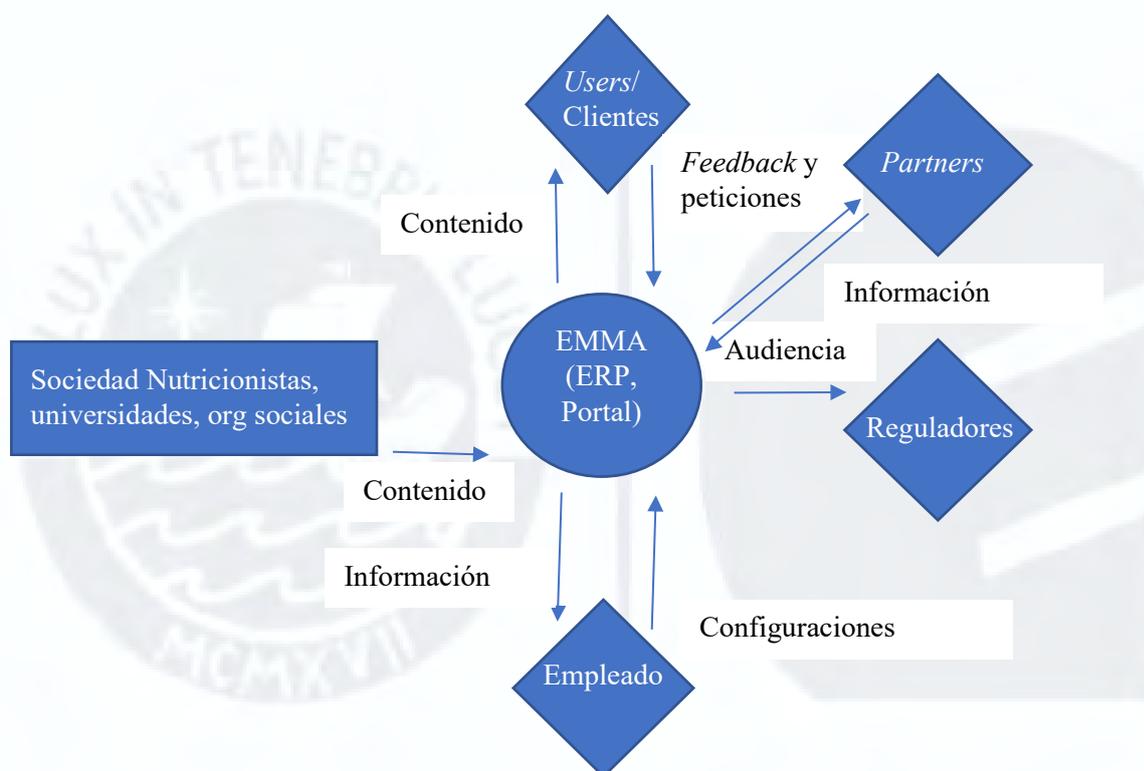
#### **4.3.2 Dominio Coopetición**

En este dominio se aplicará la herramienta de la Plataforma para el Mapa del Modelo de Negocio; con ella se podrá identificar y ubicar a los *partners* y competidores de EMMA

con la finalidad de poder analizar dónde se puede crear valor e intercambiar sinergias para el bien de sus clientes. Todo ello en la definición de una plataforma que permita integración con su *core* operativo y su portal cliente; por lo que el mapa de la plataforma para el modelo de negocio de EMMA sería el siguiente (ver Figura 22).

**Figura 22**

*Mapa del Modelo de Negocio*

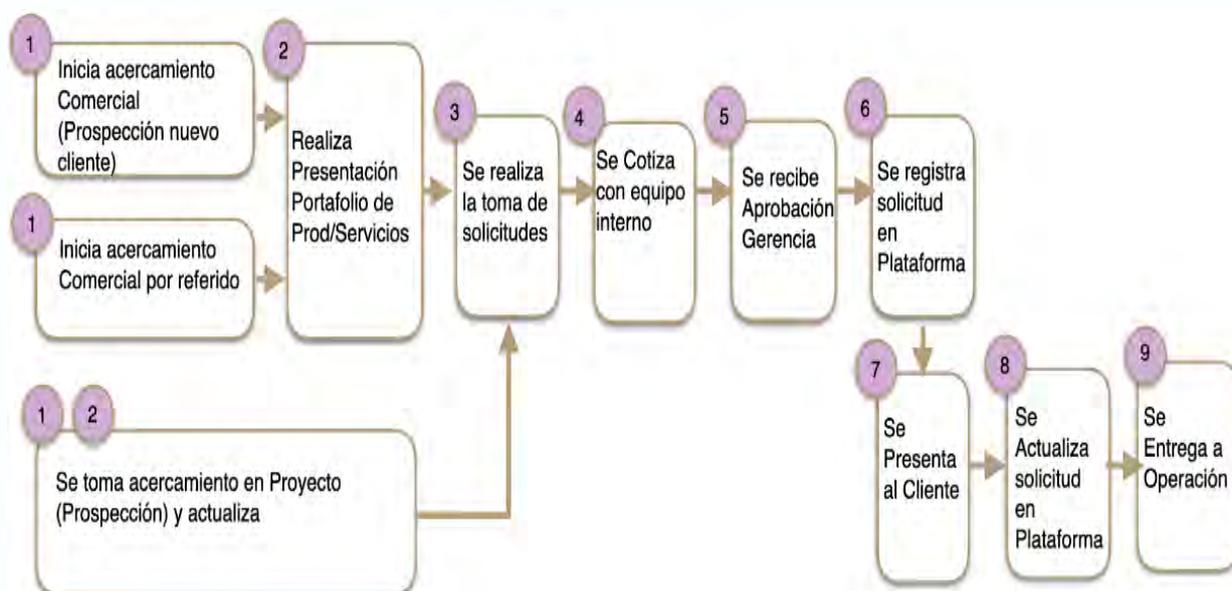


En este diagrama se puede definir que EMMA a través de su plataforma ERP mantiene informado a sus empleados y que los empleados tienden a realizar configuraciones sobre estas plataformas para parametrías o para completar información de sus gestiones. Por otro lado, también se ve a la derecha a los reguladores que básicamente son la audiencia de EMMA para temas de auditoría del sector. Los clientes y usuarios de los clientes tienen doble vía de interacción con EMMA, el primero los *users*/clientes consumen contenido producido por EMMA, y también estos dejan *feedback* o peticiones a EMMA vía el nuevo portal de clientes. Con esto se identifica entonces que adicional al nuevo portal de clientes también se

requiere un ERP para poder compartir información con sus áreas de EMMA y que consoliden información de *partners* y dispongan información para el regulador. Asimismo, se puede concluir que el ERP debe estar integrado a este portal nuevo de clientes para que permita consolidación de la información de cliente. Lo antes planteado se realizó para atender la hipótesis inicial de redefinir *stakeholders* (*Partners*, Competidores) y su relación con EMMA. A continuación, se proponen algunas relaciones:

- Para la relación clientes y EMMA es trascendental implementar las propuestas del dominio de clientes en el nuevo portal de clientes realizadas en este dominio y este en caso requiera información de EMMA pueda consumir la información del ERP de forma *online*.
- Para la relación de empleados y EMMA es importante las gestiones de la operación, por lo que todos estos controles estarán desplegados en el ERP y podrán ser usados por sus empleados de acuerdo con el rol y el área que desean gestionar.
- Para la relación de EMMA y reguladores, también es importante considerar los informes que se requieran sobre todo en casos de gestiones con DIGESA para los permisos PGH y/o BPM+PHS, los mismos que deberán tener también esto en el ERP (para esta relación en el ERP se debe considerar primordialmente el proceso de gestión comercial para su área operativa y comercial, como se indica en la Figura 23, creado por el grupo de consultores).

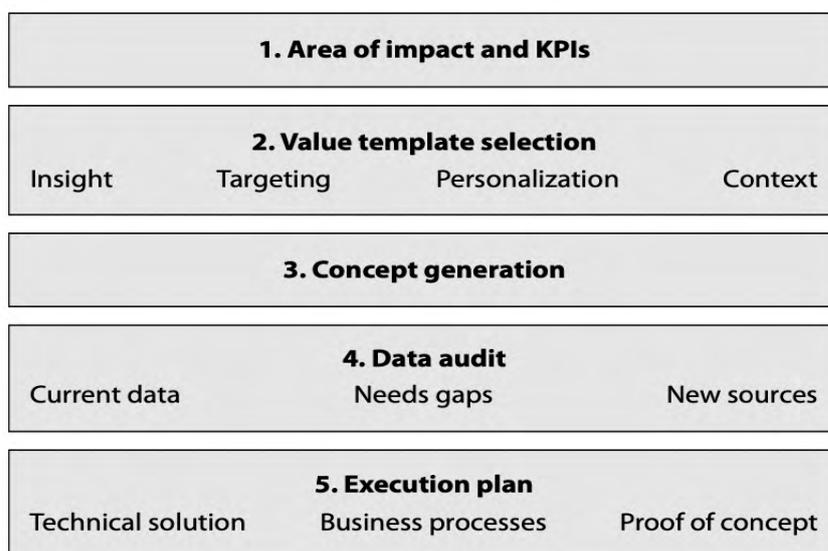
Otro de los procesos a considerar en el ERP está el control de inventario para el área de operativa, para que de esta forma puedan saber qué insumos deben enviarse a cada zonal y controlar su *stock*. Teniendo en cuenta que EMMA tiene a nivel nacional tres lugares de acopio: (a) en Arequipa, (b) en Lima y (c) en Trujillo, los cuales atienden sus proyectos de la zona Sur, Centro y Norte, respectivamente.

**Figura 23***Proceso Gestión Comercial Propuesto***4.3.3 Dominio Datos**

En este dominio se plantea la propuesta para el caso de “Datos”, para este caso se utilizará la herramienta de Generador de Valor de los Datos como se expone en la Figura 24. En el paso 1 se debe definir el área del negocio que se está buscando impactar o mejorar a través de las iniciativas de los datos. En este caso, las áreas involucradas serán las que se examinaron durante el inciso 4.1 que son: Administración, Comercial y Operaciones (Básicamente son estas áreas en donde pertenecen la Hipótesis iniciales H0, H4, H6 y H7). Luego se procedió a colocar las principales KPIs pensados para estas áreas que puedan apoyar a las hipótesis iniciales antes definidas; por tanto, según lo analizado se tendrían las siguientes KPIs como se indica en Tabla 20.

Figura 24

## Herramienta para Generación de Valor de los Datos



Nota. Tomado de “The digital transformation playbook” por D. Rogers, 2016, Columbia Business School.

Tabla 20

## KPIs por Áreas de Negocio de EMMA

Áreas	Situación esperada	KPIs propuestos
Operaciones	H0: Mejora comunicación interna. Los datos operativos de las cuentas deben compartirse a través de las áreas operativas (Gestión comercial) para permitir seguimiento. Los datos servirán para dar visibilidad de información operativa relevante de los proyectos.	<i>Cross:</i> -%Reclamos -%Tiempo atención reclamos
Administración	H6: Plataforma operativa Servirá como herramienta de explotación en este punto, para la toma de decisiones.	Serv. Alimenticios: -%Platos en día, tarde y noche -%Tiempo demora de atención de platos -Cantidad de platos por receta, gramaje  Serv. Hotelaría: -Cantidad de camas
Administración	H7: Visibilidad de datos. Se debe guardar datos de otras fuentes que generen valor a la cadena operativa, como por ejemplo de los principales partners involucrados en esta cadena.	-Cantidad de insumos x Proveedor -Cantidad de <i>stock</i> de alimentos por fecha -Costos operativos de los proyectos vs ingresos vs margen
Comercial	H4: Comunicación cliente. Datos son un activo para generar valor, ayudará a manejar una mejor comunicación con cliente.	-% Solicitudes -% Conversiones Venta -Cantidad de Ventas x Producto x Cliente

En el paso 2 se deben revisar los cuatro factores para crear valor e identificar cuál aplica o es más relevante para los objetivos de los “Datos”. Los factores para crear valor son: (a) hallazgos, (b) apuntalamiento, (c) personalización y (d) contexto. En este caso se aplicó hallazgos y personalización, dado que el primero es para entender el comportamiento de los clientes y evaluar el impacto en las acciones de negocio; el segundo es para tratar diferente a los clientes para generar incremento de relevancia y resultados. En el paso 3 se deben definir ideas que permitan a través de las data poner a trabajar al negocio; para el caso de personalización se pondrá en marcha el uso del indicador de las sugerencias en el nuevo portal para tener *feedback* del cliente sobre el servicio. Asimismo, se puede ofrecer una encuesta mensual de percepción del servicio brindado para que completen los clientes. Dicha información servirá para entender al cliente y también personalizar los servicios a lo que espera el cliente y/o simplificar los productos ofrecidos o generar nuevos productos dependiendo del caso.

Entender la percepción de sus comensales es importante porque influye mucho en la evaluación en este tipo de empresa. Muchas de estas empresas tienen una mala satisfacción y suelen difundirse muy rápido en el sector alimentario. Para el caso de los hallazgos se deben analizar las métricas de KPIs propuestas y verificar si los procesos operativos son óptimos; esto incluye la venta y la post venta con la finalidad de poder optimizarlos cuando sea el caso. En el paso 4 dado que se cuenta con la estrategia, se deben definir los datos que son relevantes y se requerirán para la estrategia. Para las sugerencias que se obtengan del portal se debe aplicar una analítica de las palabras más usadas. Sobre la encuesta mensual se debe consultar sobre percepciones del cliente sobre la ejecución del servicio en el proyecto (ISC). Finalmente, a lo que se refiere a los procesos de EMMA, se deben medir los indicadores antes indicados y esto se obtendrá a través de seguimiento a los diferentes estados del proceso.

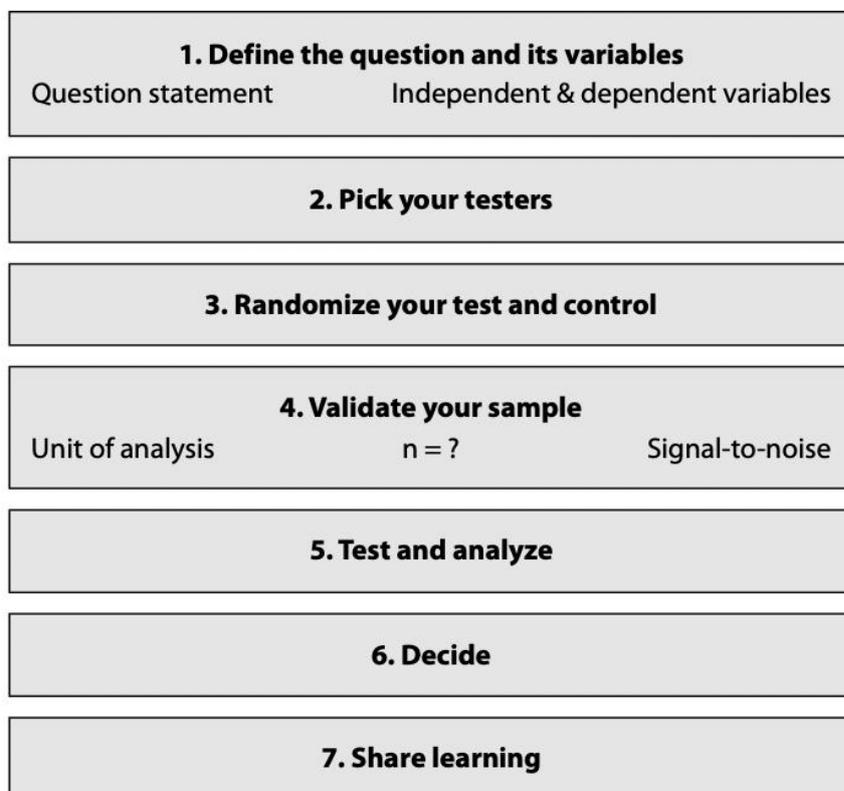
En el paso 5 se deben revisar cuáles de los procesos son importantes abordar y qué se necesita considerar a nivel tecnológico; para que la estrategia de datos funcione a cabalidad es fundamental considerar un *Data Warehouse* para almacenar toda la información que se debe revisar y así se pueda luego explotar esta información. A nivel de procesos a mejorar se considera el proceso de cadena de alimentación de EMMA y el proceso de gestión comercial. Finalmente, para poder monitorear estos indicadores se planteará un *Business Score Card* (BSC) que agrupe todos los indicadores.

#### 4.3.4 Dominio Innovación

Para poder innovar sobre el proceso de EMMA se necesita aplicar el proceso de innovación convergente y para el caso del método convergente se aplica lo siguiente como se destaca en la Figura 25.

**Figura 25**

*Método Convergente de Experimentación*



*Nota.* Tomado de “The digital transformation playbook” por D. Rogers, 2016, Columbia Business School.

Para el paso 1 se definieron las preguntas de lo que se piensa innovar y sus variables; en este caso la pregunta a plantear será a una que abarque las hipótesis H1, H5 y H9. ¿Cómo el rediseño del proceso de preparación de alimentos puede realizar una mejora en la percepción de la postventa? Es sabido que para EMMA y para el sector es importante la percepción alimentaria, dado que esto puede afectar en la imagen de la empresa. En base a la definición de la pregunta se plantearon las variables independientes y las variables dependientes. La variable dependiente fue principalmente el Índice de Satisfacción al Cliente (ISC) y las variables independientes fueron el Tiempo Ciclo del Proceso (TCP) y ratio de quejas.

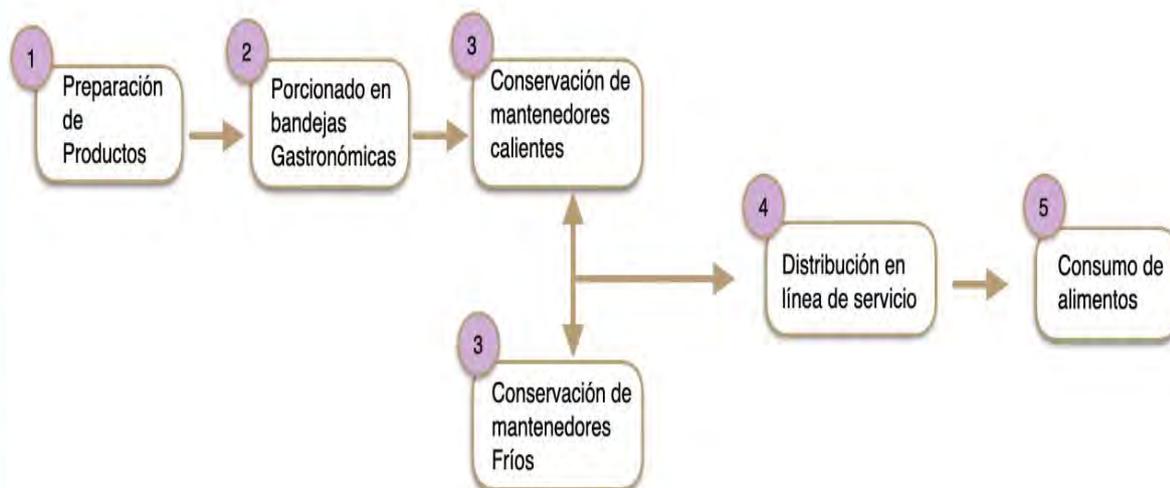
Para el paso 2 se pasó a escoger al equipo y encargado de estos cambios y validaciones; en este caso, fue el Gerente de Operaciones quien se encargará de monitorear. Para el paso 3 se estableció el monitoreo y la frecuencia respectiva y los grupos a encuestar; en este caso, los que serán encuestados serán directamente los comensales en el proyecto escogido. La medición del ISC se realizará en proyecto todos los meses y de forma inicial se realizará una prueba para medir el ISC inicial para fijar el comparativo base; es preciso indicar que la encuesta que se realizará será la indicada en Apéndice G.

En el paso 4 se definió la muestra sobre cual se realizará mensualmente las evaluaciones, en este caso la muestra será sobre las 100 personas dentro del proyecto. A continuación, en el paso 5 se presentó el proceso propuesto sobre el cuál se aplicarán las evaluaciones. Seguido, en el paso 6 se decidió sobre lo evaluado en el paso 5; es aquí donde se revisará si los cambios realizados en el proceso mejoraron el ISC. Sino se hubiera mejorado se deben repetir los pasos anteriores y/o volver al paso 5 y rediseñar el proceso, caso contrario realizar la entrega del proceso y monitorear continuamente y presentar como resultado a EMMA. Por lo antes indicado se recomienda trabajar el proceso de atención alimentaria y para la atención alimentaria se tendría la siguiente secuencia indicada en la

Figura 26 y Figura 27. Será importante llevar un control mensual de la encuesta de satisfacción a la cliente realizada por proyecto, según se indica en Apéndice H. Finalmente, en el paso 7 se debe siempre de compartir lo aprendido internamente a los equipos.

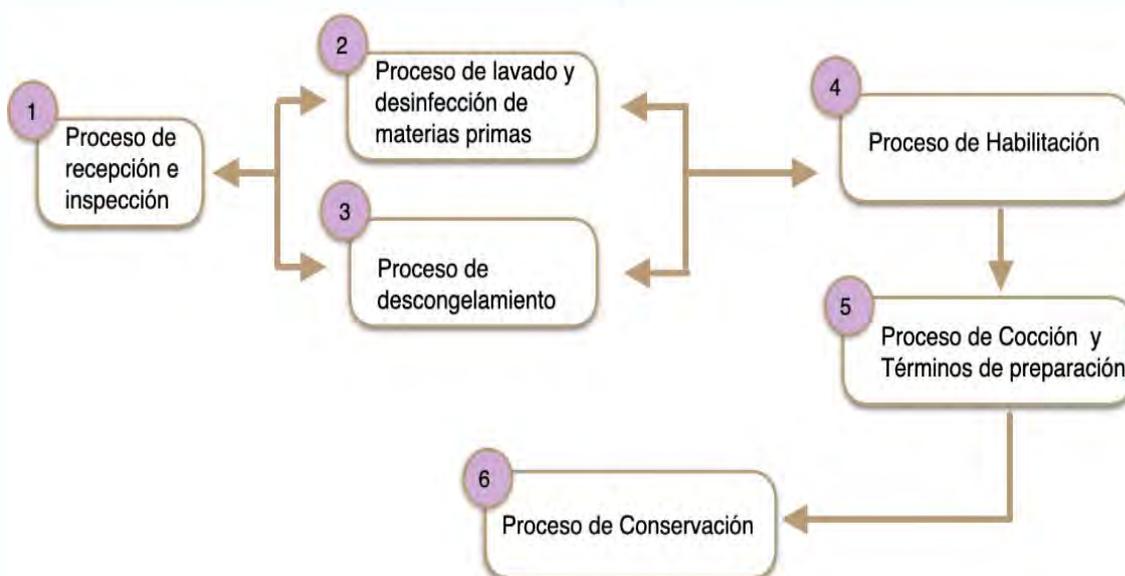
**Figura 26**

*Proceso de Atención Alimentaria*



**Figura 27**

*Sub-Proceso de Preparación de Alimentos*

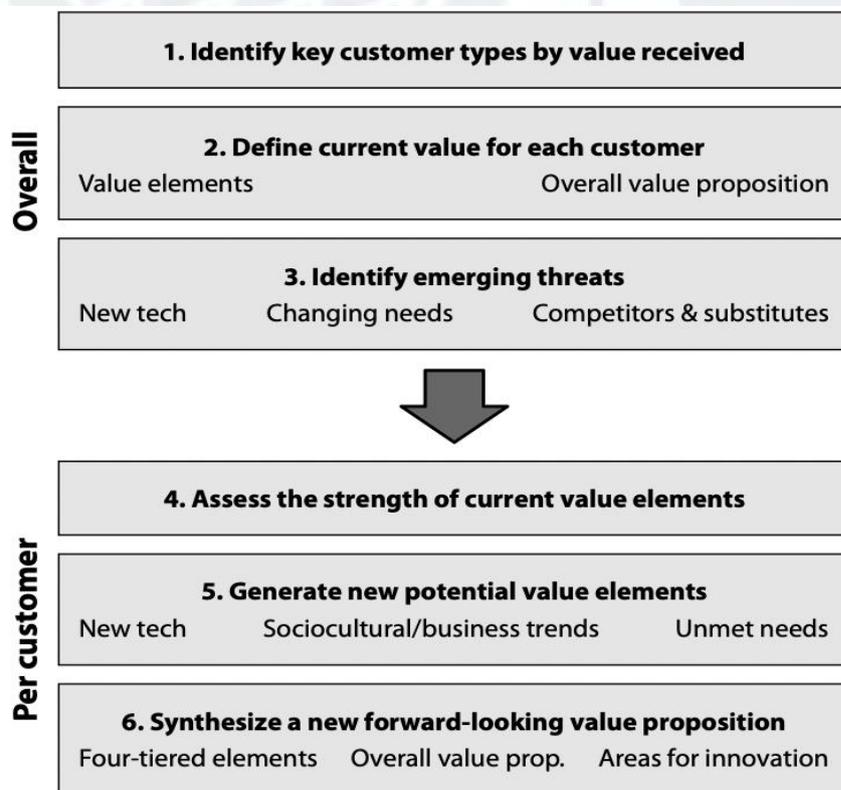


### 4.3.5 Dominio Valor

Es importante definir el valor de EMMA sobre el proceso de la gestión comercial para diferenciarse de los demás y para ese dominio se tomó como base los pasos definidos en la Figura 28. Para el paso 1 se debe definir el tipo de cliente que tiene actualmente EMMA para analizar el valor otorgado a estos; en este caso, los clientes de EMMA son dos, directamente están los comensales que reciben los servicios de EMMA, pues de ellos depende la satisfacción del servicio y por otro lado también se tiene a la empresa cliente, ya que es el que participa de las adjudicaciones. Finalmente, es sabido que EMMA actualmente tiene como principales empresas clientes a las Constructoras JJC Contratistas Generales y COSAPI. Para el paso 2 se debe indicar el valor actual de EMMA que ofrece para sus clientes definidos en paso 1 (comensales y empresa adjudicadora), como se visualiza en Tabla 21.

**Figura 28**

*Pasos para Herramienta de Generación de Valor*



*Nota.* Tomado de “The digital transformation playbook” por D. Rogers, 2016, Columbia Business School.

**Tabla 21***Propuesta de Valor Actual de EMMA para Sus Clientes*

Tipo de cliente	Elementos de valor	Propuesta de valor general
Comensales en el proyecto	Calidad de la comida	Calidad alimentaria
	Tiempo de servicio	
Empresa adjudicadora	Calidad del servicio	Calidad del servicio

Ahora que se conoce el valor actual para los clientes en el paso 3 se deben identificar las amenazas emergentes que puedan minar a estos valores; razón por la cual es importante poder revisarlas porque pueden competir con la oferta de valor, sustituirlas o simplemente hacer un efecto que minorice la importancia de los valores para los clientes. Existen tres posibles fuentes a considerar como potenciales amenazas y estas son: (a) nuevas tecnologías, (b) cambios en las necesidades del cliente y (c) nuevos competidores y/o nuevos sustitutos. En este caso, una de las amenazas está representada por las nuevas tecnologías que han salido en la industria para mejorar la calidad alimentaria porque le brinda un valor de mejor entrega y calidad a sus comensales. Otra de las amenazas está referida al cambio de las necesidades del cliente como, por ejemplo: necesidad de tener una gestión orientada al cliente, que permita una mayor disposición de información del proceso al cliente y la última amenaza es la más relevante para el servicio que ofrece EMMA.

Para el paso 4 se deben retar los elementos de valor actuales analizados en el paso 2 respecto a las amenazas posibles descritas en el paso 3, es decir, la forma de realizar el reto se realizará evaluando tres preguntas básicas. La primera es saber si alguna de estas amenazas es una fuente para decrementar el elemento de valor actual ofrecido a los clientes; la segunda es saber si alguna de estas amenazas es una fuente para incrementar el elemento de valor actual ofrecido a los clientes y la tercera, cuál es el veredicto de estos dos primeros factores combinados, es decir, qué decisión se tomará respecto a lo analizado. Por ejemplo, si la

fuente de amenaza todavía incrementa el valor percibido por el cliente entonces se debe mantener el elemento de valor actual y no se cambia nada, si la fuente amenaza evidencia una disminución del valor percibido por el cliente respecto al pasado entonces se debe reforzar el elemento de valor actual o si la fuente de amenaza evidencia una falta relevancia del valor actual ofrecido al cliente entonces se debe cambiar por un nuevo valor propuesto (ver Tabla 22).

**Tabla 22**

*Determinación de los Cambios a Realizar en la Propuesta de Valor*

Elemento de valor	Decrementar valor al cliente	Incrementar valor al cliente	Veredicto
Tiempo del servicio		Las nuevas tecnologías de gestión incrementan aún más la posibilidad de tener servicios más rápidos	Mantener, aún es fuerte
Calidad del servicio	Las nuevas necesidades del cliente respecto a tener la información del servicio en tiempo casi en tiempo real, pone de manifiesto una falencia actual de EMMA para brindar esto y que afecta a la disminución del valor de calidad del servicio actual.		Mejorar, implementando mecanismos y/o sistemas que brinden información del servicio al cliente de forma oportuna.
Calidad de la comida	Las nuevas tecnologías como procesos certificados con estándares de calidad decremantan el valor actual de calidad de la comida, dado que EMMA no tiene aún muchos de estos certificados que avalen lo que se ofrece.		Mejorar, implementando certificados en proceso alimentarios para elevar elemento de valor

Para el paso 5 se deben definir los nuevos elementos de valor que puedan salir adicionales a los actuales como parte del resultado analizado en el paso 4 y teniendo en cuenta las características del sector. En el caso de EMMA, se determinó que la calidad del servicio se veía afectado básicamente por las nuevas necesidades del cliente como era de

brindar información del servicio casi en tiempo en real. Esto se vio necesario mejorar en el análisis realizado en paso 4, brindando nuevos sistemas con información al cliente; en ese sentido, el nuevo portal de EMMA planteado en etapas anteriores buscaría justamente hacer disponible esta información por este canal. Entonces tomando en consideración esto y conociendo que en el sector esto es relevante hoy en día para los clientes, se propone como nuevo elemento de valor la información del servicio al cliente en tiempo real. Para el caso de calidad alimentaria luego del análisis realizado en paso 4, se determinó que fue otro factor a mejorar dado que existen procesos aún no certificados por EMMA, aspectos que en este sector de servicio alimentario para clientes de mina por ejemplo son más relevantes. Por tanto, un nuevo elemento de valor para este punto se propone tener procesos certificados en la parte alimentaria en todas las operaciones de EMMA, dado que esto no se da en todas sus operaciones actualmente (ver Tabla 23).

**Tabla 23**

*Elementos de Valor Propuestos*

Fuente	Posible nuevo elemento de valor
Nuevas tecnologías para la certificación de procesos alimentarios	Procesos alimentarios certificados
Nuevas necesidades del cliente respecto a tener información de la operación en tiempo real	Información de la operación/servicio en tiempo real

Para el paso 6 finalmente se debe establecer la proposición de valor e identificar las áreas claves para llevar a cabo el cambio que garanticen la proposición; por lo que lo primero es saber que son dos nuevos elementos de valor propuestos en paso 5. Estos surgen como mejora, el primero es el de tener los procesos alimentarios certificados y el segundo es ofrecer la información de la operación/servicio en tiempo real. Ambos elementos de valor van a mejorar la reputación de la empresa a través de la calidad de servicio ofrecido; por tanto, la

proposición de valor nueva podría mejorarse indicando lo siguiente: “Tu servicio con calidad, brindándote información de la operación y con procesos alimentarios certificados”. Las áreas para innovar y/o mejorar que garanticen la proposición y los elementos de valor propuestos serían el proceso alimentario y los canales de atención digital. El primero se debe básicamente porque este proceso es clave para poder mejorarlo y certificarlo con los estándares de calidad alimentaria del mercado. El segundo es importante modificarlo porque es a través del canal digital que se brindará la información del servicio a los clientes de manera proactiva y ya no de forma reactiva como se hacía hasta hoy a solicitud del cliente y que demoraba entre preparar la información y disponerla.

#### **4.4 Resumen**

De lo revisado en el capítulo durante la evaluación de las alternativas propuestas, tomando como puntos evaluados la factibilidad, impacto mediano y corto plazo, impacto económico, nivel de inversión y mejora de proceso; se pudo determinar que la alternativa de la propuesta de Transformación Digital era la más idónea para abordar las causas raíz al problema “Deficiencias en la gestión comercial de venta y post venta” de la empresa EMMA. En el desarrollo de la alternativa de “Transformación Digital” se revisó las mejoras planteadas en los dominios de clientes, cooperación, data, innovación y valor que proponen una mejor atención a las causas raíz del problema y permiten una visión holística que busca generar mayor impacto para EMMA.

## Capítulo V: Plan de Implementación y Factores de Éxito

En el presente capítulo se definió el *roadmap* de implementación de las actividades que forman parte de la solución del problema identificado en EMMA. Asimismo, se indicó el *Balanced Score Card* y se analizaron los factores clave de éxito para finalmente proponer el *roadmap* y presupuesto.

### 5.1 Definiciones Clave

En el capítulo anterior se definió la solución de Transformación Digital del proceso de gestión comercial de EMMA y como parte de esta solución se propusieron diversas actividades a realizar que se identificaron en el análisis por dominio. Las actividades por realizar se presentan en la Tabla 24, donde se pueden apreciar listadas todas las actividades y asimismo se ha agregado las dependencias de actividades para luego plasmarlo en un cronograma de implementación.

**Tabla 24**

#### *Actividades por Implementar*

N°	Actividades para implementar	Dependencia
1	Simplificar nueva parrilla de productos	No depende de otra actividad
2	Disposición de nueva parrilla en nuevo portal clientes y web pública	Depende de actividad 1
3	Creación nuevo portal clientes con 4 módulos (Recomendaciones/reclamos, Operación Hotelera y Operación Alimentaria, Productos y Noticias)	Depende de actividad 13
4	Personalización de catálogo de ofertas productos sector minero	No depende de otra actividad
5	Personalización de alertas comerciales desde web pública	Depende de actividad 1
6	Implementación “ERP”, módulo proceso inventario y alimentario	Depende de actividad 13 y 14
7	Implementación “ERP”, módulo BSC y reportes	Depende de actividad 11
8	Integración nuevo portal con nuevo “ERP”	Depende de actividad 13 y 14
9	Implementación <i>datawarehouse</i> (DWH) integrado a “ERP” y nuevo portal clientes	Depende de actividad 2
10	DWH- Diseño <i>data workflow</i> para Analítica de palabras de recomendaciones/reclamos	No depende de otra actividad
11	DWH-Diseño <i>data workflow</i> para Analítica de ISC	No depende de otra actividad
12	ERP-Diseño de <i>dashboard</i> BSC para cadena alimentaria y gestión comercial	Depende de actividad 13, 14, 15
13	Rediseño y despliegue proceso alimentaria	No depende de otra actividad
14	Rediseño y despliegue proceso inventario/ <i>stock</i>	No depende de otra actividad
15	Rediseño y despliegue proceso gestión comercial	No depende de otra actividad

Como definiciones claves a considerar para la implementación se tienen tres:

- La decisión de cómo se implementará las plataformas ERP y nuevo portal clientes EMMA, específicamente si se realizará la adquisición de un *software suite*/paquete del rubro de algún vendor *software* que sea mantenido por el mismo vendor, o si será un *software* propio de EMMA que puede mandar a desarrollar a medida a través de una empresa de desarrollo de *software* y que sea mantenido por EMMA, o que sea un desarrollo propio de EMMA pero que sea mantenido por un tercero. Luego de un análisis realizado entre el equipo de consultores y la empresa en esta etapa inicial se determinó que EMMA opte por un *software* propio pero mantenido por un tercero y sea desplegado en Infraestructura Cloud Azure.
- La gestión de los proyectos será realizada través de una metodología híbrida, es decir, todos los proyectos se trabajarán de forma ágil respetando las ceremonias de esta forma de trabajo. No obstante, para centralizar todos los avances de los proyectos (resumen ejecutivo) y para el manejo presupuestal se trabajará de manera tradicional.
- El *Datawarehouse* con el cual EMMA respaldará su información usará recursos *cloud* en Azure; también para preparar el *dashboard* se planteará usar Power BI.

## 5.2 Balanced Score Card

Luego de haber revisado con el equipo de EMMA y el equipo del *business consulting* se ha decidido tener un *Balanced Score Card* que tenga cuatro importantes grupos de información como se muestra en la Figura 29. El primero en la parte superior tendrá la información *cross* como cantidad de clientes, *revenues* y los costos de marketing. La segunda parte en la parte central izquierda tendrá la información de ingresos totales vs gastos de cada proyecto adjudicado por mes. La tercera parte en la parte central derecha tendrá la

información de los principales de KPIs operativos, como, porcentaje de reclamos, porcentaje de incidencias, ISC y tendrá también información del porcentaje de avance de los proyectos a implementar. La cuarta parte tendrá en la parte inferior la información de análisis de palabras más frecuentes que han dejado sus clientes en sus reclamos y recomendaciones en los diversos canales.

**Figura 29**

*Balanced Score Card para EMMA*



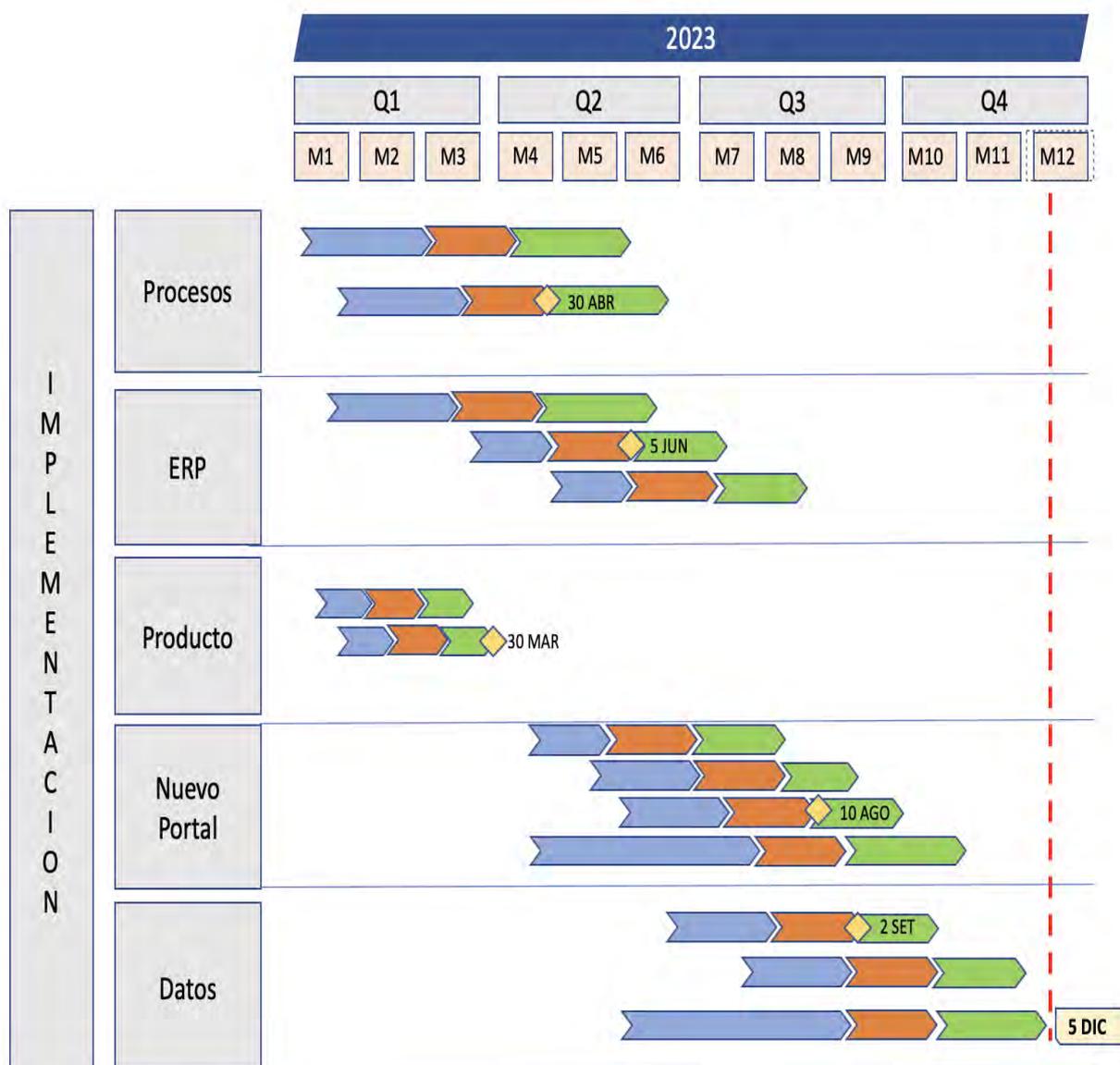
### 5.3 Plan Implementación y Presupuesto

En esta unidad se plantea un *roadmap* para las actividades en la Tabla 24 y luego el presupuesto, dado la lista de actividades definidas y según las definiciones clave indicadas anteriormente la implementación se realizará de forma ágil con la finalidad de optimizar tiempos y tener entregas por rubros (procesos, ERP, nuevo portal y datos) que permitan un avance mayor de las actividades. Sobre el presupuesto se han realizado las estimaciones de cotizaciones para tener en cuenta para cada una de las actividades a realizar. Sobre lo antes

indicado se tiene en la Tabla 25 el presupuesto requerido para la implementación. El presupuesto está compuesto por la inversión CAPEX y por el OPEX o costo de recurrente. Básicamente la implementación está incluida en el CAPEX y en el OPEX está el servicio de operación *cloud* de la infraestructura. La operación del *software* del nuevo portal y el ERP será cubierto por EMMA con el equipo de Sistemas encargado, por tanto, no se incluye OPEX adicional para la implementación del proyecto en esta parte.

**Figura 30**

*Cronograma de Implementación de los Principales Rubros*



**Tabla 25***Presupuesto de Implementación*

Nº	Presupuesto de implementación Actividades para implementar	Rubro	CAPEX	OPEX (Mensual)	OPEX (Año)
1	Simplificar nueva parrilla de productos		\$ 5,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
2	Centro de notificaciones de campañas / informativos integrada a portal nuevo, redes sociales	Comercial / Productos	\$10,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
3	Personalización de catálogo de ofertas productos sector minero		\$5,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
4	Disposición de nueva parrilla en nuevo portal clientes y web pública		\$ 5,000.00		
5	Personalización de alertas comerciales desde web pública		\$ 8,000.00		
6	Creación nuevo portal clientes con 4 módulos (recomendaciones / reclamos, operación hotelera y operación alimentaria, productos y noticias)	Nuevo Portal	\$ 50,000.00	\$600.00	\$ 7,200.00
7	Integración nuevo portal con nuevo "ERP"		\$ 6,000.00		
8	ERP-Diseño de <i>dashboard</i> BSC para cadena alimentaria y gestión comercial	ERP	\$ 30,000.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
9	Implementación "ERP", módulo proceso inventario y alimentario		\$ 30,000.00		
10	Implementación "ERP", módulo BSC y reportes		\$ 20,000.00		
11	Implementación <i>datawarehouse</i> (DWH) integrado a "ERP" y nuevo portal clientes		\$ 40,000.00		
12	DWH-Diseño <i>data workflow</i> para analítica de palabras de recomendaciones / reclamos	DWH / Dashboard	\$ 10,000.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
13	DWH-Diseño <i>data workflow</i> para analítica de ISC		\$ 10,000.00		
14	Rediseño y despliegue proceso alimentaria		\$ 25,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
15	Rediseño y despliegue proceso inventario / <i>stock</i>	Procesos	\$ 25,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
16	Rediseño y despliegue proceso gestión comercial		\$ 25,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
		Total en USD	\$ 304,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00
		Total en Soles	S/ 1'216,000.00	S/ 8,000.00	S/ 96,000.00

**5.4 Factores Clave de Éxito**

Los factores clave de éxito son los puntos que garantizarán que lo propuesto en la implementación se lleve según lo definido, es decir, son las consideraciones sobre las cuales se plantea la implementación de los proyectos y el cumplimiento de estos hará posible su ejecución en los tiempos descritos y en el presupuesto definido.

#### 5.4.1 *Habilitadores*

Los habilitadores para poder realizar la implementación de todo el programa de proyectos según lo planificado consiste en tres consideraciones:

- La apertura al cambio de la empresa EMMA; ello con la finalidad de que todos los participantes y áreas involucradas en los proyectos puedan sumarse de manera positiva en las definiciones que se vayan realizando.
- La plena disposición de los equipos a las nuevas tecnologías con la finalidad que puedan adaptarse rápidamente a la forma de trabajo.
- La puntualidad de los pagos de los diversos servicios que EMMA adjudicará para la implementación de los proyectos, esto con la finalidad de no restarle capacidad de ejecución a los diversos equipos de trabajo.

#### 5.4.2 *Riesgos*

En la implementación de una solución tecnológica en EMMA suelen haber posibles desvíos en los resultados o consecuencias inciertas o no previstas en el curso de los eventos y/o acciones implementadas y cuyo impacto afectaría a los objetivos de la empresa. De acuerdo con la descripción desarrollada por Flores (2015) se tienen identificados los ámbitos de riesgo que, para efectos de este análisis, se pasa a adaptar al modelo de negocio de EMMA.

**Solución.** La implementación en sí misma puede llegar a ser un riesgo, dado que su desarrollo puede no estar alineado a los objetivos estratégicos de EMMA y más que solucionar las deficiencias de gestión operativa y comercial pueden acentuarlos y agravarlos. Para mitigar este riesgo se pueden generar actas de reunión donde se efectúen todas las consideraciones de dicha implementación, las cuales debe venir con un compromiso y soporte de la Gerencia General alineando los objetivos de EMMA.

**Producto.** Puede que el producto una vez diseñado tenga requerimientos no previstos como un alto grado de transacciones, desarrollos adicionales como la especificidad de operaciones en servicios alimentarios y/o servicios de alojamientos poco comercial y cuya atención y costo requiera una inversión mayor. Una opción para atenuar los riesgos asociados al producto es orientar la implementación por etapas y de grado paulatino de esta manera el cambio es progresivo evitando también la resistencia al cambio y no intempestivo. Asimismo, se puede provisionar un porcentaje de horas hombre para los requerimientos no previstos.

**Comercial.** El quebrantamiento de la relación comercial entre el cliente implementador y el proveedor desarrollador sobre todo en cuanto incumplimiento de las horas extras para el desarrollo del proyecto o incumplimiento de pagos por las etapas a desarrollar, ya sea por nuevos módulos no contemplados en el diseño del proyecto o por agotamiento del presupuesto inicial. Un detalle del uso de las horas hombre en el desarrollo de la implementación es una buena forma de llevar el control del avance. Otra forma es generar un contrato a suma alzada a todo costo sin cláusulas abiertas para la inclusión de tiempo extra en el desarrollo.

**Contractual.** Referido a los posibles vacíos en los acuerdos contractuales y/o especificaciones no definidas claramente, pero necesarias para el éxito del desarrollo e implementación de la solución tecnológica. Trasladar el riesgo al proveedor desarrollador, esto implica un mayor costo en la propuesta económica.

**Tecnología.** Todos aquellos riesgos y/o necesidades tecnológicas y operativas que podrían hacer inviable la implementación de la solución propuesta. Posiblemente las capacidades de la red a la que los usuarios tengan acceso. Como los campamentos remotos en zonas remotas, el ancho de banda no siempre es el de mejor calidad (Mbps) así como requisitos de sistema para trabajo remoto de sus colaboradores. Se pueden comprender estos riesgos para evitar que debido al soporte tecnológico sea un factor de fracaso de esta

implementación, haciendo una arquitectura ligera y ágil, brindando además equipamiento necesario al personal acorde con los requisitos del sistema.

**Gestión del Cambio Organizativo.** El riesgo asociado a la necesidad de un involucramiento decidido desde la gerencia general hasta el último operador de información porque atañe a todas las áreas de la organización dado que la forma como se implemente supone riesgos operativos y riesgos en la toma de decisiones con información que debe estar en línea con las operaciones. Una de las medidas para evitar este riesgo es la capacitación según el nivel de responsabilidad y perfil de los usuarios.

A continuación, en la Tabla 26 se presenta un resumen de los riesgos por categoría y las acciones que se puede implementar para mitigar su ocurrencia o aminorar los impactos.

**Tabla 26**

*Resumen de Riesgos*

Ámbitos o aspectos	Riesgo asociado	Acción de mitigación
Solución	Desarrollo de implementación no alineado a objetivos estratégicos. Acentuar deficiencias operativas.	Actas de reuniones y compromisos de alineamiento
Producto	Desarrollos adicionales Inversión superior a lo previsto. Tiempo extra en el desarrollo.	Implementación por etapas. Provisionar tiempo de desarrollo para imprevistos. Llevar control de horas extras según el avance.
Comercial	Incumplimiento de pagos por desarrollos no autorizados.	Incluir en las condiciones comerciales a suma alzada a todo costo.
Contractual	Clausulas o condiciones no previstas por las partes	Trasladar el riesgo al proveedor desarrollador
Tecnología	Requerimientos físicos como la red y/o equipos necesarios. Ancho de banda o requisitos del sistema.	Prever los requerimientos físicos y/o incluir las necesidades en el proyecto. La solución deberá ser ágil y ligera.
Gestión del cambio organizativo	Falta de involucramiento y liderazgo	Capacitación y compromiso

*Nota.* Adaptado de “Desarrollo y aplicación de una metodología basada en las mejores prácticas de control de calidad, para aplicar en la implementación de un ERP para empresas del tipo PYMES con el fin de reducir los factores de riesgo que afectan el tiempo y el costo de la implementación” por N. Flores, 2015 (<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8679/CASO%20DE%20ESTUDIO%20NICOLAS%20FLORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

## 5.5 Resumen

Del capítulo se puede resumir que todas las actividades para la implementación de la propuesta planteada se encuentran mapeadas, como se indicó en inciso 5.1. Asimismo, según el cronograma propuesto se pudo visualizar que todo el proyecto en su totalidad puede gestionarse en cinco equipos diferentes (ERP, portal, productos, procesos y datos), con la finalidad de focalizar los recursos necesarios en cada equipo, optimizar el tiempo de ejecución, independizar las responsabilidades de cada equipo y sobre todo realizar entregas trimestrales según cada frente responsable. Finalmente, se debe concluir que los posibles riesgos que podrían presentarse serían mitigados, lo que permite ser considerados como riesgos controlados propios de un proyecto de esta envergadura.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

Las actividades planteadas a implementar en el Capítulo V buscan aportar un impacto positivo en los resultados de la empresa EMMA, motivo por el cual es necesario en este capítulo se nombraran los efectos cualitativos y cuantitativos de la implementación de la alternativa de la solución de Transformación Digital al problema de las deficiencias en la gestión comercial. A continuación, se describieron estos efectos, tomando como base lo analizado en el capítulo IV, y se determinó si el efecto es de un impacto de corto, mediano y/o de largo plazo.

### 6.1 Resultados Cualitativos

Los resultados cualitativos se pueden agrupar en dominios de cliente, cooperación, datos, innovación y valor; en lo que se refiere a clientes en el corto plazo se plantea la mejora en la comunicación con el cliente y en el mediano plazo mejora en las expectativas del cliente respecto al servicio y productos ofrecidos por EMMA. En lo que se refiere a la cooperación en el corto plazo, se plantea reforzar la mejora de las interacciones operativas entre EMMA con empleados y EMMA con clientes para poder mostrar información de forma oportuna tanto para la operación como para atención del servicio respectivamente.

En el mediano plazo, se espera establecer más relaciones entre EMMA y organizaciones sociales para poder crear alianzas que le sirvan en mejorar su operación en zona y finalmente inspire a sus clientes a través de acciones de responsabilidad social; siendo esto último un objetivo a mediano plazo planteado por EMMA. En lo que se refiere a los datos, con los KPIs planteados se espera en el corto y mediano plazo mejorar el manejo de la operativa de EMMA y se pueda comprender mejor las expectativas del cliente. En la innovación se espera en el corto y mediano plazo poder mejorar los procesos y procedimientos buscando impactar en la satisfacción del cliente. Y finalmente, en el valor se

espera en el mediano plazo poder inspirar a los clientes a través de las acciones de responsabilidad social empresarial.

## **6.2 Resultados Cuantitativos**

Los resultados cuantitativos se pueden agrupar en dominios de cliente, cooperación, datos, innovación y valor; en el caso de cliente es vital tener un ISC de 20% mejor que el ISC inicial en un año. En el caso de cooperación para el corto plazo, se espera incrementar en 5% la cantidad de nuevos clientes para el primer semestre y en el mediano plazo para cinco años se espera incrementar al 30% la cantidad de alianzas con organizaciones sociales y educativas en las zonas norte y sur para tener clientes con flujos permanentes de comensales y que proporcione flujo de efectivo continuo y no cíclico como en el caso de los proyectos.

A nivel de datos, se espera a mediano plazo través de los datos operativos se puedan tomar mejores decisiones que permitan disminuir las pérdidas operativas (merma) en un del 0.05% desde el primer año (beneficio económico por reducción de merma anual S/. 400,000). A nivel de innovación, se espera a largo plazo que con los procedimientos se tenga una disminución del tiempo de atención por plato servido de 5% como media para todos sus proyectos donde esta EMMA. A nivel de valor, a largo plazo pensando en tres años se espera que la responsabilidad social le permita a EMMA tener un 5% adicional de nuevos ingresos por nuevos servicios y/o por su mejora operativa de EMMA.

## **6.3 Recuperación de la Inversión**

La implementación y atención al sector de construcción y potencialmente el sector minero estima la proyección incremental de ingresos, tomando en cuenta que el mercado minero es 10 veces mayor y con flujos sostenibles en el tiempo diversificando en nuevos segmentos. Generará una utilidad neta de S/. 2'287,017 al término del primer año, siendo un 50% superior al año anterior; dicha utilidad neta permitirá cubrir la inversión realizada por el proyecto de implementación de mejora tecnológica asciende a S/. 1'216,000; se puede

concluir que este monto invertido podrá ser cubierto a mediados del segundo año de operación.

Finalmente, el proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 1,165,816.65 contando con cinco periodos empleando solo la ganancia proyectada por el ahorro de las mermas y el incremento de ventas por ingresos de nuevos y alianzas. La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 44% superior a la tasa de descuento que es 18.2% % equilibrado al WACC como COK en el presente Business Consulting, como se muestra en la Tabla 27. Estos resultados permiten interpretar que el proyecto representa una opción significativa para la evolución y reposicionamiento de la empresa, mejorando de forma sustancial sus indicadores financieros. La inversión es alta, pero se recupera en 2.5 años tomando en cuenta el ahorro de costos de venta, rotación de inventarios y compras organizadas, por tanto, la implementación de actividades y sistemas de gestión de procesos que, en mediano plazo, permite generar ahorro en diversas áreas y además se va a optimizar en procesos e infraestructura, por tanto, los costos fijos serán más ajustados.

**Tabla 27**

*Flujo de Caja Proyectado*

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos por ventas incrementadas		40'049,328	48'985,215.76	54'097,344.71	58'719,655.29	63'844,425.32
Costo de ventas		(30'036,996)	(36'738,912)	(40'573,009)	(44'039,741)	(47'883,319)
Margen bruto		10'012,332	12'246,304	13'524,336	14'679,914	15'961,106
Gasto de ventas		(4'805,919)	(5'878,226)	(6'491,681)	(7'046,359)	(7'661,331)
Gastos administrativos		(2'002,466)	(2'449,261)	(2'704,867)	(2'935,983)	(3'192,221)
EBITDA		3'203,946	3'918,817	4'327,788	4'697,572	5'107,554
Otros ingresos gravados		40,049	48,985	54,097	58,720	63,844
Gastos financieros		80,099	97,970	108,195	117,439	127,689
EBIT		3'243,996	3'967,802	4'381,885	4'756,292	5'171,398
Impuesto a la renta		(956,979)	(1'170,502)	(1'292,656)	(1'403,106)	(1'525,563)
NOPAR		2'287,017	2'797,301	3'089,229	3'353,186	3'645,836
CAPEX	(1'216,000)					
Flujo de caja proyectado		2'287,017	2'797,301	3'089,229	3'353,186	3'645,836
Inversión KW		96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
CAPEX	(1'216,000)					
Ahorro	(1,216,000)	220,271.31	514,344.77	838,508.84	1,203,752.93	1,628,032.85
Flujo de caja libre proyectado	(1'216,000)	2'383,017	2'893,301	3'185,229	3'449,186	3'741,836
Flujos descontados		2'072,189	2'187,751	2'094,340	1'972,083	1'860,354
Flujos acumulados	-1'216,000.00	856,188.60	3'043.939.63	5'138,279.32	7'110,362.56	8'970,716.32
Tasa de descuento	18.2%					
VAN	1,165,816.65				Incremento promedio proyectado de ventas	10%
TIR	44%				Reducción de costo de ventas	15%
Payback (años)	2.5					

## Cálculo del WACC - COK

Para la determinación del WACC se usó la siguiente fórmula para el cálculo de

Costo de capital promedio ponderado	Dato
Nivel de deuda (pasivos)	49.97%
Costo de la deuda después de impuestos	3.86%
Nivel de patrimonio	63.00%
Costo del patrimonio	25.89%
WACC	18.24%

### Cálculos previos

#### Cálculo del retorno del patrimonio

Riesgo país	1.90%
Beta desapalancada del sector	0.85
Tasa de rentabilidad del mercado	20.00%
Tasa libre de riesgo	7.75%
Prima de mercado	12.25%
Costo de la deuda antes de impuestos	5.48%
Tasa de impuestos	29.5%
Beta apalancada de la empresa	1.33

Para el cálculo del nivel de deuda se empleó el promedio de las opciones de endeudamiento externo (Apéndice H), costo de la deuda después de impuesto resulta del producto del complemento de la Tasa de impuestos por el Costo de la deuda antes de impuestos. El nivel de patrimonio de la empresa con respecto al pasivo el costo del patrimonio como (tasa Libre de riesgo + Beta apalancado de la empresa por Prima del Mercado más el riesgo país) para el Beta desapalancado se tomó de:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Para la utilización del costo de oportunidad COK se toma como referencia al WACC encontrado de 18.24% el cual se emplea como Tasa de descuento para evaluar el rendimiento de la mejora implementada.

Para el cálculo de la tasa de rendimiento del mercado se tomó el promedio simple de las rentabilidades de los proyectos de EMMA ver (Apéndice I)

## 6.4 Resumen

La implementación de sistemas o tecnologías informáticas podrán simplificar el trabajo diario, en la parte operativa (administración de las compras, almacenes, costos de

materiales e insumos, activos etc.) eso de manera tangible. Incluso si es más enfocado al servicio de alimentación puede llegar a administrar el menú semanal o quincenal con sus respectivas raciones e ingredientes optimizando el *core* del negocio. Llegar al crecimiento del 30% luego de cinco años de implementada la mejora es una meta de crecimiento importante. Los datos referenciales proyectados de los índices financieros del proyecto arrojan importantes resultados como el VAN y la TIR.



## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones producto del *Business Consulting* realizado a EMMA.

### 7.1 Conclusiones

- El Perú se encuentra dentro del puesto 10 del *ranking* mundial en sector gastronómico y alimenticio, razón por la cual “el sabor de casa” es un valor agregado que mantiene pendientes a sus clientes a sus servicios. Por otro lado, la minería, y construcción son los sectores que más aportaciones y beneficios trae al país, alrededor del 15.30% del PBI en el 2022. Lo cual representa una oportunidad el desarrollo para EMMA.
- El posicionamiento de EMMA en el mercado de servicios de alimentación en proyectos remotos es mínimo, al mismo tiempo es una oportunidad para poder incrementar dicha participación adjudicándose nuevos proyectos (23M en los próximos cinco años), debido a su agilidad organizativa, reducida estructura orgánica, bajos costos fijos que se redistribuyen eficientemente en los diversos proyectos.
- El diseño organizativo, su soporte administrativo, infraestructura tecnológica, gestión operativa es limitada para afrontar nuevos proyectos adicionales al *backlog* que tiene, asimismo su gestión estratégica centrada en la figura central de la gerencia general con una resistencia al cambio impide un crecimiento estratégicamente sostenible.
- El problema central que afronta EMMA para crecer la producción con un ingreso de 64M al quinto año del proyecto, es la dificultad para procesar, gestionar y proyectar la información de costos, personal, servicios y sobre todo de la cadena logística de los suministros de alimentos a fin de optimizar recursos dentro de EMMA de cara a los proyectos con clientes cada vez más exigentes.

## 7.2 Recomendaciones

- Incursionar con mayor intensidad en servicios alimenticios en unidades mineras de gran envergadura además de proyectos de desarrollo en infraestructura, energía, transporte, manufactura e hidrocarburo permitirá incrementar la facturación 64MM en los próximos cinco años, permitiendo así generar mayor margen de rentabilidad.
- EMMA deberá implementar mejoras en procesos y sistemas, captar nuevos clientes, generar una ventaja competitiva además de una coopección estratégica entre *partners*, a fin de generar data para innovar en procesos y mejoras en servicios, de tal manera de ofrecer un valor agregado incorporando personal clave, implementar políticas de gobierno corporativo, al menos progresivamente en función al crecimiento proyectado en un escenario moderado (13% anual).
- La propuesta de implementación de la alternativa de solución en la Transformación Digital del proceso de gestión comercial de EMMA a los responsables de cada área como Finanzas, Operaciones, Comercial, Logística y Operaciones luego de desarrollados los procesos de enseñanza – aprendizaje, se necesita mantener el *feedback* continuo en cada operador de proceso y hacedor de información. Sobre la base de las necesidades de cada etapa de implementación se nombrarán líderes de cambio e innovación del uso de la tecnología para lograr el valor agregado que EMMA necesita.
- El proceso de cambio digital y la cultura organizacional deben acompañar este proceso desde la alta gerencia, por lo que los primeros líderes de cambio son los gerentes de línea de EMMA para asegurar el resultado del proyecto de reestructuración, definiendo los límites de actuación respecto a mejoras en la aplicación del ERP por los colaboradores en la organización.

- La gerencia debe emitir políticas sobre el uso obligatorio del uso de las tecnologías a implementar en la organización; es por ello por lo que el desarrollo de la implementación digital debe estar cimentado en gerentes de línea, para promover la cultura digital y dar soporte al ERP.



## Referencias

- Aceves, J., & Solórzano, G. (2013, julio-septiembre). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *El Buzón de Pacioli*, 82, 4-13.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- APC. (2021). *Reportes de Sostenibilidad*. <https://www.apc.com.pe/responsabilidad-social/>
- Arispe, F., & Vera, O. (2021). Campamentos mineros en el Perú: Análisis bioclimático y recomendaciones de diseño para mejorar el confort interior. *Módulo Arquitectura CUC*, 26, 47–82. <https://doi.org/10.17981/mod.arq.cuc.26.1.2021.03>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022a). Cuadros estadísticos.  
<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022b). *Perú: Perspectivas Macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/2022/presentacion-2022-07-14.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022c). *Reporte de Inflación Junio 2022 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reportes-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- BCRP Data. (2022). *Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) – PBI*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>
- Boston Consulting Group. (2020). *La transformación digital puede aumentar la rentabilidad de las empresas y construir resiliencia*. <https://www.bcg.com/en-cl/press/26july2020-digital-transformation-can-increase-business-profitability-and-build-resilience>

- CCI Peruano Francesa. (2019). *Renovación Digital: La nueva cara de Sodexo beneficios e incentivos*. <https://www.ccipf.com/es/novedades/n/news/renovacion-digital-la-nueva-cara-de-sodexo-beneficios-e-incentivos.html>
- ComexPerú. (2022). *La inversión privada cayó un 13.4% en 2020 y empeoran las proyecciones de crecimiento para 2021*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-inversion-privada-cayo-un-134-en-2020-y-empeoran-las-proyecciones-de-crecimiento-para-2021>
- Consejo Privado de Competitividad. (2022). *Informe de Competitividad*. <https://www.compite.pe/publicacion/informe-de-competitividad-2022/>
- Constitución Política del Perú (31 de diciembre de 1993). [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion\\_Politica\\_del\\_Peru\\_1993.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/198518/Constitucion_Politica_del_Peru_1993.pdf)
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- Decreto Supremo N° 014-92-EM. (03 de junio de 1992). Ley General de Minería. Diario Oficial El Peruano.
- Defensoría del Pueblo. (2022). *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 224 – octubre 2022*. <https://www.defensoria.gob.pe/documentos/reportes-mensuales-de-conflictos-sociales-n-223-octubre-2022/>
- De Borja, F. (2008). *Sistematización de la función comercial. Cómo integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial*. Netbiblo.
- Díaz, P. (2016). ¿A qué dedican el tiempo los vendedores del siglo XXI?: Derrumbando mitos. *Marketing y Ventas*, 139. <https://www.harvard-deusto.com/a-que-dedican-el-tiempo-los-vendedores-del-siglo-xxi-derrumbando-mitos>
- El Viaje del Cliente. (2023). *Customer centric. Guía para ser un negocio centrado en el cliente*. <https://elviajedelcliente.com/customer-centric/>

EMMA. (2022a). *EMMA Estados Financieros*. Autor.

EMMA. (2022b). *Plan de implementación y operaciones*. Autor.

EMMA. (2022c). *Ventas Anuales*. [https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Emma\\_Logistica\\_Alimentaria\\_arias\\_De\\_Florencio\\_Blanca\\_Julia\\_es\\_4154379.html](https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Emma_Logistica_Alimentaria_arias_De_Florencio_Blanca_Julia_es_4154379.html)

Equipos y Maquinaria Gráfica. (2021). *Consejos para hacer que los folletos de marketing y ventas sean más efectivos*. <https://www.interempresas.net/Graficas/Articulos/374785-Consejos-para-hacer-que-los-folletos-de-marketing-y-ventas-sean-mas-efectivos.html>

Escudero, F. (2022). *Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú*. [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru)

Flores, N. (2015). *Desarrollo y aplicación de una metodología basada en las mejores prácticas de control de calidad, para aplicar en la implementación de un ERP para empresas del tipo PYMES con el fin de reducir los factores de riesgo que afectan el tiempo y el costo de la implementación* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito-Ecuador].  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8679/CASO%20DE%20ESTUDIO%20NICOLAS%20FLORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gill, M. y VanBoskirk, S. (2016). *The Digital Maturity Model 4.0. Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook*. <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

Grupo de Trabajo Multisectorial. (2008). *Diagnóstico Ambiental del Perú. Preparación del Ministerio del Ambiente*. <https://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/39199>

- Instituto de Ingenieros de Minas de Perú. (2022). *Los proyectos mineros en construcción entre 2021 y 2025*. <https://iimp.org.pe/noticias/los-proyectos-mineros-en-construccion-entre-2021-y-2025>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Minería*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/mining1/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Prentice Hall.
- Lam, A. (2011). Organizaciones innovadoras: Estructura, aprendizaje y adaptación. *BBVA Open Mind*. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Mecalux. (2020). *La trazabilidad de un producto: ¿Qué es y cómo se implementa?* <https://www.mecalux.es/blog/trazabilidad-de-un-producto>
- Merea, F. (2019). *Necesidades para el abastecimiento de insumos alimenticios en los comedores principales de los eventos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima, Lima-Perú]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11228/Merea\\_Longa\\_Franco\\_Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11228/Merea_Longa_Franco_Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Ley N°28059. Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada*. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/descentralizacion/6843-ley-n-28059-2/file>
- Ministerio de Energía y Minas. (2023). *Cartera de Proyectos de Inversión Minera 2023*, Ministerio de Energía y Minas. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4058035/Cartera%20de%20Proyectos%20de%20Inversi%C3%B3n%20Minera%202023.pdf?v=1674323732>

Ministerio de Energía y Minas. (2018). *Taller de Capacitación sobre nuevas consideraciones en los Formatos del ESTAMIN a aplicar a partir de la Declaración correspondiente a febrero, 2018.*

<http://www.energiayminasmoquegua.gob.pe/web/phocadownload/capacitaciones/TALLER-ESTAMIN-CAMBIOS-INVERSION.pdf>

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista Científica Visión de Futuro*, 20(2), 1-20, 2016. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons Limited.

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022a). *Decreto Supremo N° 033-2018-PCM*. <https://www.gob.pe/>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022b). *Organización del Estado*. [https://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Columbia Business School.

Romero, B., Cabanillas, J., Muñoz, J., Zárate, J., & Núñez, M. (2019). *Consultoría de Negocio para Financiera Qapaq SA* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima-Perú].

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16180/ROMERO\\_CABANILLAS\\_CONSULTORIA\\_QAPAQ.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16180/ROMERO_CABANILLAS_CONSULTORIA_QAPAQ.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Rumbo Minero. (2021). *Contratistas mineros. Socios estratégicos para la minería*.

<https://rumbominero.com/ED139/index.php?pag=184>

Sodexo. (2022). *Sodexo presenta su Reporte de Sostenibilidad bajo el estándar GRI*.

<https://pe.sodexo.com/medios/reporte-de-sostenibilidad-sodexo.html>

Southern Cooper Corporation. (2022). *Datos financieros*.

<https://southerncoppercorp.com/datos-financieros/>

Southern Perú Cooper (2022). Comisión de Títulos Valores y Bolsas Washington, D.C.

20549. <https://www.southernperu.com/esp/relinv/2004/10K/10k311204e.pdf>

Statista. (2023). *Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en*

2023. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>

Statista. (2022). *Estadísticas de actualidad sobre temas relevantes*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

Valery, Y (2016). ¿Cuánto les cuesta a las aerolíneas la comida que sirven en los aviones?

*BBC News Mundo*.

[https://www.bbc.com/mundo/ultimas\\_noticias/2016/04/160401\\_economia\\_cuanto\\_cuesta\\_comida\\_avion\\_yv](https://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2016/04/160401_economia_cuanto_cuesta_comida_avion_yv)

## Apéndice A: Plan de Implementación y Operación del Campamento (PIOC)

Proyecto del Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros - Cusco | EMMA



### PIOC

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL CAMPAMENTO



Jr. Nicanor Arteaga 755  
San Borja – Lima  
[www.emma.com.pe](http://www.emma.com.pe)

Presente.-

CONSORCIO CHINCHERO  
Proyecto del Nuevo Aeropuerto Internacional de Chincheros, Cusco

**Referencia: Carta de presentación.**

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a Ud. con la finalidad de presentar los servicios especializados de EMMA, compañía 100% peruana con más de 15 años de experiencia en el mercado. Nos desempeñamos en el rubro de la alimentación colectiva, hotelería, mantenimiento menor y mayor de campamentos, limpieza, lavandería y demás servicios complementarios en los sectores de minería, construcción, hidrocarburos, educación y hospitalarios.

EMMA gestiona altos estándares de calidad y seguridad en cada uno de sus servicios, brindando soluciones innovadoras de acuerdo a los requerimientos específicos de sus clientes; además de tener siempre presente la responsabilidad social.

Nuestra presencia se extiende en el sur, centro y norte del país.

Atentamente,

Jean Carlos Pacheco Quispe  
**Gerente de Operaciones**  
EMMA

Oswaldo Scamarone Ampuero  
**Gerente Comercial**  
EMMA

## Nosotros

Compañía creada en 1993 con capitales 100% peruanos, actualmente liderada por su fundadora Doña Blanca Arias de Florencio (Lima).

Contamos con más de 500 colaboradores repartidos a lo largo de nuestras operaciones a nivel nacional. Nuestro alcance se extiende por todo el territorio peruano, contando con presencia en costa, sierra y selva.

Durante los últimos 7 años, hemos mantenido un flujo de caja anual de más de 40 millones de soles, adaptándonos a las necesidades de cada sector; sin importar la distancia, tamaño o complejidad operativa de las empresas de nuestros clientes, buscando en todo momento recompensar el esfuerzo de sus colaboradores.

EMMA apuesta por un constante proceso de mejora e innovación para sus clientes, el bienestar y el progreso de sus empleados y directivos, el desarrollo sostenible y duradero de la empresa y el total respeto de los valores sociales y medioambientales en todas sus actividades.

### VISIÓN

Ser reconocidos como la compañía socialmente responsable líder en el mercado nacional en los servicios de alimentación y servicios complementarios.

### MISIÓN

Atender de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes bajo los más altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente.

### VALORES

El RESPETO, la CONFIANZA, la HONESTIDAD y el TRABAJO EN EQUIPO, hace de nosotros una compañía con bases sólidas para un crecimiento sostenible.

### DIFERENCIACIÓN

Usamos el tiempo sabiamente, y nos damos cuenta de que siempre es el momento oportuno para hacer las cosas bien.

## Información Administrativa

<b>Nombre</b>	EMMA Logística Alimentaria
<b>Razón</b>	Arias de Florencio Blanca Julia
<b>RUC</b>	10153535057
<b>Dirección legal</b>	Jirón Nicanor Arteaga 755, San Borja, Lima
<b>Teléfono</b>	+ (511) 581 3147 Anexo 107
<b>Web</b>	<a href="http://www.emma.com.pe">www.emma.com.pe</a>
<b>Representante</b>	Blanca Julia Arias de Florencio

## Presencia Nacional



## Cifras Clave



## ORGANIZACIÓN



## Servicios



Alimentación

EMMA tiene como objetivo, ofrecer un servicio de alimentación de alta calidad, para ello; el área de gastronomía y nutrición es responsable del diseño de menús balanceados, teniendo en consideración los gustos y preferencias de los comensales.

Ofrecemos:

- ✓ Variedad de preparaciones y con sabor peruano.
- ✓ Comida internacional.
- ✓ Comida fresca y sin uso de preservantes.
- ✓ Alta capacidad de atención de comensales.
- ✓ Contenido calórico según los requerimientos nutricionales de sus colaboradores.
- ✓ Procesos de calidad e inocuidad alimentaria.



Hotelería y  
Limpieza

Brindamos un óptimo servicio de hotelería especializada, adecuándonos a los más altos estándares de calidad, priorizando en todo momento una atención personalizada y amena a sus colaboradores.

El servicio de hotelería se ofrece sin descuidar ningún detalle y cumpliendo todas las normas de seguridad y salud ocupacional.

Ofrecemos:

- ✓ Implementación de áreas según el requerimiento del cliente.
- ✓ Plan de ingreso y salida de huéspedes.
- ✓ Reportes diarios de habitabilidad.
- ✓ Limpieza minuciosa de habitaciones, tendido diario de camas, limpieza y desinfección de servicios higiénicos.



Lavandería

Ofrecemos un servicio de alta calidad, buscando la mayor eficiencia del recurso hídrico de forma puntual y segura para el bienestar de tus colaboradores.

Ofrecemos:

- ✓ Utilizar detergentes biodegradables.
- ✓ Estandarización del proceso para contar un ciclo entre el recojo de ropa sucia y la entrega de ropa limpia en un tiempo no superior a 48 horas..
- ✓ Utilizar bolsas de malla en reemplazo de bolsas plásticas.



Mantenimiento

Brindamos un mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo; apuntando a mejorar la productividad y eficiencia de las labores en tus instalaciones.

Ofrecemos:

- ✓ Diagnóstico de instalaciones, equipos y mobiliarios.
- ✓ Personal especializado para las acciones de mantenimiento y control.
- ✓ Gestión de suministro de repuestos y materiales.

## Proyectos Recientes

 <b>SOUTHERN COPPER</b> SOUTHERN PERU	✓ Ampliación Toquepala ✓ Modernización Cuajone
 <b>Petroperú</b>	✓ Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara
 <b>ANGLO AMERICAN</b>   Quellaveco	✓ Quellaveco
 <b>Cerro Verde</b>	✓ Ampliación Cerro Verde
 <b>LAS BAMBAS</b>	✓ Heavy Haul Road Las Bambas

## Clientes



## Estadísticas



## Certificaciones y Reconocimientos



**SBC**  
Seguridad Basada en el  
Comportamiento

## **Apéndice B: Entrevista al Sr. Elmer Torres Valverde – Gerente de Recursos Humanos**

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA - Blanca Arias de Florencio (en adelante solo EMMA), dedicada a brindar servicios de alimentación, limpieza, lavandería y mantenimiento de campamentos en sitios remotos. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes presentadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es por ello, que se agradece su tiempo y transparencia en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Elmer Torres Valverde / Blanca Julia Arias de Florencio

### 1.1. Guía de entrevista

Empresa: EMMA

Cargo: Gerente de Recursos Humanos

Nombre: Elmer Torres Valverde

Fecha: 06 de junio de 2022

Tiempo de entrevista: 45 minutos

### **Introducción**

Buen día Sr. Elmer Torres Valverde, somos Julio Felipe Izquierdo Henríquez, Gregorio Martín Rivera Chiong, Gustavo Adolfo López Abarca, Julio Cesar Pedro Grimaní Villasante y Julio Cesar Cordero Lozano, y en estos momentos estamos recolectando

información para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica a la administración de campamentos, en minería y construcción, dentro de los cuales destacan alimentación, hotelería y limpieza, lavandería, mantenimiento. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

**1.- Si bien el *staff* directivo de EMMA labora en Lima, como hace Ud. para manejar adecuadamente la gestión de recursos humanos en cada campamento remoto.**

El responsable del campamento cumple múltiples roles de gestiones administrativas y también operativas, e incluso comerciales, como gestionar conflictos, generar nuevos contratos y la atención post venta.

**2.- ¿Este personal lo mandan desde Lima o es personal de la zona? ¿Cuán fácil es conseguir este personal *multiskill*?**

Dependiendo de la ubicación del proyecto, se dificulta encontrar personal no calificado o semi calificado de acuerdo con las exigencias de los clientes. Y más aún si le sumamos exigencias de competencias digitales para el manejo de herramientas de soporte para la gestión comercial-operativa del proyecto.

**3.- Haciendo un *benchmark* salarial, ¿El sueldo en EMMA es competitivo para el mercado?**

EMMA no cuenta con una política clara de reclutamiento de personal de acuerdo con sus calificaciones y necesidades del proyecto, ni tampoco para retención de talento. Y si comparamos, los sueldos son menores a lo de nuestros competidores.

**4.- Pero Ud. es el Gerente de Recursos Humanos, ¿No tiene una visión de hacia dónde debe evolucionar la empresa, de manera de seguir siendo competitivos?**

EMMA es una empresa con una matriarca Doña Blanca Arias, persona mayor, y donde su segunda generación familiar no ha ingresado al negocio familiar, en ese sentido ha habido poca decisión de transformar la empresa con las ventajas de las herramientas actuales o para buscar nuevos nichos de negocio.

**5.- Basado en esta premisa y dentro del margen de acción que controla, ¿Cuáles son sus objetivos desde el punto de Recursos Humanos que Ud. quisiera alcanzar?**

A pesar de ser una empresa de servicio, EMMA carece de orientación al cliente, lo que empieza desde la alta dirección con una falta de visión y estrategia de gestión comercial y decanta hasta el personal que forma parte de los proyectos. Lograr una organización centrada en la orientación del servicio al cliente, daría un valor agregado de diferenciación y fidelización de nuestros clientes. Sin embargo, esto refiere a un cambio en la cultura de la organización que debemos trabajar de arriba hacia abajo.

**6.- ¿Y cuáles serían los indicadores por seguir, para revisar que EMMA está avanzando en este aspecto?**

Si bien hay indicadores que podemos medir, como NPS por los diferentes servicios ofrecidos, por campamentos, y globales. No se cuenta tampoco con un área de Calidad que pueda revisar todos estos KPIs operacionales, comerciales que nos permitan tomar una foto de nuestra realidad actual y en base a eso planes de acción y objetivos anuales para mejorar nuestro servicio.

## **Apéndice C: Entrevista al Sr. Jesús Madrid Mascaró – Gerente de Contabilidad y Finanzas**

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA - Blanca Arias de Florencio (en adelante solo EMMA), dedicada a brindar servicios de alimentación, limpieza, lavandería y mantenimiento de campamentos en sitios remotos. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes presentadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es por ello, que se agradece su tiempo y transparencia en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Jesús Madrid Mascaró

### 1.1. Guía de entrevista

Empresa: EMMA

Cargo: Gerente de Contabilidad y Finanzas

Nombre: Jesús Madrid Mascaró

Fecha: 29 de abril de 2022

Tiempo de entrevista: 45 minutos

### **Introducción**

Buen día Sr. Jesús Madrid Mascaró, somos Julio Felipe Izquierdo Henríquez, Gregorio Martín Rivera Chiong, Gustavo Adolfo López Abarca, Julio Cesar Pedro Grimaní

Villasante y Julio Cesar Cordero Lozano, y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica a la administración de campamentos, en minería y construcción, dentro de los cuales destacan alimentación, hotelería y limpieza, lavandería, mantenimiento. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

**1.- ¿Por qué es tan difícil conseguir información financiera de la empresa EMMA que sustente los estados financieros que informan?**

EMMA no cuenta con un sistema ERP o CRM o digital que permita llevar las cuentas en tiempo real, entre lo que vendemos, gastamos, invertimos o cobramos, por lo que todas las cuentas solo se llevan en Excel de manera manual, y ni siquiera son archivos compartidos porque si no podría cometerse hasta errores y no hay un respaldo de esa información.

**2.- ¿Ud. podría compartirnos información de sus estados financieros, ventas anuales, planilla de trabajadores?**

En este punto el gerente le entregó al equipo de consultores documentos en Excel, los cuales fueron revisados a alto nivel y a continuación se procede a presentar los más importantes de estos en la presente entrevista. Cabe indicar que los fines académicos se ha mantenido el formato con el que fue entregada la información.

**Tabla C1**

*Planilla de Trabajadores*

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
#PERSONAL2021	214	207	209	205	202	214	214	206	223	207	222	208
#PERSONAL2020	225	235	242	128	130	138	158	165	211	217	236	221
#PERSONAL2019	159	154	140	78	123	130	144	162	162	180	180	189
#PERSONAL2018	155	168	176	169	168	172	177	188	217	205	173	166
#PERSONAL2017	197	195	214	224	248	245	229	212	177	173	172	173

**Tabla C2***Ventas Anuales (S/)*

Detalle	Monto
2021	30'181,896
2020	24'586,536
2019	17'736,330
2018	28'432,753
2017	34'612,834

**Tabla C3***Estado de Situación Financiera (S/)*

Estado de Situación Financiera	2017	2018	2019	2020	2021
Efectivo	3'124,294	959,947	2'104,146	6'439,373	7'900,805
CCC	17'174,673	25'155,773	17'426,438	16'013,807	16'046,023
CCC Relacionadas					
Otras CC	1,296	1,296			
Existencias	7'716,891	7'497,577	6'114,599	3'760,417	8'387,737
IR por recuperar					
Gastos pagados por anticipado	821	821			
Envases y embalajes	158,157	317,199		57,222	
Otros activos corrientes	671,987	297,991	1'945,980	5'972,557	6'110,025
Activo Corriente	28'848,119	34'230,604	27'591,163	32'243,376	38'444,590
Activo IR Diferido	131,061	175,211	93,751	93,751	93,751
Otras CC					
IME, neto	2'350,645	2'418,292	2'501,954	2'418,292	3'501,759
Intangibles, neto					
Activo No Corriente	2'481,706	2'593,503	2'595,705	2'512,043	3'595,510
Total Activo	31'329,825	36'824,107	30'186,868	34'755,419	42'040,100
Tributos por pagar	654,896	963,191	785,413	2'256,856	1'363,733
Préstamo bancario	0				
CPC	1'510,183	1'571,772	802,826	538,483	6'993,347
Rem por pagar	546,231	421,780	136,687	94,029	532,193
CPC Diversas	1,371	976,028	674,820		
CPC Diversas a relacionadas	1'078,627	21,157		1'896,080	1'941,038
Pasivo Corriente	3'791,308	3'953,928	2'399,746	4'785,448	10'830,311
Obligaciones Financieras LP	2'741,799	2'465,000	2'000,000	3'635,804	3'297,760
Pasivo IR Diferido	0				
Pasivo No Corriente	2'741,799	2'465,000	2'000,000	3'635,804	3'297,760
Pasivo	6'533,107	6'418,928	4'399,746	8'421,252	14'128,071
Capital emitido	20'205,828	26'650,583	19'570,695	19'570,695	19'570,695
Resultados no realizados	77,996	77,996	77,996	77,996	77,996
Capital adicional negativo		-2'000,050			
Reserva legal					
Utilidad del ejercicio	1'371,110	1'069,445	738,896	889,283	1'538,624
Resultados acumulados	3'141,784	4'568,845	5'399,535	5'796,193	6'724,714
Patrimonio	24'796,718	30'366,819	25'787,122	26'334,167	27'912,029
Total Pasivo y Patrimonio	31'329,825	36'785,747	30'186,868	34'755,419	42'040,100

**Tabla C4***Estado de Resultados (S/)*

Estado de Resultados	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	34'612,834	28'432,753	17'736,330	24'586,536	32'669,184
Costo de ventas	-28'628,028	-22'507,182	-13'276,859	-17'430,834	-25'046,151
Utilidad bruta	5'984,806	5'925,571	4'459,471	7'155,703	7'623,034
Gastos de ventas	-2'102,022	-2'338,569	-1'905,813	-3'312,487	-3'848,591
Gastos administrativos	-1'569,952	-1'822,670	-1'524,373	-2'122,163	-1'509,725
Utilidad operativa	2'312,832	1'764,332	1'029,285	1'721,053	2'264,718
Ingresos financieros	3,394	14,780	12,179	3,176	3,586
Gastos financieros	-101,604	-195,376	-151,118	-173,128	-71,116
Otros gastos, neto	233				6
Otros ingresos gravados		83,236	197,688	69,618	
UAI	2'214,855	1'666,972	1'088,034	1'620,719	2'197,194
Gastos Imptos Ganan					
Enajenación de activos	6,709				
Reparto de utilidades	-206,824				
Resultado antes de impuesto	2'014,740	1'666,972	1'088,034	1'620,719	2'197,194
Impuesto a la renta	-643,630	-597,527	-349,138	-731,435	-658,569
Resultado del ejercicio	1'371,110	1'069,445	738,896	889'284	1'538,625

**Tabla C5***Estado de Costo de Ventas (S/)*

Estado de Costo de Ventas	2017	2018	2019	2020	2021
Inv. Inicial		7'716,891	7'497,577	6'114,599	3'760,417
Compras		-22'726,496	-14'659,837	-19'785,016	-20'418,831
Inv. Final		7'497,577	6'114,599	3'760,417	8'387,737
Costos de Ventas		-22'507,182	-13'276,859	-17'430,834	-25'046,151

**Tabla C6***Estado de Flujo de Efectivo (S/)*

Estado de Flujo de Efectivo	2017	2018	2019	2020	2021
Actividades de operación	19,910	13,227	26,743	34,481	24,025
Actividades de inversión	-4,741	-4,800	-8,136	-3,243	-44,303
Actividades de financiamiento	-8,918	-13,246	-24,160	-28,876	30,056
Aumento/disminución de efectivo	6,251	-4,819	-5,553	2,362	9,778
Saldo anterior	6,540	12,791	7,972	2,419	4,781
Saldo actual - efectivo	12,791	7,972	2,419	4,781	14,559

**Tabla C7***Cálculos de Indicadores de Liquidez*

Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez General					
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	7.61	8.66	11.50	6.74	3.55
Prueba Ácida					
$\frac{\text{Act Cte} - \text{Existencias} - \text{GPA}}{\text{Pasivo Corriente}}$	5.57	6.76	8.95	5.95	2.78
Prueba Defensiva					
$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Negociables}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.82	0.24	0.88	1.35	0.73
Días para Hacer Frente a Pagos					
$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones Negociables}}{\text{Pasivo Corriente}/365}$	301	89	320	491	266

**Tabla C8***Cálculos de Indicadores de Solvencia*

Solvencia	2017	2018	2019	2020	2021
Grado de Endeudamiento					
$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	21%	17%	15%	24%	34%
Cobertura del Activo Fijo					
$\frac{\text{Deuda a LP} + \text{Patrimonio}}{\text{Activos Fijos Neto}}$	11.72	13.58	11.11	12.39	8.91
Costo de Deuda					
$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Promedio Pasivo con Costos Financieros}}$	-3.71%	-7.50%	-6.77%	-6.14%	-2.05%
Cobertura de Intereses					
$\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos e Intereses}}{\text{Gastos Financieros}}$	-23	-9	-7	-10	-32

**Tabla C9***Cálculos de Indicadores de Gestión*

Gestión	2017	2018	2019	2020	2021
Rotación de Cuentas por Cobrar					
$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	2.02	1.34	0.83	1.47	2.04
Días Promedio de Cobranza					
$\frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$	181	272	438	248	179
Rotación de Cuentas por Pagar					
$\frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$		-10.87	-12.24	-12.22	-3.59
Días Promedio de Pagos					
$\frac{365}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$		-34	-30	-30	-102
Rotación de Inventarios					
$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$	-3.71	-2.96	-1.95	-3.53	-4.12
Días Rotación Inventarios					
$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$	-98	-123	-187	-103	-89
Ciclo de Conversión de Efectivo					
Días Promedio de Cobranza		272	438	248	179
(Días Promedio de Pago)		-34	-30	-30	-102
Días Rotación Inventarios		-123	-187	-103	-89
Conversión de Efectivo		182	281	175	192
Rotación de Activos					
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1.10	0.77	0.59	0.71	0.78

**Tabla C10***Cálculos de Indicadores de Rentabilidad*

Rentabilidad		2017	2018	2019	2020	2021
ROA						
	$\frac{\text{Utilidad Operativa} * (1 - T)}{\text{Activo Total Promedio}}$	5.2%	3.6%	2.2%	3.7%	4.1%
ROE						
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	8.1%	6.0%	3.9%	6.2%	8.1%

**Tabla C11***Cálculos del Análisis Dupont*

Dupont		2017	2018	2019	2020	2021
Eficiencia Operativa (Margen de Utilidad)						
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	5.8%	5.9%	6.1%	6.6%	6.7%
Eficiencia en Uso de Activos (Rotación Activos)						
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$	1.10	0.77	0.59	0.71	0.78
Apalancamiento (Multiplicador de Capital)						
	$\frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$	1.26	1.21	1.17	1.32	1.51
ROE						
	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	8.1%	5.5%	4.2%	6.2%	7.9%

**Tabla C12***Cálculos del Análisis Integral (ROE)*

Análisis Integral	2017	2018	2019	2020	2021
ROE					
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	8.1%	5.5%	4.2%	6.2%	7.9%
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	6%	6%	6%	7%	7%
$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	-83%	-79%	-75%	-71%	-77%
$\frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	-6%	-8%	-11%	-13%	-12%
$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas}}$	-5%	-6%	-9%	-9%	-5%
$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	0%	-1%	-1%	-1%	0%
$\frac{\text{Otros Gastos, Neto}}{\text{Ventas}}$	0%	0%	0%	0%	0%
$\frac{\text{Gastos Imptos Ganar}}{\text{Ventas}}$	0%	0%	0%	0%	0%
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$	1.40	0.94	0.69	0.93	1.17
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$	1.10	0.77	0.59	0.71	0.78
$\frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$	1.26	1.21	1.17	1.32	1.51

**Tabla C13***Cálculos del Análisis Integral (ROA)*

ROA	Análisis Integral	2017	2018	2019	2020	2021
	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}}$	7.4%	4.8%	3.4%	5.0%	5.4%
	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	7%	6%	6%	7%	7%
	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	-83%	-79%	-75%	-71%	-77%
	$\frac{\text{Gastos de Ventas}}{\text{Ventas}}$	-6%	-8%	-11%	-13%	-12%
	$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ventas}}$	-5%	-6%	-9%	-9%	-5%
	$\frac{\text{Otros Gastos, Neto}}{\text{Ventas}}$	0%	0%	0%	0%	0%
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	1.10	0.77	0.59	0.71	0.78
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos No Corrientes}}$	13.95	10.96	6.83	9.79	9.09
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$	1.20	0.83	0.64	0.76	0.85
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	4.49	3.79	2.90	6.54	3.89
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	2.02	1.13	1.02	1.54	2.04
	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Efectivo}}$	11.08	29.62	8.43	3.82	4.13

**3.- A pesar de las grandes utilidades que genera EMMA, aún no se deciden transformar digitalmente su empresa.**

Existe poca visión de la dueña Doña Blanca Arias, de invertir en un *software* que nos permita integrar los procesos operativos y productivos de EMMA, y así centralizar el acceso a la información de todas las áreas de la empresa. Como han podido observar todo lo llevamos en Excel, con información que no es en tiempo real, incluso el pago a todos los colaboradores de EMMA sigue siendo en efectivo, que se traslada a todos los campamentos donde tenemos presencia.

**4.- No apostar por la transformación digital, no permitirá el crecimiento de la mejor manera con herramientas muy amigables que existente actualmente y eso les restará competitividad respecto a empresas del mismo rubro.**

Desde el *staff* de gerentes estamos apostando fuertemente para lograr cambiar este paradigma, y esperamos que los resultados de este *Business Consulting* puedan demostrar cualitativamente y principalmente cuantitativamente los beneficios de optar por este camino. Actualmente, ya varias licitaciones exigen que el control de la operación sea digital, tipo el aeropuerto de Chincheros, y para eso vamos buscando, pero soluciones muy puntuales para cada proyecto, nada que sea escalable y podamos utilizar transversalmente en toda la organización.

## **Apéndice D: Entrevista a Oswaldo Scamarone Ampuero – Gerente de Comercial**

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA - Blanca Arias de Florencio dedicada a brindar servicios de alimentación, limpieza, lavandería y mantenimiento de campamentos en sitios remotos. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes presentadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es por ello, que se agradece su franqueza en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Oswaldo Scamarone Ampuero / Blanca Julia Arias de Florencio

### 1.1. Guía de entrevista

Empresa: EMMA

Cargo: Gerente Comercial

Nombre: Oswaldo Scamarone Ampuero

Fecha: 06 de junio de 2022

Tiempo de entrevista: 40 minutos

### **Introducción**

Buen día Oswaldo Scamarone, somos Felipe Izquierdo Henríquez, Gregorio Martín Rivera Chiong, Gustavo Adolfo López Abarca, Julio Cesar Pedro Grimani Villasante y Julio Cesar Cordero Lozano y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica a la administración de campamentos, en minería y construcción,

dentro de los cuales destacan alimentación, hotelería y limpieza, lavandería, mantenimiento.

Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

**1.- ¿A qué se debe el desarrollo sostenido de EMMA?**

El desarrollo sostenido de la empresa se debe principalmente a la diversificación de servicios que ha logrado a través de los años en la administración de campamentos, dentro de los cuales destacan: (a) alimentación (diseño de menús balanceados), (b) hotelería y limpieza (servicio de hotelería especializada), (c) lavandería (eficiencia en los recursos hídricos), y (d) mantenimiento (mejorando la productividad en las instalaciones).

**2.- ¿En qué departamentos tiene presencia EMMA?**

El ofrecimiento de estos servicios logró la expansión en todo el territorio nacional, por ello, en la actualidad tiene presencia nacional en: (a) Talara, (b) Lima, (c) Pisco, (d) Marcona, (e) Arequipa, (f) Moquegua, (g) Tacna, (h) Cerro de Pasco, (i) Huancayo.

**3.- ¿Qué brinda el servicio de mantenimiento de instalaciones de EMMA?**

Con respecto al servicio de mantenimiento de instalaciones EMMA ofrece lo siguiente: (a) mantenimiento menor de campamento, (b) mantenimiento de PTAR (planta de tratamiento de aguas residuales) y PTAP (planta de tratamiento de aguas potables), y (c) control de plagas. Esto ha llevado que EMMA cuente con presencia nacional en la mayoría de los proyectos abiertos abarcando un 60% del territorio nacional

**4.- ¿El servicio que brinda EMMA es estandarizado a todos sus clientes?**

Estos lineamientos indican que EMMA debe centrarse en su cliente formulando propuestas alimenticias y de servicio de comida colectiva personalizada para cada tipo de empresa. Es decir, no hay forma de estandarizar cada servicio porque existe la posibilidad de que surjan en el camino nuevas necesidades de sus clientes.

**5.- Con respecto al marketing, ¿EMMA cuenta con un brochure de calidad?**

No se tiene un brochure simplificado para los clientes y para los gestores comerciales con servicios/ productos principales y servicios adicionales de valor agregado.

**6.- ¿Cuál es el posicionamiento de la marca de EMMA con respecto a sus competidores?**

Bajo posicionamiento de la marca con respecto a los grandes competidores del sector.

**7.- ¿Con respecto al cliente, EMMA posee una visión clara y definida?**

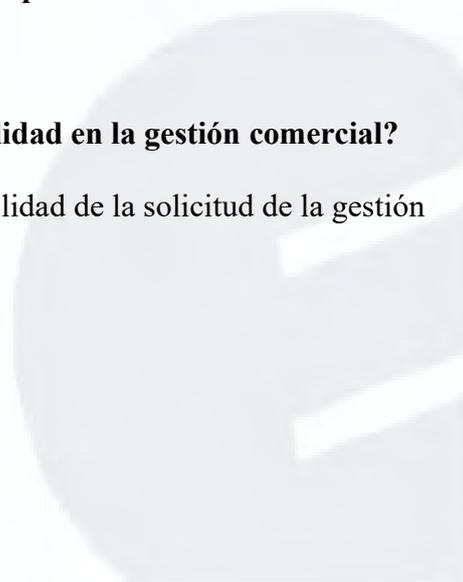
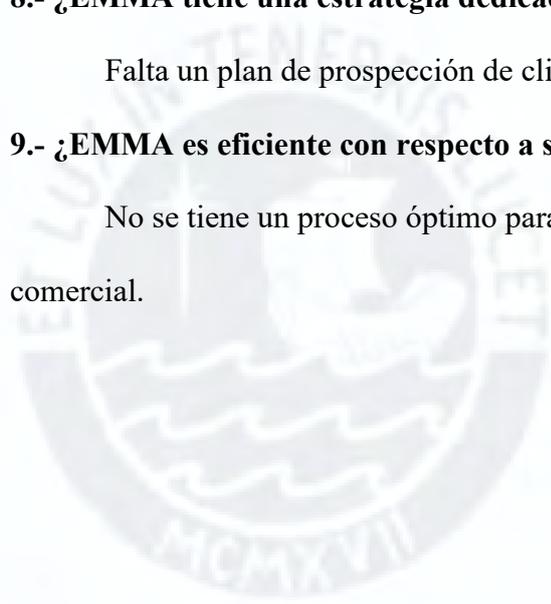
Falta de una visión de cliente centric.

**8.- ¿EMMA tiene una estrategia dedicada a la prospección de nuevos clientes?**

Falta un plan de prospección de clientes.

**9.- ¿EMMA es eficiente con respecto a su trazabilidad en la gestión comercial?**

No se tiene un proceso óptimo para la trazabilidad de la solicitud de la gestión comercial.



## Apéndice E: Entrevista a Jean Carlo Pacheco Quispe – Gerente de Operaciones

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA - Blanca Arias de Florencio dedicada a brindar servicios de alimentación, limpieza, lavandería y mantenimiento de campamentos en sitios remotos. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes presentadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

### 1.1. Guía de entrevista

Empresa: EMMA

Cargo: Gerente de Operaciones

Nombre: Jean Carlo Pacheco Quispe

Fecha: 13 de junio de 2022

Tiempo de entrevista: 40 minutos

### Introducción

Buen día Jean Pacheco Quispe, somos Felipe Izquierdo Henríquez, Gregorio Martín Rivera Chiong, Gustavo Adolfo López Abarca, Julio Cesar Pedro Grimani Villasante y Julio Cesar Cordero Lozano y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica a la administración de campamentos, en minería y construcción, dentro de los cuales destacan alimentación, hotelería y limpieza, lavandería, mantenimiento. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

**1. ¿Cómo se efectúa la evaluación del personal de las distintas operaciones?**

La evaluación de desempeño se efectúa en obra a través del administrador del contrato en cada proyecto. Respecto de la forma de evaluación del personal no se cuenta con formatos, criterios y/o estructuras preestablecidas para estar cubiertos frente a posibles contingencias, emitiendo un correo con una información subjetiva sobre sus funciones, actividades y comportamiento en el trabajo

**2. ¿Existe alguna fórmula, procedimiento o política para la retención de talento o continuidad de los colaboradores más destacados?**

A nivel de proyecto no se tiene en cuenta la recolocación de colaboradores a menos que se tenga nuevos proyectos donde se pueda rotar al personal clave de cada proyecto. Pero en líneas generales no se tiene una política de retención del talento.

**3. ¿Dentro de la estructura organizativa y remunerativa se cuenta con una escala o banda salarial?**

La empresa EMMA tiene una inadecuada estructura salarial y poca gestión en las normativas internas de la organización; hace el panorama poco atractivo para la gente más especializada a nivel profesional.

**4. ¿Cuáles cree usted que sean sus factores claves de éxito o fracaso?**

En su extensa trayectoria en proyectos de construcción mineros e industriales de gran envergadura, la capacidad y conocimiento técnico de su grupo de trabajo que hacen factible darles a sus clientes un producto que se realice con las mejores normas de seguridad y calidad, dentro del tiempo acordado. Aún tiene problemas para ingresar a nuevos mercados que hoy en día apuntan a una globalización con interfaz comunicativa digitalizada.

## **5. ¿Cómo calificaría la implementación en infraestructura tecnológica en EMMA?**

En EMMA se presenta una deficiente infraestructura tecnológica sumado a la poca experiencia por parte del personal en las operaciones digitales, ya que no existe política de capacitación en estos temas.

## **6. ¿Cómo está organizado la gerencia de logística en relación a la planificación de las compras?**

La gerencia de logística y operaciones con el área de planificación y presupuesto debe garantizar, por un lado, la disponibilidad de los recursos presupuestales programados a través de los calendarios de compromisos mensuales y las asignaciones presupuestales semestrales. De otro lado, la racionalidad en las propuestas de modificaciones expresada en inclusiones o exclusiones sustentadas técnicamente y con el debido respaldo presupuestal por cada una de los proyectos en curso. La coordinación está dado por la gerencia de logística mediante la designación de usuarios responsables; relación que debe garantizar la elaboración y entrega, con la debida anticipación, de los requerimientos y especificaciones técnicas detallados que constituyen el punto de inicio de todo proceso de compra o contratación.

Por último, la coordinación está constituido por la gerencia general, la gerencia de administración y la gerencia de logística, que en algunos casos no garantiza una oportuna aprobación de procesos y modificaciones en los objetivos de la empresa. Aquí es donde se presentan los cuellos de botella debido fundamentalmente a tres factores: (a) demora en la elaboración del requerimiento o pedido, donde los usuarios principales no cumplen con tramitarlo a tiempo, (b) especificaciones técnicas o términos de referencia deficientes, y (c) presupuesto insuficiente debido a la poca tecnificación de los estudios previos.

### **7. ¿Cuál es el procedimiento para efectuar las adquisiciones de equipamiento?**

La disponibilidad interna para adquirir nuevos equipos y maquinarias depende del momento y oportunidades que ofrece el mercado, aunque siempre se mantiene una ratio anual promedio fluctuante entre 7 a 10% para nuevas inversiones. Sin embargo, se observa un pobre desarrollo tecnológico de la organización en sus principales áreas debido a la falta de inversión y planes a mediano plazo sobre la tecnificación de la empresa en materia digital.

De esa forma se pudo establecer que el 70% de los procesos internos de EMMA no cumplen con una gestión integrada de comunicación generando cuello de botella en los ítems principales destinados a cumplir con efectividad y puntualidad el servicio obedece al deficiente desarrollo tecnológico que existe en toda la organización, esto se debe a la falta de capacidad de infraestructura y poca inversión en tecnología e investigación no permitiéndole estar a la vanguardia de las necesidades de las principales compañías.

### **8. ¿Han identificado el nivel de inversión de sus competidores en función al equipamiento tecnológico?**

Las principales empresas competidoras de EMMA trabajan con plataformas digitales que le permiten monitorear las nuevas demandas de sus principales clientes. El problema que tiene la empresa EMMA yace a que, sumado a su poca madurez digital se tenga muy poca cultura de Innovación y por tanto escasa inversión en I+D.

### **9. ¿Cómo definiríamos los criterios en la matriz de complejidad versus beneficio?**

El beneficio respondería la relevancia que poseen los problemas en el logro de los objetivos además de la ventaja que representaría en los resultados para EMMA.

**10. ¿De la lluvia de ideas con relación a los problemas que afronta EMMA cual sería el más importante?**

De una manera integrada con todas las áreas, el principal problema que afecta a EMMA son diversas deficiencias en la gestión comercial (venta y postventa) desde el inicio del proceso hasta la ejecución misma.

**11. ¿Cómo lo ven sus clientes en estos últimos años?**

A pesar que EMMA cuenta con varios clientes fidelizados por más de cinco años, EMMA en su búsqueda de ampliar sus clientes sobre todo en sector minero y mantener los existentes ha encontrado la necesidad de la implementación de una nueva forma de operar en su gestión que le permita abordar las nuevas necesidades del cliente y retos del sector.

**12. ¿Qué oportunidad identificó para establecer o implementar como mejora para EMMA, y cómo se identificó?**

De forma más específica, se puede establecer que es necesario llevar a cabo un proceso de transformación digital de EMMA que permitan mejorar los procesos, cadena de valor y cultura de la gestión comercial (venta y postventa). El escaso desarrollo tecnológico con el que cuenta EMMA para hacer frente a las principales operaciones se visualiza en las áreas de logística, operaciones y recursos humanos de EMMA en donde sumado a la poca gestión del área de calidad genera retrasos y poca agilidad en sus operaciones. Como consecuencia EMMA representaría una marca sin valor agregado y desfasada en comparación a sus principales competidores.

**13. ¿Cómo podrá evidenciarse un cambio tecnológico en EMMA?**

La implementación tecnológica dentro de EMMA podrá ser visible en la medida que cumpla ciertas características dentro de la organización. EMMA podrá aumentar la flexibilidad en el trabajo, mejorará la optimización en la mano de obra y las tareas, con una visión de mejor enfoque estratégico visualizando una reducción de costos gradual.

**14. ¿Cómo están manejando el aseguramiento de la calidad del servicio y la preparación de los servicios de alimentación?**

Actualmente, tenemos el cumplimiento de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), sin embargo, no se tiene certificaciones tipo ISO que garanticen la calidad en los procesos para una buena postventa.



## Apéndice F: Entrevista a Blanca Arias– Gerente de General

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA - Blanca Arias de Florencio dedicada a brindar servicios de alimentación, limpieza, lavandería y mantenimiento de campamentos en sitios remotos. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes presentadas será estrictamente de carácter confidencial y su uso será académico. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Es por ello, que se agradece su franqueza en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Jean Pacheco Quispe / Jesús Madrid Mascaró

Elmer Torres Valverde / Blanca Julia Arias de Florencio

### 1.1. Guía de entrevista

Empresa: EMMA

Cargo: Gerente General

Nombre: Blanca Arias

Fecha: 18 de agosto de 2022

Tiempo de entrevista: 1 hora

### Introducción

Buen día Sra. Blanca Arias, somos Felipe Izquierdo Henríquez, Gregorio Martín Rivera Chiong, Gustavo Adolfo López Abarca, Julio Cesar Pedro Grimani Villasante y Julio Cesar Cordero Lozano y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el *Business Consulting* en la empresa EMMA. Como consultores, tenemos conocimiento que

la organización se dedica a la administración de campamentos, en minería y construcción, dentro de los cuales destacan los servicios de alimentación, hotelería, limpieza, lavandería y mantenimiento. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

**1. ¿Cómo le gustaría que la empresa EMMA sea reconocida?**

Como Uds. ya conocen somos una empresa de prestigio que tiene varios años en el sector de administración de campamentos para la minería y la construcción. Esto se ha forjado sobre la percepción de calidad de nuestros servicios, por la fuerza de nuestro equipo de colaboradores, pero sobre todo al respeto de las costumbres e impacto positivo en las sociedades de las zonas donde estamos presentes. Por tanto, para nosotros nos gustaría ser reconocidos como la compañía socialmente responsable líder en el mercado nacional en los servicios de alimentación y servicios complementarios.

**2. ¿Y cómo definirían en simples palabras cual sería el objetivo de ser que busca plasmar EMMA?**

Veán Uds., nosotros como una empresa que brinda servicios y no productos. La experiencia nos ha enseñado que al brindar servicios y sobre todo en el rubro de servicios en campamentos es importantísimo siempre escuchar lo que busca el cliente y lo que la tendencia de nuestro sector va marcando en este aspecto, tanto en el momento de ofrecer o cotizar un servicio como durante la operación. Por lo antes comentado creemos que “Atender de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes bajo los más altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente”, es nuestro objetivo principal.

**3. Hemos escuchado mucho de Uds. las palabras calidad, impacto social y ambiental, escuchar al cliente entre otros, siendo estos sus puntos clave ¿Qué valores busca promocionar o incentivar en EMMA entre sus colaboradores para que logren estas perspectivas conversadas?**

Nosotros hace poco establecimos formalmente, digo esto de formal porque aún no estaba difundido de forma literal, nuestros principales valores y estos son: (a) respeto, (b) confianza, (c) honestidad, y (d) trabajo en equipo. Estamos convencidos de que estos valores no solo nos acercan a nuestros objetivos, sino que son parte de nuestro ADN corporativo.

**4. Cuando se contratan productos/servicios en proyectos de gran envergadura tanto para privados como con el estado, lamentablemente hemos presenciado algunas empresas (no todas) con malas prácticas éticas ¿Cómo ven este aspecto de la ética en EMMA?**

Para nosotros en EMMA es muy importante el tema de la ética en todas nuestras operaciones y en nuestra misma gestión diaria. EMMA se basa en tres principios éticos: (a) transparencia en la toma de decisiones en correspondencia de sus intereses y de su capital humano, (b) cumplimiento de la normativa legal que rige a la empresa dentro del marco regulatorio normativo y de los lineamientos impuestos hacia la calidad de sus operaciones mediante la certificación y control constante de sus acciones, (c) liderazgo y compromiso, de todos los actores principales de la empresa hacia los objetivos trazados y hacia su capital humano. Sobre estos temas éticos es algo que EMMA siempre va a continuar sobre lo ya expuesto.

**5. Interpretamos que EMMA posee una clara visión y misión, así como preocupación de temas clave para su administración, y sabe que la estructura organizacional es importante para afianzar estos puntos sobre todo a largo plazo ¿Como definiría la estructura organizacional de EMMA?**

EMMA presenta una estructura organizacional funcional vertical, en donde los gerentes designados son los encargados principalmente de dirigir los esfuerzos de sus principales colaboradores y los que coordinan luego con la gerencia general.

## **6. ¿Cómo ve el liderazgo estratégico en las áreas principales de EMMA, como la parte Operacional y Comercial?**

EMMA ha venido y viene mejorando las diferentes áreas estratégicas de la empresa. Este proceso de mejoramiento vemos que es casi similar con las empresas que participan en el sector. Este rubro de negocio a pesar de tener 20 o 30 años, comparado con otro sector tradicional maduro como la banca, por ejemplo, sigue siendo un sector nuevo, pero de mucho potencial. Entonces por lo antes dicho, buscamos siempre encontrar mejoras que nos permitan ser óptimos en la operación y ahí justo estamos evaluando consultorías que nos ayuden en identificar lo que debemos afianzar y/o mejorar.

La parte comercial es otra de las áreas que venimos cambiando con la finalidad de ser más cercanos a nuestros clientes, anticipándonos incluso a sus necesidades y que nos permitan cerrar ventas directas basados en la confianza y la calidad de nuestros servicios. Finalmente, estamos convencidos de que en esta era de datos, son importantes contar con KPIs que nos permitan tomar mejores decisiones sobre lo antes conversado.

## **7. ¿EMMA invierte en investigación y desarrollo?**

EMMA está empezando a invertir en investigación y desarrollo, porque lo creemos estratégico para el presente y el futuro. Este rubro por ser relativamente joven no veíamos en algún momento esta preocupación; porque las empresas del sector al igual que nosotros se enfocaba en el día a día de la operación y/o no había estándares exigidos o poca tecnología en el sector. No obstante, hoy en día el contexto ha cambiado y ya tenemos competidores que vienen de Europa con otros modelos de trabajo, o mayores exigencias de los clientes al momento de escoger una empresa y/o la tecnología ha hecho que se vuelva hasta en algunos casos imprescindibles para la operación tanto para la eficiencia interna como para la calidad. Finalmente, como EMMA buscamos canalizar el recurso necesario y en eso apuntaremos

siempre que el retorno de lo invertido traiga buenos resultados o sean estratégicos para el modelo de EMMA.

**8. En algunas de las consultas anteriores hablábamos de los valores y la ética en los trabajadores. ¿Cómo observa la cultura organizacional en general con los colaboradores?**

Consideramos que esto es algo que nos enorgullece el tema cultural organizacional, porque en el día a día de la operación de EMMA vemos a todos los colaboradores comprometidos y siempre en línea a nuestros valores. Es más, algunas de las personas que trabajaron en un inicio en EMMA y luego se fueron y regresaron nos comentaron que lo hacían por la cultura entre otros puntos. Sin embargo, hay un punto que venimos fortaleciendo en el trabajo en campo que es brindar a nuestros colaboradores la capacidad de resiliencia y apertura al cambio, sobre todo cuando modificamos procesos para la mejora de la operación. Finalmente, algo que nos gustaría es que nuestros colaboradores tengan en su ADN la misión y visión de EMMA.

**Apéndice G: Encuesta de Satisfacción al Cliente**

EMMA SA- Proyecto XX

Mes XX-2022

**1- Pregunta 1:** ¿Cómo le pareció la atención de la gestión comercial?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**2- Pregunta 2:** ¿Se cumplió con el SLA de entrega de la comida en los proyectos?

- Sí
- No

**3- Pregunta 3:** ¿Volvería a utilizar los servicios de EMMA?

- |                          |                    |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente Sí | <input type="checkbox"/> | Definitivamente Si |
| <input type="checkbox"/> | Probablemente Sí   | <input type="checkbox"/> | Probablemente Si   |
| <input type="checkbox"/> | Indeciso           | <input type="checkbox"/> | Indeciso           |
| <input type="checkbox"/> | Probablemente No   | <input type="checkbox"/> | Probablemente No   |
| <input type="checkbox"/> | Definitivamente No | <input type="checkbox"/> | Definitivamente No |

**4- Pregunta 4:** ¿Recomendaría los servicios alimentarios de EMMA?

- Definitivamente Sí
- Probablemente Sí
- Indeciso
- Probablemente No
- Definitivamente No

**5- Pregunta 5:** ¿Cuál es su satisfacción general con la empresa EMMA?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

El índice de Satisfacción del cliente (ISC) es:  $\frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Número de valoraciones obtenidas}}$

**Apéndice H: Tablero de Control del ISC Mensual**

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ISCI 1	ISCI 2	ISCI 3	ISCI 4	ISCI 5	ISCI 6	ISCI 7	ISCI 8	ISCI 9	ISCI 10	ISCI 11	ISCI 12



## APENDICE I Ofertas de préstamos bancarios

### Banco Pichincha

Datos financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto solicitado (USD)	337777.77		Valor solicitado por el cliente.
Monto líquido (USD)	336088.88		Monto acreditado en la cuenta
Cuota financiera (USD)	7198.91	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota total (USD)	7416.83	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / número de cuotas	60	Mensual	Número de cuotas a pagar en todo el plazo del crédito
Tasa interés nominal (%)	11.23	Anual	Es la tasa de interés anual.
Tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	10.43	Anual	Es la tasa activa referencial del segmento, permitida por el Banco Central del Ecuador.
Tasa interés efectiva anual (%)	11,83	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el período de capitalización

### Banco BBVA

# Préstamo Libre Disponibilidad

Importe a solicitar

## \$ 377,777.00

**Cuota:**

\$ 9,732.97

**Duración total:**

60 meses

**TCEA Referencial de Operación:**

20.016831%

## Detalle del préstamo

**Producto**

Préstamo Libre Disponibilidad

Banco Scotiabank

Monto Solicitado	1,216,000.00
Seguro de Vida	3.5000%
Monto adicional Seguro Vida	40,128.00
Monto a Financiar	1,256,128.00
Seguro Desempleo	0.0000%
Monto adicional desempleo	-
<b>MVA Total</b>	<b>1,256,128.00</b>
Impuesto	151
Moneda	Dólar
Plazo Remanente	60
Fecha de Desembolso	17/07/2023
Fecha de 1er Pago	16/08/2023
Cuota Julio	1
Cuota Diciembre	1
TCA	45.00%
TCA TOTAL	45.00%
Portes	-
Cuota	47,275.10
TCEA	54.43%

Calcular TCEA

N° Cuota	Fecha de pago	Día	Fecha de pago	Días	Días Acumulados	Saldo Inicial	Amortización	Interés	Seguro del Bien	Portes	Cuota Constante	Saldo Final
1	16/08/2023	3	16/08/2023	30	30	1,256,128.00	7,772.40	39,502.70	0.00	-	47,275.10	1,248,355.60
2	16/09/2023	6	16/09/2023	31	61	1,248,355.60	6,807.17	40,587.93	0.00	-	47,275.10	1,241,568.43
3	16/10/2023	1	16/10/2023	30	91	1,241,568.43	6,227.13	39,047.98	0.00	-	47,275.10	1,235,441.30
4	16/11/2023	4	16/11/2023	31	122	1,235,441.30	7,172.86	40,103.02	0.00	-	47,275.10	1,228,268.22
5	16/12/2023	6	16/12/2023	30	152	1,228,268.22	6,711.40	38,563.70	0.00	-	47,275.10	1,221,557.82
6	16/01/2024	2	16/01/2024	31	183	1,217,557.82	7,888.50	38,586.60	0.00	-	47,275.10	1,209,669.32
7	16/02/2024	5	16/02/2024	31	214	1,209,669.32	7,930.48	39,336.62	0.00	-	47,275.10	1,201,930.84
8	16/03/2024	6	16/03/2024	29	243	1,201,930.84	10,955.69	30,519.42	0.00	-	47,275.10	1,191,195.15
9	16/04/2024	2	16/04/2024	31	274	1,191,195.15	6,546.28	38,728.62	0.00	-	47,275.10	1,182,628.87
10	16/05/2024	4	16/05/2024	30	304	1,182,628.87	10,083.80	37,191.30	0.00	-	47,275.10	1,172,545.07
11	16/06/2024	7	16/06/2024	32	336	1,172,545.07	7,861.61	39,373.30	0.00	-	47,275.10	1,164,643.26
12	16/07/2024	2	16/07/2024	29	365	1,164,643.26	11,888.63	35,366.47	0.00	-	47,275.10	1,152,764.93
13	16/08/2024	5	16/08/2024	31	396	1,152,764.93	9,795.46	37,479.65	0.00	-	47,275.10	1,142,958.17

## Apéndice J Rentabilidades internas



Julio Felipe Izquierdo Henriquez <jizquierdo@pucp.pe>

### Información Financiera EMMA

jean.pacheco@emma.com.pe <jean.pacheco@emma.com.pe>

19 de julio de 2023, 11:07

Para: Julio Felipe Izquierdo Henriquez <jizquierdo@pucp.pe>

Cc: Julio Cesar Cordero Lozano <julio.cordero@pucp.pe>, Julio Grimani <jgrimani@gmail.com>, GREGORIO MARTIN RIVERA CHIONG <martin.rivera@pucp.edu.pe>, Gustavo Adolfo Lopez Abarca <glopezab@gmail.com>

Julio buenos días,

En principio agradecer a todo el equipo por haber elegido a nuestra compañía para el Business Consulting, para nosotros ha sido muy grato el haber compartido experiencias, información y decisiones con ustedes; consideramos que el desarrollo de este caso de negocios va a ser un desafío que nos tomaremos muy en serio, ya que está alineado con nuestro objetivo corporativo.

Respecto a las consultas, brevemente les comento que:

- Contábamos con un backlog de proyectos importantes, sin embargo estos han sufrido considerables bajas por factores sociales – económicos – políticos, teniendo como resultado:
  - 5ta línea y horno Cementera Pacasmayo (ICSK): Proyecto postergado para el tercer trimestre del 2024. Contrato por S/10,000,000.00 + IGV.
  - Movimiento de tierras San Gabriel (CUMBRA): Desacreditados por la oposición de las comunidades de Conire, Ichuña y Títire, quienes ejercieron presión a Cia. Buenaventura para ser ellos mismos quienes brinden todos los servicios que el proyecto necesite. Contrato por S/16,000,000.00 + IGV.
  - 2da etapa Aeropuerto Chinchero (Consorcio Natividad de Chinchero): Mutilación de los servicios de Hotelería + Lavandería + Limpieza de oficinas y áreas comunes (que significaban el 35% total del valor del contrato), ello debido a la presión social ejercida por las comunidades de Yanacana, Racchi y Aylopongo quienes solicitaron ser los que brinden estos servicios directamente al proyecto. Contrato por S/100,000,000.00 + IGV.

En el caso de los dos últimos proyectos citados, creemos que los temas sociales lamentablemente no han sido bien manejados por nuestros clientes, entendiendo que en las mesas de diálogo que concretaron, sólo atinaron a aceptar todo lo requerido por las comunidades sin siquiera negociar nada...la factura de esta decisión de seguro la pagarán luego...

- Por otro lado, a la fecha también han terminado proyectos que veníamos desarrollando y nos hemos retirado de otros en los que nuestro flujo de caja ya se estaba desangrando. Muy a pesar de todo este panorama frívolo, preocupante y oscuro; hemos logrado realizar ajustes en nuestros costos operativos SIN QUE ESTOS afecten la calidad de nuestros servicios, logrando así llegar a elevar nuestros % de utilidades en los proyectos que aún mantenemos:

ITEM	PROYECTO	DETALLE	SERVICIOS	RENTABILIDAD EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES (%)	PROMEDIO
1	Toquepala	Operaciones y mantenimiento	Alimentación	20%	20%
2	Chinchero	Nuevo Aeropuerto Internacional de Chinchero	Administración de campamento	19%	
3	Shougan	Operaciones	Alimentación	18%	
4	Jorge Chávez	Ampliación del Aeropuerto Internacional	Alimentación	23%	

- Sobre tu consulta por el costo de deuda, conversamos con algunos sectoristas y en los adjuntos podrán ver lo que nos remitieron.