

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para - INDUSTRIAS FORESTALES B.J. S.A.C.

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

CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Erick Martin Bustinza Arrospide, DNI 43364791

Juan Carlos Cueva Chávez, DNI 43535747

Juan Manuel Delgado Guerra, DNI 44104574

ASESOR

Carlos Armando, Bazán Tejada DNI: 09385874

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

CAMPOS PAEZ, MIGUEL

BAZAN TEJADA, CARLOS ARMANDO

Surco, agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Carlos Armando Bazán Tejada**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Industrias Forestales B.J. S.A.C.,

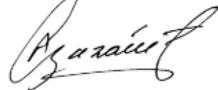
del/del autor(a)/ de los(as) autores(as)

- Erick Martin Bustinza Arróspide
- Juan Carlos Cueva Chávez
- Juan Manuel Delgado Guerra

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/06/2023.
- 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, 12 de junio del 2023

| | |
|--|--|
| Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Bazán Tejada, Carlos Armando | |
| DNI: 09385874 | Firma |
| ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8121-8658 |  |

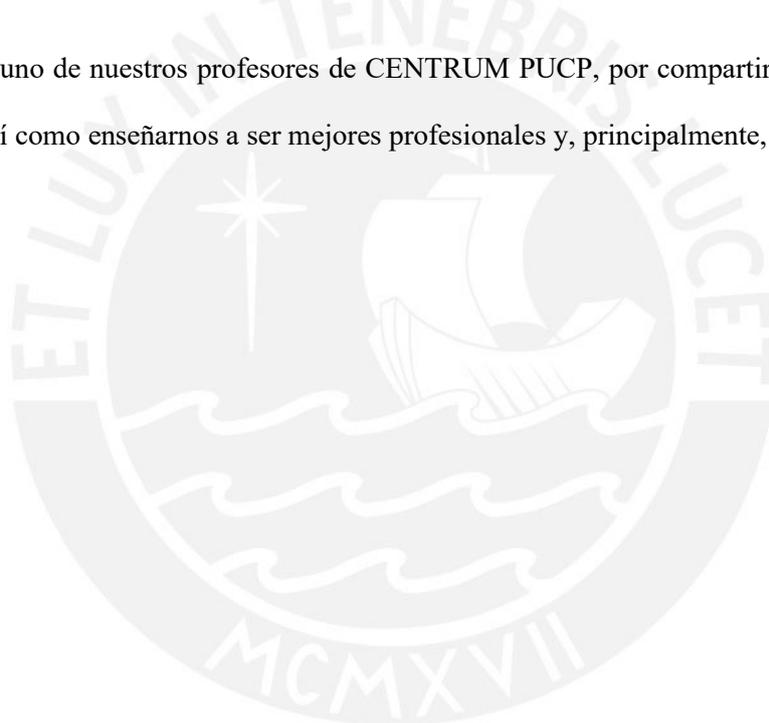


Agradecimientos

Nos gustaría agradecer a la Sra. Maritza Jones y al Sr. Ismael Necochea, por brindarnos la oportunidad de poder realizar la consultoría a su empresa Industrias Forestales B.J. S.A.C. y, principalmente, por su disponibilidad y apoyo a lo largo de todo el proceso de consultoría.

A nuestro asesor, Prof. Carlos Bazán, por todas sus enseñanzas, por guiarnos de la mejor manera en cada una de las etapas de nuestra tesis y por ayudarnos a conseguir este gran objetivo.

Y a cada uno de nuestros profesores de CENTRUM PUCP, por compartir sus experiencias y conocimientos, así como enseñarnos a ser mejores profesionales y, principalmente, mejores personas.



Quiero dedicar este logro a las personas más importantes en mi vida, mi madre, por sus consejos, cariño y motivación diaria, a mi esposa por su constante, amor y comprensión, y a mis bellos tesoros, mis hijas, son la fuerza de seguir adelante día a día, gracias por todo su apoyo incondicional.

Erick Martin Bustinza Arróspide

El principal agradecimiento a Dios quien me guía y me da tantas bendiciones en cada momento de mi vida. A mi Madre por haberme enseñado con su ejemplo el amor, sacrificio, responsabilidad y perseverancia. A mi Padre que en paz descansa, por todo su apoyo y ahora desde el cielo vela por mi familia. A mi Esposa por su comprensión, apoyo incondicional y su infinito amor. A mis hijos que son el principal motivo para seguir adelante.

Juan Carlos Cueva Chávez

A mis padres, por su amor y esfuerzo incesante día tras día, por forjarme con valores y por enseñarme a no rendirme. Todo lo que soy y todos mis logros se los debo a ellos. A mi hermano, por ser mi más grande ejemplo y por su apoyo incondicional.

Juan Manuel Delgado Guerra

Contenidos Business Consulting

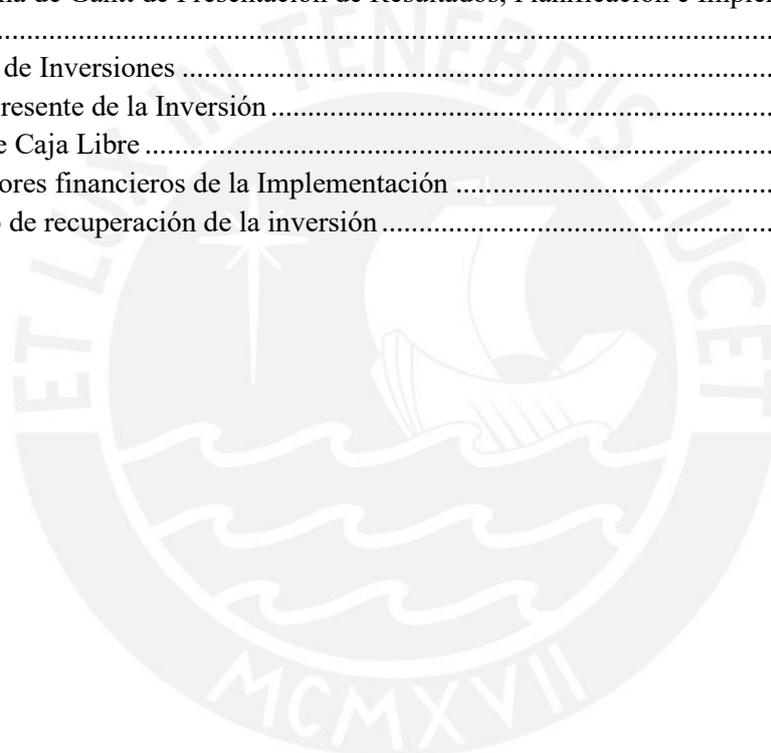
| | |
|---|----|
| Capítulo I: Situación General de la Empresa Industrias Forestales B.J. S.A.C. | 12 |
| 1.1 Presentación de la Empresa..... | 12 |
| 1.2 Modelo de Negocio..... | 13 |
| 1.3 Análisis del Sector Industrial | 14 |
| 1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas) | 15 |
| 1.4.1 Análisis PESTE..... | 15 |
| 1.4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)..... | 15 |
| 1.4.1.2 Factores Económicos (E) | 18 |
| 1.4.1.3 Factor Social, Cultural y Demográfico (S) | 21 |
| 1.4.1.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)..... | 22 |
| 1.4.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E) | 23 |
| 1.4.1.6 Oportunidades y Amenazas | 25 |
| 1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)..... | 26 |
| 1.5.1 Administración y Gestión | 26 |
| 1.5.2 Marketing y Ventas..... | 27 |
| 1.5.3 Producción y Operaciones | 29 |
| 1.5.4 Contabilidad y Finanzas..... | 30 |
| 1.5.5 Recursos Humanos..... | 30 |
| 1.5.6 Sistemas de información y comunicación..... | 31 |
| 1.5.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo | 31 |
| Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal..... | 33 |
| 2.1 Metodología de Trabajo | 33 |
| 2.1.1 Metodología Kanban..... | 33 |
| 2.1.2 Metodología Scrum..... | 33 |
| 2.1.3 Metodología Design Thinking | 34 |
| 2.2 Lista de Problemas | 36 |
| 2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio | 38 |
| 2.4 Problema Principal..... | 39 |
| Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal | 42 |
| 3.1 Causas Identificadas..... | 42 |
| 3.1.1 Personas | 42 |
| 3.1.2 Operaciones..... | 43 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.1.3 | Medición | 44 |
| 3.1.4 | Finanzas | 45 |
| 3.1.5 | Administración..... | 45 |
| 3.2 | Matriz Priorización Causa-Raíz..... | 47 |
| 3.2.1 | Factibilidad | 47 |
| 3.2.2 | Beneficio | 47 |
| 3.3 | Resultado..... | 47 |
| Capítulo IV: Alternativas de Solución..... | | 49 |
| 4.1 | Alternativas de Solución identificadas..... | 49 |
| 4.1.1 | Fidelizar a clientes actuales..... | 49 |
| 4.1.4 | Comprar medidores láser de distancia | 50 |
| 4.2.1 | Fidelización de clientes..... | 50 |
| 4.2.4 | Compra de equipos de medición láser para mejorar tiempo y exactitud en el proceso de medición de madera | 54 |
| 4.3 | Solución Propuesta..... | 55 |
| Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito | | 56 |
| 5.1 | Definiciones Claves | 56 |
| 5.1.1 | Design Thinking..... | 59 |
| 5.1.2 | Business Model Canvas | 59 |
| 5.1.3 | El método Lean Startup | 60 |
| 5.1.4 | Inteligencia emocional y liderazgo transformacional | 61 |
| 5.1.5 | Business Consulting..... | 61 |
| 5.1.6 | Planificación Estratégica..... | 62 |
| 5.1.7 | Doing Business | 62 |
| 5.1.8 | El Diagrama de Pareto | 63 |
| 5.1.9 | Equipos de alto rendimiento | 63 |
| 5.2 | Actividades | 63 |
| 5.2.1. | Definir un plan de trabajo | 65 |
| 5.2.2. | Definición de los Indicadores (KPI) | 67 |
| 5.3 | Plan de Implementación (Gantt Chart) | 68 |
| 5.3.1 | Cronograma..... | 69 |
| 5.3.2 | Costo de inversión del proyecto..... | 70 |
| 5.3.3 | Análisis de resultados de la inversión..... | 72 |
| 5.4 | Factores Claves para el Éxito de la Implementación | 73 |
| 5.4.1 | Compromiso de la alta gerencia para el desarrollo del proyecto | 73 |

| | |
|--|----|
| 5.4.2 Seguimiento, cumplimiento, aceptación y control de los indicadores propuestos..... | 73 |
| 5.4.3 Compromiso de los colaboradores para el uso del software de gestión integrado..... | 73 |
| 5.5 Conclusiones..... | 74 |
| Capítulo VI: Resultados Esperados..... | 75 |
| 6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación..... | 75 |
| 6.1.1. Fortalecimiento de la cartera de clientes..... | 75 |
| 6.1.2. Mantenimiento de una línea de crecimiento apoyado en datos gestionados sobre un software | 75 |
| 6.1.3 Mayor orden y control en los procesos internos | 76 |
| 6.1.4. Consolidar propuestas de mercados internacionales..... | 77 |
| Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones..... | 78 |
| 7.1 Conclusiones | 78 |
| 7.2 Recomendaciones | 80 |
| Referencias..... | 82 |
| Anexos | 87 |
| Apéndice A: MATRIZ MEFE Industrias Forestales B&J | 87 |
| Apéndice B: MATRIZ MEFI Industrias Forestales B&J | 87 |
| Apéndice C: Análisis FODA | 89 |
| Apéndice D: Diagrama de Ishikawa | 92 |
| Apéndice E: Balance Score Card..... | 93 |

Listado de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Histórico de Ventas de los Últimos Cinco Años | 27 |
| Tabla 2 Matriz de Priorización del Problema | 39 |
| Tabla 3: Diferencia de Ventas..... | 40 |
| Tabla 4: Cuentas por Cobrar | 40 |
| Tabla 5: Matriz de Priorización Causa - Raíz..... | 47 |
| Tabla 6: Definiciones Claves | 57 |
| Tabla 7: Indicadores financieros: ingresos y utilidad neta..... | 65 |
| Tabla 8: Indicadores de procesos: porcentaje de mermas, tiempos de producción y tiempos de respuestas a clientes | 67 |
| Tabla 9: Definición de Indicadores..... | 67 |
| Tabla 10: Diagrama de Gantt de Presentación de Resultados, Planificación e Implementación de Actividades | 69 |
| Tabla 11: Cuadro de Inversiones | 70 |
| Tabla 12: Valor Presente de la Inversión | 70 |
| Tabla 13: Flujo de Caja Libre | 71 |
| Tabla 14: Indicadores financieros de la Implementación | 71 |
| Tabla 15: Período de recuperación de la inversión | 71 |



Listado de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de la cadena productiva de la madera. Tomado de “La industria de la madera en el Perú”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2018. Recuperado de <https://www.fao.org/3/i8335es/I8335ES.pdf> 19



Resumen Ejecutivo

Industrias Forestales B.J. S.A.C. es una organización con más de 20 años en el rubro de extracción, transporte fluvial, primera transformación de troncos y comercialización de madera aserrada. La empresa está ubicada en Manantay, Pucallpa, región Ucayali. En el servicio de consultoría que se realizó a la empresa, se pudo identificar el problema central y se lograron formular alternativas de solución viables. En primer lugar, en la etapa de recolección de datos y análisis empresarial, se llevaron a cabo reuniones virtuales con la alta gerencia de la organización.

Como resultado, se identificó que factores externos como la pandemia del Covid-19 y cadenas de suministros globales interrumpidas, pero, principalmente, factores internos como la ausencia de organización y sistematización de algunos procesos contribuyeron a la disminución en ventas de madera en el período 2022. Para ampliar el alcance e impacto de la organización, y, principalmente, para fortalecer el nivel de ventas, se propuso: (a) la implementación de un software a medida que gestione procesos eficientemente; (b) el diseño, desarrollo y mantenimiento de un sitio web propio; (c) la contratación de un gestor de redes sociales; (d) la compra de equipos de medición láser y (e) la renovación de equipos de corte. La implementación de dichas alternativas de solución representa una inversión de S/270,765.22, la cual será recuperada en cuatro meses y 20 días. Finalmente, se obtuvo un valor actual neto (VAN) de S/1'719,013.83 y una tasa interna de retorno (TIR) de 263%, así como un análisis de costo/beneficio de 7.35, datos que garantizan la idoneidad, rentabilidad y viabilidad de las propuestas de solución.

Abstract

Industrias Forestales B.J. S.A.C. is an organization with more than 20 years in the industry of timber extraction, river transportation, primary processing of logs, and sale of sawn wood. The organization is in Manantay, Pucallpa, Ucayali region. In the business consulting provided to the organization, the main problem was identified, and viable solutions were formulated, too. First, in the data collection stage, virtual meetings were held with the top management of the organization. As a result, it was identified that external factors such as the Covid-19 pandemic and disrupted global supply chains, but mainly internal factors such as the lack of organization and systematization of certain processes, contributed to the decrease in sawn wood sales in 2022. To amplify the reach and impact of the organization, and, mainly, to strengthen the sales levels, the following alternatives were proposed: (a) the implementation of custom software to efficiently manage processes; (b) the design, development, and maintenance of its own website; (c) the hiring of a community manager; (d) the purchase of laser measurement equipment, and (e) the renewal of cutting equipment. The implementation of these alternative solutions represents an investment of S/270,765.22, which will be obtained back in four months and 20 days. Finally, a Net Present Value (NPV) of S/1'719,013.83 and an Internal Rate of Return (IRR) of 263%, were obtained, as well as a cost/benefit analysis of 7.35. These data ensure the suitability, profitability, and viability of the proposed solutions.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Industrias Forestales B.J. S.A.C.

1.1 Presentación de la Empresa

Industrias Forestales B.J. S.A.C. es una empresa con más de 20 años de experiencia en el rubro de extracción, transporte fluvial, primera transformación de troncos y comercialización de madera aserrada, cuyo centro de producción principal está ubicado en la Carretera Manantay km 4,200, Manantay, Pucallpa, provincia y departamento de Ucayali.

Industrias Forestales B.J. S.A.C. viene experimentando un proceso de crecimiento empresarial, trabajando constantemente en la búsqueda del desarrollo de la organización, tratando de agregar valor a sus procesos internos de trabajo y aplicando buenas prácticas orientadas al cumplimiento de las leyes y protección del medio ambiente en sus actividades. La sostenibilidad de los recursos y responsabilidad social empresarial para salvaguardar especies de madera en peligro de extinción son aspectos esenciales para la organización, la cual procura contribuir a la economía de personas y familias de la región Ucayali, aplicando estrategias de negocio que puedan ser aprovechables en el corto y largo plazo. Es así como la organización tiene el objetivo de llegar a ser una empresa líder en el mercado y poder ser referente en la industria de primera transformación y aserrío de madera en su región y procurar, en el mediano plazo, llevar su propuesta de valor a nuevos mercados internacionales.

Considerando la inmensa riqueza forestal que posee la región Ucayali, y en general toda la selva peruana, la industria forestal en las últimas décadas se ha caracterizado por un crecimiento significativo en el aprovechamiento de una gran diversidad de materias primas en base a los recursos forestales. Sin embargo, este crecimiento se ha visto constantemente afectado por diversos problemas coyunturales tales como la tala ilegal, la competencia desleal, comercialización de los recursos de manera indebida y múltiples factores que han

puesto en peligro aspectos relevantes dentro del proceso de sostenibilidad ambiental, lo cual plantea la necesidad de una constante mejora y posibilidad de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado para seguir siendo económicamente competitiva y hacer el mejor uso posible de los recursos existentes.

Por otro lado, la crisis del Covid-19 y la coyuntura sociopolítica por la cual atraviesa el Perú en estos últimos años ha generado que múltiples industrias y sectores económicos del país hayan tenido que postergar la provisión de cantidades considerables de madera, llevando a la organización a puntos muy bajos dentro de la media de su producción. Es así como la empresa necesita optimizar aspectos esenciales organizativos para mantenerse competitiva en la industria y seguir alineada en la producción y transformación de madera en la región Ucayali. La organización se encuentra en la mira de este objetivo siendo respetuosa de las leyes y cultura local, coordinando con las autoridades locales la obtención de permisos y autorizaciones necesarias para las operaciones de los recursos, tanto en su planta principal, así como en el proceso de transporte fluvial en pleno cumplimiento de la normativa vigente.

1.2 Modelo de Negocio

Fundada en el año 1996, la organización cuenta con dos empresas que se complementan para realizar todo el ciclo extractivo con un manejo sostenible del bosque, usando barcazas y empujadores fluviales para transportar los troncos de madera desde los patios de acopio de las zonas de talado hasta llegar a su puerto en la ciudad de Pucallpa. Dicho proceso se realiza para poder abastecer el aserradero y posteriormente vender el producto en el mercado local como madera aserrada (paquetería, listonería, madera comercial, madera corta comercial, terrazas y bastidores para camas) en medidas comerciales y medidas especiales.

Como propuesta de valor, la organización satisface las necesidades de otras empresas a nivel nacional e internacional a través de la venta de madera aserrada para que dichos clientes, a su vez, puedan resolver sus necesidades en tres rubros principales: fabricación de muebles, decoración y construcción.

La operación de venta de madera aserrada representa un buen negocio para la organización ya que es rentable y genera valor no solo para los proveedores y clientes, sino también para los propietarios. Sin embargo, en años recientes, la organización se ha enfrentado a múltiples desafíos que han impactado el nivel de ventas de madera aserrada.

El segmento de mercado al que la empresa se orienta está parcialmente identificado y la empresa cuenta con procesos organizados a lo largo de toda la cadena de valor, desde proveedores hasta clientes finales. Sin embargo, dichos procesos pueden ser optimizados para que la organización pueda ofrecer una propuesta de valor sólida y, de esa manera, incrementar sus niveles de rentabilidad en el largo plazo.

1.3 Análisis del Sector Industrial

La región Ucayali es la segunda en producción de madera rolliza con un 19% de participación y tercera en producción de madera aserrada, con un 16% de participación a nivel nacional. El 6% del empleo total en la región gira alrededor de la actividad forestal (Reporte Regional de Comercio Ucayali, 2018).

Los principales competidores para Industrias Forestales B.J, a nivel nacional son organizaciones cuyo *core* de negocio es la venta de productos maderables de primera transformación como madera rolliza y madera aserrada.

De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, el Perú se encuentra en segundo lugar en Sudamérica en cuanto a extensión superficial de bosques naturales debido a que el 90% de la superficie boscosa está ubicada en la Amazonía peruana, con más de 70

millones de hectáreas. Asimismo, la actividad forestal está comprendida por la extracción, transformación y comercialización de maderas. Para dicho propósito, la organización encargada de gestionar los recursos forestales y de fauna silvestre es el Instituto Nacional de Recursos Naturales, INRENA (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2023).

1.4 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y amenazas)

Para toda organización resulta esencial analizar su entorno debido a que las condiciones externas cambian constantemente. En ese entender, es necesario analizar los factores externos (oportunidades y amenazas) con la finalidad de tener una idea clara de aquello que pueda tener una repercusión directa en la empresa. Para tal fin, se ha determinado utilizar la herramienta de análisis PESTE, y centrar el análisis en aspectos fundamentales, tales como, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, los cuales se detallan a continuación.

1.4.1 Análisis PESTE

El análisis PESTE, también conocido como análisis PEST o PESTEL, es una herramienta de gestión que se ha utilizado para analizar el entorno externo de Industrias Forestales B.J. S.A.C.

Esta herramienta nos ha permitido identificar y comprender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que podrían afectar o influir a Industrias Forestales B.J. S.A.C. En ese sentido, tomamos en consideración los aspectos del entorno que rodea a la organización, los cuales se detallan a continuación:

1.4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Los factores políticos y legales que pueden afectar a Industrias Forestales B.J. S.A.C. incluyen el sistema político, estabilidad política, regulaciones gubernamentales, políticas

fiscales, leyes laborales y cualquier otro aspecto político que pueda impactar en las operaciones de la organización.

En ese sentido, y tomando en consideración dicho contexto, debemos señalar, que al igual que muchos países de la región, la situación política en el Perú presenta niveles complejos para su gestión en los últimos períodos de administración gubernamental. El factor político ha impactado directamente a múltiples pequeñas y medianas empresas en el día a día, las cuales han tenido que enfrentar desafíos importantes tanto para mantener el flujo normal de trabajo considerando la demanda proyectada, como para tratar de mantener una línea de actividad en el corto y mediano plazo.

De acuerdo con informes del Ministerio de la Producción, debido a las múltiples huelgas y paralizaciones a nivel nacional ocasionadas por la crisis socio-política en el país, tanto la inversión pública y privada se han visto afectadas, ocasionando la desaceleración de los procesos de producción, estancando proyectos de inversión y generando el entorpecimiento de provisión de materia prima aserrada en 2023.

Si bien la sociedad en general procura asumir el respeto por las leyes y la propiedad privada, la extrema dureza con que se han vinculado los reclamos y hechos de repudio al gobierno actual están generando una inestabilidad política y económica marcada, haciendo que muchas empresas tengan que verse afectadas y, a su vez, deban prever sus actividades de manera preventiva hasta que la situación actual pueda mejorar y, de manera proactiva, reactivarse para el bien de la población en su totalidad.

Dicha disminución ha afectado profundamente las proyecciones de ventas e ingresos planificados para el primer trimestre del año, lo cual está generando en la coyuntura una especulación bastante incierta de cómo deben las organizaciones enfrentar esta etapa de crisis.

También es importante considerar que antes de la pandemia del Covid-19, Industrias Forestales B.J. S.A.C. tenía una importante representatividad en el rubro de venta de madera aserrada, lo cual le permitía tener una proyección importante de ventas para los periodos siguientes; sin embargo, a consecuencia de la coyuntura por pandemia y agregando la coyuntura política de los últimos periodos, el sector y los clientes con los que contaba la organización han paralizado sus operaciones y en muchos casos algunos de los proyectos con los cuales se contaban han cancelado, situación que ha generado una profunda preocupación por reactivar su demanda en el corto y mediano plazo.

Por otro lado, es importante considerar que en el Perú en el año 2022, se han elegido nuevos servidores públicos para la administración gubernamental de municipalidades locales y gobiernos regionales, los cuales crean expectativa de inicio de nuevos proyectos y oportunidades de trabajo para la población. Esto representa una ventana importante de oportunidades para la organización, ya que los proyectos que están a cargo de estos entes locales posibilitan unas nuevas opciones de proveer bienes e insumos y múltiples recursos a nivel local. Para Industrias Forestales B.J. S.A.C. siempre es una oportunidad de negocio participar en procesos de licitación y adquisiciones como proveedor para diferentes proyectos a cargo del sector público, lo cual brinda la posibilidad de generar una mayor producción y tener un horizonte de mercado potencialmente activo.

Resulta relevante mejorar su participación como proveedor de madera para diversas empresas del sector privado relacionadas con el rubro minero, las cuales requieren del insumo maderero para la construcción de puntales o postes de rollo sin corteza, labrados o aserrados, que normalmente se utilizan para el sostenimiento de los socavones en minería, de los cuales se necesita provisionar a dichas construcciones rurales, o de tipo rústico que actualmente cuentan con proyectos enfocados en la explotación de dicho rubro.

Asimismo, es importante considerar la situación particular a partir del contexto ocasionado por el conflicto bélico entre los países de Rusia y Ucrania, el cual, de manera indirecta, ha provocado consecuencias en la situación económica de la gran mayoría de países que tienen vínculos dentro de procesos de exportación e importación de bienes hacia el continente europeo.

El contexto global se presenta como una preocupación ya que las necesidades de proveer materias primas, en este caso, madera aserrada, repercute directamente en la cadena de exportación de bienes, el cual tiene una tendencia significativa a decaer en comparación a un escenario de estabilidad.

1.4.1.2 Factores Económicos (E)

Se analizaron los factores económicos que pueden afectar el desempeño de la organización. Esto incluye indicadores económicos como el crecimiento económico, tasas de interés, inflación, desempleo, fluctuaciones de divisas y otros factores relacionados con la economía.

Resulta relevante analizar la situación macroeconómica actual de la economía peruana frente a las diferentes eventualidades y sucesos recientemente vividos tales como la pandemia del Covid-19, la situación de inestabilidad global provocada por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania y toda la coyuntura actual del régimen político al interior del país.

Dichos factores han reflejado incrementos en los indicadores que miden la inflación y, en general, han tenido una repercusión en el alza de los costos de bienes y aquellos asociados a su producción, lo que genera consecuencias importantes en la economía a nivel nacional, marcada por una inestabilidad significativa, considerando aspectos como la caída de la demanda en muchos sectores productivos del país, paralización y retraso en la ejecución de

proyectos gubernamentales y operaciones canceladas o reprogramadas en sectores importantes tales como minería, turismo, producción y comercio.

Después de haber superado parcialmente la crisis ocasionada por el Covid-19, muchos sectores productivos y de servicios se han visto afectados en el sentido de no poder contar con los niveles de demanda adecuados para mantener a flote sus negocios y, en muchos casos, han tenido que cerrar por falta de liquidez.

Proyectos y demás fuentes de empleo se han visto paralizados, impidiendo a Industrias Forestales B.J. S.A.C seguir siendo parte de cadenas productivas y atender necesidades de provisión de madera aserrada, afectando directamente su propio proceso de estabilidad económica post pandemia.

De igual manera, antes de la pandemia del Covid-19, la organización tenía una mayor demanda en el mercado local y las posibilidades de exportación se diversificaron gracias a la demanda de materia prima aserrada por parte de empresas en países como China, España y Estados Unidos. En la actualidad, los múltiples sucesos coyunturales han hecho que las exportaciones caigan a niveles muy bajos.

Para ampliar el mercado y contribuir con la reactivación de la demanda es necesario fortalecer el enfoque de venta de madera aserrada a organizaciones privadas también, lo cual es fundamental para incrementar la proyección de ventas y posicionar a la organización como líder dentro del proceso de provisión de materia prima aserrada. Sin duda, la pandemia ha generado niveles muy altos de incertidumbre en muchas personas, organizaciones y comunidades. No obstante, es esta misma incertidumbre la que puede ayudar a las personas y organizaciones a redescubrir su gran valor y habilidades únicas, así como ser el catalizador para lograr abrir nuevas puertas para mejores oportunidades (Marquina, 2022).

Por otro lado, el crecimiento de la economía peruana en las últimas dos décadas ha representado un paradigma para muchos otros países en desarrollo no solo en la región, sino a nivel global. De acuerdo con cifras del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Perú fue el país con mayor reducción de la pobreza multidimensional en la última década. El país ha reducido su porcentaje de población en situación de pobreza multidimensional de 20% a 12.7% (Índice de Pobreza Multidimensional, 2019). Asimismo, el Perú es el país más empresario del mundo, la actividad empresarial ha sido la variable más importante de reducción de pobreza y el país cuenta con la tasa más alta de emprendedores del mundo: una empresa por cada 13 personas. Comparativamente, hay una empresa por cada 33 personas en Colombia y una por cada 18 en Chile (Arellano, 2020). Sin embargo, la pandemia del Covid-19 ha tenido un impacto devastador en la economía peruana, la cual ha sido la más afectada en Sudamérica el año 2020. Las restricciones impuestas por el gobierno y las cuarentenas prolongadas han generado una contracción de 11.1% en el PBI en 2020 (World Bank, 2021). La crisis financiera que las micro y pequeñas empresas (MYPES), así como familias peruanas, atraviesan definitivamente representa un gran desafío ya que sus ingresos han sido tremendamente afectados. Sin duda, la pandemia ha generado niveles muy altos de incertidumbre en muchas personas, organizaciones y comunidades.

La informalidad de la industria se constituye como un desafío y una debilidad muy grande. El sector forestal maderable registra altos índices de informalidad en cuanto a contratación de trabajadores, quienes no se encuentran protegidos y no reciben beneficios correspondientes a ley, así como empresas que no se encuentran legalmente constituidas para operar. En ese sentido, el porcentaje de informalidad laboral en el sector forestal maderable alcanzó el 91% y el 73% de las empresas en el sector son consideradas informales (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018).

1.4.1.3 Factor Social, Cultural y Demográfico (S)

Resulta importante analizar los factores socioculturales que puedan tener un impacto en la organización. Dichos factores pueden ser tendencias demográficas, cambios en los hábitos de consumo, valores culturales, actitudes hacia la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Esta perspectiva es una mirada al plano coyuntural y la organización tiene expectativas altas de recobrar la actividad de múltiples sectores productivos y de servicios, con el objetivo de retomar nuevas oportunidades de negocio para generar trabajo y posibilitar la reactivación económica esperada.

La exportación de madera ha tenido un impacto significativo en la generación de empleo en las comunidades locales de Ucayali donde se lleva a cabo la extracción y procesamiento de la madera.

Por otro lado, se ha analizado la problemática de la sostenibilidad de los recursos naturales. Las empresas que participan en la exportación de madera deben tener en cuenta la responsabilidad social corporativa, asegurándose de que sus operaciones sean éticas, sostenibles y respetuosas con los derechos humanos y el medio ambiente. Es esencial evaluar cómo la exportación de madera afecta a la sociedad en términos de disponibilidad de recursos naturales, calidad del aire y agua, y la posibilidad de satisfacer las necesidades futuras de las generaciones venideras.

En ese sentido, la Gerencia Regional Forestal y de Fauna Silvestre del Gobierno Regional de Ucayali, como los policías ecológicos, son las entidades gubernamentales dedicadas al proceso de control de producción de madera aserrada de acuerdo con los autorizaciones y permisos con los cuales las empresas privadas cuentan para el proceso productivo. Sin embargo, este control aún no es suficiente ya que la tala informal y posterior

comercialización ha provocado en muchos de los casos la generación de múltiples personas que se dedican a este rubro de negocio sin poseer una perspectiva real de las políticas de sostenibilidad.

Dichas personas y organizaciones comercializan las especies que puedan proveerse sin autorización y a un precio totalmente fuera de la competencia del mercado, haciéndose de una propuesta desleal con pocos factores de reconocimiento legal, siendo este aspecto uno de los principales factores que ha fomentado el incremento de la explotación de sectores forestales y recursos de comunidades indígenas (Ipenza, 2018).

Dicha situación representa una gran preocupación para el desarrollo de una industria que busca tener un enfoque en mantener la sostenibilidad de los recursos y hacer respetar las leyes para todos.

Desde otra perspectiva, la crisis de la pandemia ocasionada por el Covid-19 ha llevado a muchas empresas a paralizar sus operaciones y tener la necesidad de reformular sus procesos productivos. De igual manera, las pequeñas y medianas empresas relacionadas con el rubro de extracción, transporte fluvial, transformación y comercialización de madera aserrada en la región Ucayali tuvieron la necesidad de readaptarse a las nuevas formas de trabajo, tratando de vincular los protocolos de prevención para la operación y posteriormente tratando de sobrellevar la carga económica con préstamos financieros y demás medidas de reactivación propuestas por el gobierno.

1.4.1.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)

Este factor analiza los avances tecnológicos que podrían afectar a la organización. Se consideran la investigación y desarrollo, innovaciones tecnológicas, patentes, cambios en la infraestructura tecnológica y la adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores o la industria.

Uno de los propósitos principales es aprovechar las herramientas tecnológicas para identificar clientes potenciales que puedan tener un mayor conocimiento de la marca y la trayectoria de la organización. Es necesario también evaluar las tecnologías utilizadas en el procesamiento y producción de madera, lo que incluye maquinaria de corte, aserrado, secado y tratamiento de la madera. La adopción de tecnologías más avanzadas y eficientes puede mejorar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad del producto final.

Un aspecto importante por considerar dentro de la organización es examinar las innovaciones tecnológicas en la gestión de la cadena de suministro. El uso de sistemas que puedan optimizar la logística, gestión administrativa y organizar los procesos internos de una manera más eficaz resultan muy relevantes.

Asimismo, es necesario considerar el uso de tecnologías de marketing digital para dar a conocer la propuesta de valor de la organización y fortalecer los niveles de ventas. El marketing digital, el comercio electrónico y el uso de plataformas digitales definitivamente ayudarán a maximizar el alcance de la empresa y llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales.

1.4.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Los factores relacionados con el medio ambiente y el cambio climático que pueden afectar a Industrias Forestales B.J. S.A.C. incluyen regulaciones ambientales, sostenibilidad, cambio climático, gestión de residuos y conciencia ambiental.

El Perú cuenta con, aproximadamente, 17.5 millones de hectáreas de bosques de producción permanente (BPP) para un aprovechamiento sostenible, tomando en consideración que 9.3 millones de hectáreas BPP se ubican en Loreto, 3.4 millones de hectáreas en Ucayali y 1.9 millones de hectáreas en Madre de Dios (Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, 2017).

Ucayali es la segunda región más extensa del país y su economía gira en torno a tres sectores fundamentales: la silvicultura, el comercio y la agroindustria (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022). De la misma forma, debido a que más del 70 por ciento de su área está compuesta por tierras y espacios forestales, Ucayali es una de las regiones del Perú con mayor potencial forestal. Asimismo, sus tres pisos naturales (ceja de selva, selva alta y selva baja) la convierten en un espacio geográfico muy rico, donde es posible encontrar una gran variedad de especies forestales (Banco Central de Reserva del Perú, 2012).

Igualmente, dada la riqueza de recursos forestales en la selva peruana, existe una gran diversidad de especies comerciales en cuanto a recursos maderables. Algunas de las especies forestales primordiales de la región son: cedro, caoba, copaiba, lupuna y catahua (Cámara Nacional Forestal, 2016). De hecho, el país cuenta con la segunda extensión forestal más grande en Latinoamérica, factor que la sitúa como un país con una riqueza muy amplia de especies maderables. Dada la gran extensión boscosa y la gran diversidad de recursos naturales en regiones de la Amazonía peruana, se han identificado 237 especies comerciales maderables en el mercado peruano (Promperú, 2019).

La riqueza forestal de la región Ucayali ha desarrollado múltiples negocios enfocados en explotar la venta y comercialización de madera aserrada. Este proceso ha sido orientado desde el gobierno central y regional con la perspectiva de generar mayores posibilidades de negocio para la población utilizando dicha materia prima. Sin embargo, diferentes factores tales como el poco control y seguimiento escaso de las entidades gubernamentales correspondientes, ha generado múltiples problemas ecológicos y de extinción de especies madereras consideradas importantes dentro de la producción.

Es así como, de acuerdo con informes propios del Gobierno Regional de Ucayali, en el año 2022 se han registrado especies en peligro de extinción tales como la Caoba, Puya, Uña de Gato, Flor de Amancaes, Quina, Mangle Blanco, Queñoa y Horquilla.

Toda esta problemática ha estado relacionada con la tala y comercialización ilegal de muchas especies madereras y la poca influencia del Estado para generar planes de reforestación, principalmente en las zonas más afectadas de las áreas protegidas, lo cual genera una preocupación importante para las empresas del rubro.

También es importante considerar, que para mantenerse competitivas y sobrevivir en el largo plazo, las organizaciones no deberían ver el tema medio ambiental como un aspecto relacionado únicamente al área de responsabilidad social corporativa, sino convertirlo en un pilar fundamental transversal a lo largo de las operaciones de toda la organización.

El proceso de toma de decisiones efectivas en las organizaciones debe girar en torno a la sostenibilidad y el impacto en el mediano y largo plazo a nuestro planeta. Como manifestó Winston (2019), la humanidad no progresará en un ecosistema cuyas columnas vertebrales de soporte planetario se están desmoronando completamente. Por consiguiente, en un mundo y en una sociedad a las que les es imposible prosperar, tampoco será posible hacerlo para sus empresas.

1.4.1.6 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades y Amenazas de Industrias Forestales B.J. S.A.C.

Oportunidades

- 1 Mejora de participación como proveedor de madera para nuevos proyectos de instituciones privadas (Minería).
 - 2 Fortalecimiento de demanda debido a la activación de nuevas propuestas económicas en las gestiones gubernamentales.
 - 3 Reactivación de sectores industriales debido a crecimiento económico post crisis sociopolítica en el Perú.
 - 4 Reactivación de la exportación de la materia prima a países como China y Estados Unidos.
 - 5 Diversificación de clientes (locales y nacionales) por medio de la promoción de la marca en medios digitales.
-

Amenazas

- 1 Tala ilegal, poco control de instituciones del Estado y extinción de algunas especies maderables.
 - 2 Competencia desleal que genera una disminución del precio debido a la abundancia de producto.
 - 3 Disminución de la demanda y ventas locales por situación de inestabilidad política en el Perú.
 - 4 Situación económica inestable debido a la falta de reacción de los sectores productivos post pandemia Covid-19.
 - 5 Inflación, aumento en los costos de producción.
-

Fuente: Elaboración propia

1.5 Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y debilidades)

Según D'Alessio (2015), el análisis interno debe ayudar a la alta gerencia a tomar decisiones que soporten la estrategia, y en función a ello, centrar el análisis considerando áreas fundamentales, tales como Administración y Gestión (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información (I), Tecnología e Investigación (T). En ese sentido, a través de la evaluación de los principales aspectos AMOFHIT se identificarán y evaluarán fortalezas y debilidades dentro de las principales áreas de la organización.

1.5.1 Administración y Gestión

Actualmente, la administración de la organización está a cargo del Gerente General (dueño de la empresa) con el apoyo directo de su personal de confianza, encargado de dirigir las operaciones de la empresa y dar soporte a las labores principales tales como la comercialización del producto, ventas y cobranzas.

Es así como el objetivo principal de la gerencia está enfocado en manejar los aspectos operacionales, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. En ese sentido, el objetivo principal está enfocado en aumentar la productividad y desarrollar un mayor horizonte de ventas a nivel de producción de madera aserrada y derivados. Sin embargo, la organización solo vende madera como materia prima, más no cuenta con la infraestructura, capacidades y niveles de desarrollo tecnológico y organizacional adecuados para incursionar en etapas de mayor complejidad que permitan añadir un valor agregado al producto final,

objetivo que desde la gerencia central es importante para diversificar las líneas de negocio de la empresa.

Otro aspecto importante por considerar es que, actualmente, no se cuenta con una herramienta de control eficiente transversal a las operaciones y ventas de la organización. El contador es el encargado de llevar toda la información cuantificable de la empresa, y se la comunica a la gerencia o dueño de la empresa.

De la misma forma, el análisis interno ha identificado una gestión de recursos humanos que puede ser optimizada. Se requiere mejorar procesos internos como el control y seguimiento a las actividades del personal, la definición de una cultura sólida basada en el fortalecimiento de la experiencia que tiene la organización dentro del rubro de primera extracción de madera y las buenas prácticas a nivel de responsabilidad social empresarial.

1.5.2 Marketing y Ventas

Hace treinta años, el mundo no estaba tan interconectado como lo está hoy. La movilidad de capital, mano de obra, tecnologías, personas e información era bastante restringida. No obstante, esto se ha visto modificado drásticamente con la globalización y uno de los campos en los cuales esta ha tenido un mayor impacto es el comercio internacional.

De la misma manera, las redes sociales han derribado fronteras y han servido de canal principal para que muchos emprendedores y organizaciones puedan dar a conocer sus propuestas de valor a un mercado cada vez más internacional. Sin embargo, la mayor parte de venta de madera de la organización se realiza en el mercado local y existe un gran potencial de ampliación de mercados, no solamente dentro del país, sino también en el extranjero.

Tabla 1: Histórico de Ventas de los Últimos Cinco Años

| Año | Venta Totales | % Venta de Madera | Venta Internacional | Venta Local | Venta Total Madera | Rentabilidad Madera | Ganancia Neta Madera |
|------|---------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| 2018 | S/ 3'953,318 | 60% | S/ 320,000 | S/ 2'051,991 | S/ 2'371,991 | 30% | S/ 711,597 |
| 2019 | S/ 4'034,220 | 60% | S/ 500,000 | S/ 1'920,532 | S/ 2'420,532 | 30% | S/ 726,160 |

| | | | | | | | |
|------|--------------|-----|------------|--------------|--------------|-----|------------|
| 2020 | S/ 1'919,612 | 50% | S/ 0 | S/ 959,806 | S/ 959,806 | 20% | S/ 191,961 |
| 2021 | S/ 4'770,576 | 65% | S/ 600,000 | S/ 2'500,874 | S/ 3'100,874 | 15% | S/ 465,131 |
| 2022 | S/ 3'482,780 | 60% | S/ 0 | S/ 2'089,668 | S/ 2'089,668 | 15% | S/ 313,450 |

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, Industriales Forestales B.J. S.A.C. opera en un mercado constituido por clientes locales dentro de la región Ucayali y, en general, a nivel regional, clientes de carteras privadas que comercializan con el insumo para diferentes tipos de industrias.

Por otro lado, el mercado de exportación, tal como se enfatizó en puntos anteriores, se ha visto cada vez más reducido después de la pandemia debido a que continúa en proceso de reactivación. Muchas de las empresas que requerían de los insumos a nivel internacional, están realizando pedidos y requerimientos de manera conservadora. Algunas de las principales especies maderables con las que la empresa trabaja son:

- Yacushapana: madera pesada, principalmente usada para construcción en general
- Huayruro: usada principalmente en carpintería, muebles y pisos
- Capirona: madera pesada, principalmente usada para pisos, parquet y construcción
- Copaiba: usada principalmente para vigas, columnas, carpintería y pisos

Por otro lado, el marketing cumple un rol crucial en el proceso de ventas, ya que es la forma en que la empresa puede atraer a los clientes potenciales a comprar sus productos.

En ese sentido, se ha analizado dicho aspecto de la organización, entendiendo que la empresa no está destinando suficientes recursos financieros a promocionar su propuesta de valor. La organización no cuenta con una estrategia de marketing clara y definida. La empresa puede estar realizando esfuerzos dispersos y poco efectivos que no generan resultados significativos.

Hoy en día, resulta complejo idear una propuesta de marketing si no se cuenta con una presencia en línea sólida para llegar a una audiencia más amplia. La empresa actualmente no

está presente en las redes sociales, no tiene un sitio web y no realiza campañas en línea para promover su marca.

1.5.3 Producción y Operaciones

Uno de los pilares fundamentales de la empresa es la capacidad de corte rápido. La organización cuenta con maquinaria que permite realizar dicho proceso de una manera celer. Dicha maquinaria es capaz de procesar madera con distintos rangos de dificultad de aserrío, así como con distintos niveles de resistencia mecánica. Finalmente, en la etapa de transformación primaria, la organización logra producir madera aserrada aprovechando la capacidad de corte rápido de su maquinaria.

Resulta importante definir el concepto de cadena productiva de la madera. Minaya (2012) indicó que la cadena productiva de la madera se refiere al grupo de operaciones y procesos continuos que involucran el aprovechamiento, transformación y comercialización de la madera.

En ese entender, la empresa cuenta con equipos propios, factor que no solo permite fortalecer la efectividad de toda la cadena de procesos, sino también alivia a la organización de depender de equipos externos, los cuales pueden representar el uso de recursos que actualmente son destinados para otros propósitos y hacen que la organización puede ser más sostenible en el largo plazo. Para el ciclo extractivo, la organización cuenta con equipos propios.

Para el proceso de transporte, la empresa cuenta con (a) barcazas y (b) empujadores fluviales para transportar los troncos de madera desde los patios de acopio de las zonas de

talado hasta llegar a su puerto en la ciudad de Pucallpa. Finalmente, para el proceso de primera transformación, la organización cuenta también con maquinaria propia.

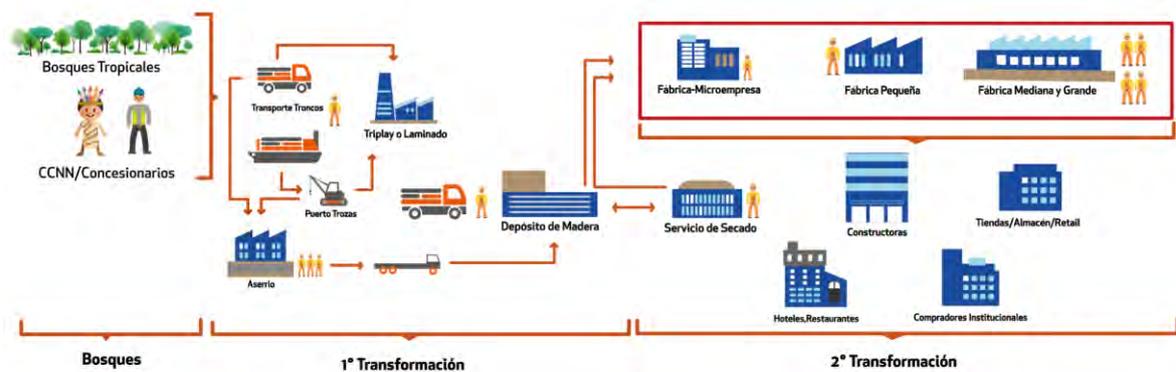


Ilustración 1: Esquema de la cadena productiva de la madera. Tomado de “La industria de la madera en el Perú”, por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2018. Recuperado de <https://www.fao.org/3/i8335es/I8335ES.pdf>

1.5.4 Contabilidad y Finanzas

Por el lado de finanzas, actualmente la empresa no cuenta con mayor carga crediticia o responsabilidades importantes asumidas, más que los prestamos asumidos por el periodo de reactivación económica en época de pandemia, a nivel del Estado.

En ese sentido, es primordial para la organización tomar en consideración el aspecto organizacional, en el cual se pueda tener una mejor visión de la gestión para organizar mejor sus procesos internos, ordenar la información que produce y utilizar herramientas sistematizadas que puedan apoyar en la administración de ventas, logística y cobranzas. Dichos factores permitirán a la gerencia tomar mejores decisiones y contar con información completa y actualizada en el momento que lo requieran.

1.5.5 Recursos Humanos

En dicho aspecto, la organización tiene inconvenientes ya que el seguimiento y manejo de la información es un tema de cambio constante. A comentarios de la gerencia, por lo general se establece a un encargado, con el perfil adecuado en la gestión de recursos humanos de la organización. Sin embargo, la rotación de personal para este puesto ha sido

alta, al punto de tener que gestionar dicho aspecto del negocio de manera provisional por otros encargados. En ese sentido, se necesita contar con procesos definidos para este aspecto, desarrollarlos, buscar alternativas útiles para la administración e involucrarlos de manera eficiente dentro de las herramientas tecnológicas de la empresa, para su fácil acceso a la información.

Para la selección de personal, el mismo dueño se encarga de enseñar a los practicantes las actividades del negocio y la rutina de trabajo. Asimismo, algunos de los trabajadores no cuentan con el perfil necesario para las funciones que deben desempeñar. En general, sí se cuenta con un clima laboral favorable entre los colaboradores, lo cual se destaca como una buena relación de trabajo desde la gerencia hasta personal operativo.

1.5.6 Sistemas de información y comunicación

La organización, desde el aspecto organizativo, no emplea o hace uso de alguna herramienta de apoyo para la gestión más que brindar acceso a plataformas como son la suite de Office, específicamente Word o Excel para aspectos relativos a las funciones.

De igual manera, es necesario contar con una plataforma de gestión corporativa de correo electrónico que le permita a la organización tener una gestión más eficiente, así como invertir en aspectos fundamentales para la organización con el objetivo de optimizar procesos internos. Por ejemplo, la compra o diseño de un software a medida que permita a la administración y gerencia supervisar procesos internos será clave para una gestión eficiente de la empresa.

1.5.7 Tecnología & Investigación y Desarrollo

Actualmente, el uso de los recursos de la empresa está enfocado en elevar los niveles de competitividad de la organización, así como en cubrir las responsabilidades financieras asumidas para afrontar los embates de la crisis sanitaria en los últimos años.

Sin embargo, existe una brecha muy amplia en infraestructura tecnológica, lo cual no permite que este objetivo pueda realizarse con la celeridad deseada. La maquinaria, equipos, procesos con los que cuenta la organización requieren ser actualizados para poder alcanzar mayores niveles de productividad y, posteriormente, mejores niveles de competitividad.



Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1 Metodología de Trabajo

Para la identificación del problema central se decidió tomar en consideración las metodologías de trabajo: (a) Kanban, (b) Scrum y (c) Design Thinking.

2.1.1 Metodología Kanban

La metodología Kanban se originó en una de las compañías internacionales más exitosas, Toyota. Esta metodología es parte del concepto *Lean Manufacturing*, el cual, a su vez, fue desarrollado en base a la metodología *just-in-time* (JIT). El objetivo de la metodología Kanban es implementar procesos organizados, productivos y eficientes (Castellano Lendínez, 2019).

Si bien es cierto que Kanban nació como una metodología para ser aplicada en procesos de producción de bienes, hoy en día es usada por compañías desarrolladoras de software, así como por otras organizaciones de distintos tamaños que brindan una gran variedad de servicios. Los cuatro elementos clave de la metodología Kanban son (a) empezar con lo que hace ahora, (b) comprometerse a implementar cambios incrementales, (c) respetar los procesos y (d) animar el liderazgo en todos los niveles (Kanbanize, 2023)

Al tratarse de modelos de producción repetitivos y de producción en serie, la metodología Kanban podría acomodarse a un nuevo rediseño estructural, organizacional y mejorar los procesos actualmente establecidos para la producción de madera aserrada y rolliza con el fin de mejorar su sistema de producción, optimizar tiempos de producción e identificar el personal idóneo para poder llegar a mejorar la productividad de Industrias Forestales B.J. S.A.C.

2.1.2 Metodología Scrum

El método Scrum ha sido diseñado como un *framework* de trabajo para equipos de alto rendimiento, el cual se encuentra marcado por la agilidad en el desarrollo de las labores

para obtener el mayor grado de eficiencia para alcanzar los objetivos de los proyectos. Su tendencia ha sido mayormente vinculada con la gestión integral de proyectos de software, tomando especial relevancia en la rapidez de respuesta a las necesidades de cambio por parte de los ejecutores de los procesos en las organizaciones.

De igual forma, la metodología Scrum funciona como vehículo para construir productos complejos, sirve como estrategia flexible en el desarrollo de nuevos productos y basa su aplicación en la mejora continua de procesos (Sachdeva, 2016).

Para la presente tesis de Business Consulting, el equipo de trabajo ha considerado tomar esta metodología para el desarrollo de la investigación. No obstante, para identificar el problema central se ha desarrollado un análisis del entorno de trabajo con el que actualmente trabaja la empresa Industrias Forestales B.J. S.A.C.

Esta metodología nos puede servir para mejorar los procedimientos de la organización, mejorar la respuesta organizacional frente a los retos de mayor producción que son parte fundamental del core del negocio; no obstante, esta metodología Scrum no nos ayudará a identificar el problema central.

2.1.3 Metodología Design Thinking

La metodología Design Thinking fue desarrollada por Tim Brown y su empresa de innovación y diseño, IDEO, con sede en Palo Alto, California. Brown (2008) sostuvo que pensar como un diseñador puede llegar a transformar radicalmente la forma en cómo las organizaciones desarrollan sus productos, servicios, procesos e inclusive sus estrategias.

Por consiguiente, se ha visto por conveniente optar por esta metodología de trabajo, la cual se centra en el entendimiento profundo de los usuarios y consumidores para quienes se diseñan y optimizan los productos y servicios, así como en el diseño creativo de soluciones a través de la innovación y colaboración (Liedtka, 2018).

El uso de esta metodología nos ha ayudado a identificar una serie de problemas y mejoras, las cuales, desde el punto de vista de los clientes y usuarios internos, pueden colaborar en fortalecer las estrategias de la organización para el logro de sus objetivos principales.

En efecto, se ha optado por utilizar la metodología Design Thinking debido a que resulta relevante aplicar un pensamiento de diseño para identificar el problema clave. Con la utilización de este método se plantean estrategias viables que ayudarán a identificar el problema central, idear alternativas de solución y mejorar la participación de la organización en el mercado de producción de madera rolliza y aserrada. El proceso de aplicación de la metodología Design Thinking consta de cinco etapas: (a) empatizar, (b) definir, (c) idear, (d) prototipar y (e) testear.

Se ha comenzado con una profunda comprensión de las necesidades de la empresa. Segundo, durante la etapa de definición, se ha conceptualizado toda la información que agrega valor e impulsa a ver nuevas perspectivas útiles y aplicables. En el tercer paso, se han generado alternativas de solución, lo cual ha ayudado a exponer e identificar los desafíos y necesidades como organización. En la cuarta y quinta etapa, se han generado soluciones para poder probar su eficiencia y efectividad. El objetivo de aplicar esta metodología es identificar el problema central de Industrias Forestales B.J. S.A.C. y de esta manera, empezar a dar forma a las propuestas y estrategias de solución.

Asimismo, se desarrollaron dinámicas de trabajo que se llevaron a cabo en conjunto con la gerente y representante de la empresa, para identificar los problemas principales. Estas dinámicas consideraron cuatro etapas: (a) elaboración de un análisis FODA como resultado de todas las sesiones de trabajo realizadas por el grupo de tesis y descrito en el capítulo dos, (b) aplicación de la metodología del diagrama de Pareto para corroborar la información

recabada a través de encuestas y entrevistas realizadas, (c) reunión con la gerente de Industrias Forestales B.J. S.A.C., para revisar los problemas identificados con el objetivo de validar cuáles ya cuentan con un plan de acción y cuáles excluir y (d) aplicación de la Matriz de Complejidad versus Beneficio para la priorización de los problemas.

2.2 Lista de Problemas

2.2.1 Incertidumbre mundial

A pesar de que el Perú recuperó la democracia hace dos décadas, es evidente que, en los últimos años, y muy recientemente, el panorama político ha dado muchas muestras de inestabilidad y desconfianza a inversores extranjeros. Los niveles de burocracia aún son bastante elevados en el sector público del país. Por ejemplo, como sostiene la publicación Doing Business (2020) del Banco Mundial, la cual compara la regulación de negocios en 190 economías, el Perú se encuentra en el puesto 76 en cuanto a la consolidación de diversos factores tales como permisos de construcción, acceso a electricidad, registro de propiedad, acceso a oportunidades de crédito, pago de impuestos, entre otros. Dichos factores juegan un rol fundamental en cuanto a la facilidad para establecer y crear negocios en el país. La poca competitividad en estos procesos inhibe a todos los peruanos que buscan emprender.

Asimismo, cuando se creía que los conflictos bélicos eran amenazas a las que se enfrentaban los ciudadanos del mundo en el pasado, hoy en día este tipo de situaciones y posibilidades están muy presentes y amenazan no solo la paz y bienestar de muchos grupos de personas en Europa, sino también afectan la cadena global de suministros a nivel internacional y, principalmente, la demanda de materias primas producidas en muchos países latinoamericanos.

2.2.2 Falta de pedidos y ventas

Se ha podido ver que la demanda de madera en el Perú no es tan fácil de determinar teniendo en cuenta que no hay una institución que monitoree dicha información. No se tiene mayor precisión en el cálculo de esta demanda. Las bases estadísticas forestales son sensibles al cambio; sin embargo, se ha podido identificar que la demanda de madera es cubierta en forma legal e ilegal con madera proveniente de (a) concesiones madereras que cuentan con permisos y autorizaciones, (b) plantaciones forestales principalmente de la sierra, (c) la creciente importación de productos madereros provenientes de plantaciones forestales de países vecinos como Brasil, Chile, Uruguay, Argentina, etc. y (d) la tala ilegal de nuestros bosques naturales que se produce en forma permanente y creciente en la costa, sierra y selva del país.

Sin embargo, resulta relevante mencionar que la demanda de madera va en crecimiento. Como dato internacional, se estima que va de acuerdo con el nivel de crecimiento de la población (de uno a dos por ciento). En consecuencia, se prevé un problema con la producción a nivel nacional, que cada vez es menor en referencia a la producción que proviene de concesiones. De esta forma, resulta inevitable que la importación maderera, que actualmente supera los mil millones de dólares al año, se incremente. Actualmente, la tala indiscriminada e ilegal de nuestros bosques crece de forma incontrolable e irreversible. La existencia de proveedores ilegales no solo impacta negativamente el crecimiento de ventas de la organización, sino también dificulta la apertura de nuevos mercados.

2.2.3 Baja considerable de los precios de las diferentes especies maderables

Debido al ingreso e importación de madera de países vecinos como Brasil, Chile y otros países que superan con creces la producción de madera nacional, los precios de las diferentes especies maderables nacionales han sido impactados. Dicho fenómeno se debe a

que los mencionados países vecinos tienen un mejor control y han evidenciado mejoras en la implementación de tecnologías de producción con características más avanzadas que hacen que el costo de la madera sea menor. Por consiguiente, para muchas organizaciones en la industria es un gran desafío competir dado el alto costo de producción nacional y la baja de precios de venta, en las diferentes especies de maderas comerciales.

Con la presencia de competencia internacional, que viene acompañada de nuevas tecnologías de producción, que abaratan los costos de la madera, así como la presencia de competencia informal, los precios de la madera comerciable alcanzan un precio menor y difícilmente se puede competir bajo las condiciones mencionadas si antes no se hacen cambios en los niveles de producción y uso de tecnologías más modernas.

2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

Después de haber identificado los aspectos principales que Industrias Forestales B.J. S.A.C. necesita fortalecer en base a la metodología de Design Thinking, el equipo de tesis ha decidido complementar su análisis relacionando los resultados antes descritos con el uso de la matriz de Complejidad versus Beneficio, la cual brindará un mayor detalle para realizar la planificación de actividades en base al problema central identificado, considerando dos ejes de valoración, los cuales están definidos por la complejidad en la implementación de la solución y beneficio esperado.

Para ello, se ha resuelto asignar un valor específico a cada problema identificado en base a dos ejes: (a) complejidad, que se determina según la cantidad de unidades de negocio que intervienen en la resolución del problema y (b) beneficio, basado en el nivel de impacto sobre el cumplimiento del objetivo definido para Industrias Forestales B.J. S.A.C. La dinámica consistió en discutir y definir el puntaje asignado para el eje de complejidad y el puntaje para el eje de beneficio.

Finalmente, con base en el peso asignado a cada problema y al puntaje obtenido, se ha procedido a priorizar el de mayor puntaje, que representa el problema más crítico, tal como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 2 Matriz de Priorización del Problema

Matriz de Priorización del Problema

| Problema | Beneficio | Complejidad | Críticidad |
|---|------------------|--------------------|-------------------|
| Disminución de las ventas en el período 2022 | 0.6 | 3 | 1.80 |
| No se cuenta con información ordenada de ventas y costos de producción | 0.4 | 3 | 1.20 |
| Constantes cuentas por cobrar atrasadas | 0.35 | 3 | 1.05 |
| No se ha definido la estructura de gestión de talento humano | 0.1 | 2 | 0.20 |
| Inexistencia de estrategia de difusión Comercial Digital | 0.1 | 1 | 0.10 |
| Demora e inexactitud en el proceso de medición de madera para el proceso productivo | 0.1 | 1 | 0.10 |
| No se tiene identificados a los competidores principales | 0.1 | 1 | 0.10 |
| Baja difusión de políticas de responsabilidad social empresarial | 0.05 | 1 | 0.05 |

Fuente: Elaboración propia

2.4 Problema Principal

Del proceso de identificación realizado, se ha llegado a la conclusión que el problema central que presenta Industrias Forestales B.J. S.A.C. es una caída en las ventas del año 2022, situación que surge a raíz del impacto causado por el Covid-19 estos tres últimos años, la situación bélica a nivel internacional que ha impedido un flujo normal en la cadena de suministros de muchas organizaciones locales y extranjeras, los niveles altos de inflación a nivel global y la incertidumbre que vive el país a causa de la crisis socio-política de los últimos años que se ha exacerbado en los últimos meses.

Por otro lado, debemos de considerar la información analizada en referencia al porcentaje de ventas según el histórico antes de la etapa de pandemia, teniendo en cuenta el *forecast* de S/ 2'396,261, que representa el promedio de ventas en 2018 y 2019, periodos en

los cuales se ha registrado una producción regular. Dicha información la podemos verificar en la tabla siguiente:

Tabla 3: Diferencia de Ventas

| Madera | | | | Promedio Esperado | S/ 2'396,261 |
|--------|--------------|-------------|------------------------|-------------------|--------------|
| Año | Venta Local | % Alcanzado | Diferencia al Promedio | | |
| 2018 | S/ 2'371,991 | 99% | -1% | | |
| 2019 | S/ 2'420,532 | 101% | 1% | | |
| 2020 | S/ 959,806 | 40% | -60% | | |
| 2021 | S/ 3'100,874 | 129% | 29% | | |
| 2022 | S/ 2'089,668 | 87% | -13% | | |

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de disminución de ventas se mantenía en 1% para los años 2018 y 2019. Sin embargo, en 2022 se tiene 13% menos de ventas con respecto al forecast. También se puede observar que el año 2020 se ha tenido una caída en ventas de 60%, esto debido a la pandemia del Covid 19 que ha afectado directamente a los procesos comerciales debido al confinamiento y paralización de la producción en la organización.

Por otro lado, para el año 2021 sucede lo contrario. Se tiene un incremento de ventas del 29%, esto debido a un porcentaje de demanda acumulada y de manera indirecta apoyo de programas del Estado como Reactiva Perú. Sin embargo, para el año 2022 se tiene nuevamente 13% menos de ventas con respecto a lo proyectado.

También es importante mencionar lo identificado de acuerdo a la información analizada en relación al porcentaje de cuentas por cobrar, referido en la tabla siguiente:

Tabla 4: Cuentas por Cobrar

| Año | Venta Total Madera | % Cuentas por Cobrar | Cuentas por Cobrar |
|------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 2018 | S/ 2'371,991 | 3% | S/ 83,000 |
| 2019 | S/ 2'420,532 | 4% | S/ 105,000 |
| 2020 | S/ 959,806 | 22% | S/ 215,000 |
| 2021 | S/ 3'100,874 | 8% | S/ 250,000 |
| 2022 | S/ 2'089,668 | 23% | S/ 480,000 |

Fuente: Elaboración propia

En la información de la tabla indicada, se puede observar que las cuentas por cobrar se encontraban en 3% y 4% en los años 2018 y 2019 respectivamente, periodo identificado como pre pandemia. No obstante, para el año 2020 se registró un incremento a 22%, el año 2021 descendió a 8% y el año 2022 se incrementó nuevamente a 23%. En ese sentido, y de acuerdo a lo comentado por la gerencia de la organización, se necesita con urgencia plantear alternativas de solución para gestionar eficientemente el control financiero de Industrias Forestales B.J. S.A.C, y apoyar actividades internas de producción, facturación y cobranza.

Se ha llegado a dicha conclusión en base a la información recabada y los enfoques antes descritos, los cuales indican la necesidad de proyectar la implementación de una estrategia organizacional, mejora de procesos e implementación de mejoras tecnológicas orientadas a fortalecer el planeamiento estratégico para lograr incrementar las ventas, mejorar la producción maderable e incentivar la demanda. De la misma forma, existe la necesidad de ampliar el alcance para cubrir la demanda nacional y tratar de llegar competitivamente a mercados internacionales.

Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

3.1 Causas Identificadas

En el presente capítulo, a través del diagrama de Ishikawa, se identificó cuáles son las causas primordiales que estarían generando el problema central de disminución de las ventas en el año 2022. Los componentes del mencionado diagrama se desarrollarán a profundidad en los siguientes párrafos.

3.1.1 Personas

Una de las causas principales del problema central es la inexistencia de un organigrama. En la actualidad, la organización no cuenta con una estructura organizacional de responsabilidades por puesto. En ese entender, un organigrama permite ver claramente cuáles son las áreas de la empresa, cuál es el canal y flujo adecuado de comunicación entre personas de las distintas áreas, cuáles son las responsabilidades de cada colaborador y también ayuda a identificar la línea de autoridad en las distintas áreas de la organización. De la misma manera, un organigrama permite que los colaboradores de áreas distintas cooperen de manera más efectiva entre sí, evitando duplicidad de responsabilidades y esfuerzos. Asimismo, un organigrama permite también que los colaboradores puedan identificar líneas de carrera potenciales y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Finalmente, las relaciones de autoridad en una organización cumplen un rol fundamental dentro de un organigrama y existen tres relaciones de autoridad fundamentales: jerárquica, funcional y de asesoría. Por ello, un organigrama bien diseñado permite establecer con claridad cómo funcionan las relaciones entre las distintas áreas de la empresa (Conexión Esan, 2017).

Asimismo, la falta de designación de colaboradores que puedan conformar un equipo estratégico de marketing es otra causa del problema principal. En la actualidad, no se cuenta

con una persona que pueda desempeñar estas funciones. Dentro de sus múltiples responsabilidades, los colaboradores del área administrativa no cuentan con disponibilidad de tiempo para, además, realizar labores de difusión y marketing de la propuesta de valor de Industrias Forestales B.J. S.A.C. Esta actividad no está totalmente estructurada y resulta relevante conformar un equipo estratégico con colaboradores actuales o incluso tomar en consideración la posibilidad de contratar un colaborador que pueda tener la responsabilidad del área de comunicaciones y marketing.

El diseño de un organigrama será fundamental para optimizar procesos y evitar duplicidad de responsabilidades y funciones por parte de los colaboradores de la organización. Al optimizar procesos, la empresa podrá también elevar los niveles de productividad de las diferentes áreas de la organización. De la misma forma, es necesario tomar en consideración las capacidades de los candidatos, quienes podrían desarrollar mejor la labor de difusión en medios sociales. De esta manera, se podría estructurar y optimizar la promoción y difusión de la propuesta de valor de Industrias Forestales B.J. S.A.C.

3.1.2 Operaciones

Las operaciones se han visto afectadas integralmente debido a diversos factores en los tres últimos años. Una primera variable que afecta el desarrollo de las operaciones es el bajo desempeño de los colaboradores involucrados en el proceso productivo. Se ha calculado un 25% de horas trabajadas menos con respecto a los años pre pandemia. Esto debido a los permisos por aislamiento médico y constantes permisos por temas de salud. Asimismo, se ha podido identificar también que la organización no cuenta con un correcto control de los procedimientos y mano de obra. Con respecto a la maquinaria, la empresa cuenta con todo el equipo para completar el proceso productivo; sin embargo, se ha identificado que el rendimiento de la maquinaria disminuyó debido al tiempo de servicio y fallas repetitivas. En

el presente documento se plantea realizar un *overhaul* y renovación de equipo crítico para el proceso productivo. En el aspecto comercial, los pedidos y las ventas han sido impactados inmensamente. Lo poco que se ha vendido es solamente en el mercado local.

Por consiguiente, la estandarización e innovación de procesos resulta fundamental para empezar a atacar el problema central. Por ejemplo, es de vital importancia obtener cotizaciones de equipos que permitan realizar mediciones láser para evitar errores de conteo físico en cuanto a los pies tablares, manera en la que se trabaja actualmente. En la actualidad, los colaboradores encargados de realizar estas labores de medición podrían incluso no ser transparentes en la forma cómo están realizando las mediciones y no se puede calcular con precisión cuánta madera, que podría producirse, se está perdiendo. Existe una ausencia de control de los procesos productivos. Por ello, resulta importante establecer y sistematizar dichos procesos.

3.1.3 Medición

Otro factor que contribuye en apuntalar el problema principal es la falta de KPIs que permitan medir la eficacia y productividad de los procesos que se llevan a cabo en la organización. De este modo, resulta de vital importancia que la organización pueda implementar KPIs de calidad, financieros, estratégicos y de productividad.

Asimismo, los datos, ya sean de clientes, proveedores, financieros y de tecnologías de información, que obtiene, procesa y elabora la organización no están sistematizados.

Implementar una herramienta de sistematización de datos es vital para contrarrestar el problema principal. Llegar a ser una empresa centrada en datos es fundamental para elevar los niveles de productividad y de desempeño de cualquier empresa. La toma de decisiones justificadas en datos tendrá un rol cada vez más importante en la medición y gestión más precisa de las organizaciones. Con decisiones centradas en datos, las organizaciones pueden

realizar mejores predicciones, tomar decisiones más inteligentes y apuntar a realizar intervenciones mucho más efectivas (Brynjolfsson & McAfee, 2012).

3.1.4 Finanzas

Como hallazgo en el presente trabajo de tesis, se ha podido identificar la ausencia de procesos administrativos sistematizados para el control de la gestión de finanzas de Industrias forestales B. J. S.A.C. Dicho hallazgo representa una oportunidad de mejora y se recomienda de adquisición de un software de control de procesos y control financiero. Actualmente no existe un presupuesto para la difusión de la propuesta de valor a través de medios digitales, capacitaciones al personal técnico, inversión para renovación y actualización tecnológica de equipos de proceso y de medición. Se requiere un mejor control de los estados financieros, de los procesos financieros, administrativos y control de recursos humanos.

De la misma forma, la crisis sociopolítica ha impactado los ingresos de la empresa, lo cual la ha puesto en una situación compleja y ha golpeado el presupuesto operativo de cada área. Este factor requiere de una reestructuración del planeamiento estratégico para los siguientes trimestres, así como para el largo plazo. En ese sentido, es imperativo para la empresa el poder implementar procesos administrativos para el control adecuado y preciso de las finanzas de la organización. Asimismo, la organización requiere realizar inversiones pensando en el mediano y largo plazo, incrementando el presupuesto de algunas áreas. Dichas inversiones deben estar enfocadas en crear un presupuesto para la difusión de la propuesta de valor a través de medios digitales, capacitación de personal técnico e inversión para la renovación y actualización tecnológica.

3.1.5 Administración

El equipo administrativo está conformado por cuatro integrantes. Si bien es cierto que la organización cuenta con la cadena de valor completa desde el proceso de tala hasta la venta

de madera como materia prima; en el largo plazo, sería importante que pueda darle el valor agregado a la misma y de esta forma sacar producto terminado (comedores, mesas de centro, etc.) desde Pucallpa. De la misma forma, resulta relevante que la organización pueda evaluar la posibilidad de contratar a un especialista en desarrollo de mercados.

El liderazgo puede ser muy bien compartido por un grupo de personas que tienen objetivos en común. Si este grupo de personas es capaz de complementar sus fortalezas y cooperar desinteresadamente, pueden llegar a formar un equipo de alto rendimiento. Los cinco mecanismos que conforman el liderazgo compartido son la confianza, el empoderamiento, la madurez, el reconocimiento justo y las disposiciones y creencias (De Cruz, 2019).

La estrategia actual de trabajo consiste en promocionar la propuesta de valor de la organización a través de alianzas estratégicas y principalmente a través del boca a boca. Un factor que ha afectado la demanda de la empresa es el reciente cambio de gobiernos municipales y regionales que se ha llevado a cabo. Adicionalmente, para poder dar a conocer la propuesta de valor, el factor difusión es clave, tanto en canales digitales, como en canales más tradicionales. Existen aún posibilidades de formular mejoras para posicionar a la marca en el mercado local, nacional e internacional, así como para identificar y fortalecer el conocimiento de su nicho de mercado.

Existe un gran número de organizaciones públicas y privadas, así como potenciales clientes en general, que desconocen la propuesta de valor que brinda la empresa para cubrir sus necesidades en cuanto a materias primas como madera de alta calidad. Una vez se incorpore un Community Manager o un equipo estratégico de marketing, es importante que la empresa pueda enfocar sus esfuerzos en elaborar campañas y estrategias de marketing y difusión para atraer el interés de potenciales clientes.

3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

A continuación, se ha desarrollado la Matriz de Priorización Causa- Raíz para identificar las causas de mayor incidencia en el problema central. Esta evaluación se ha realizado otorgándole un orden de importancia basado en dos criterios (a) factibilidad y (b) beneficio, que seguidamente detallamos.

3.2.1 Factibilidad

La factibilidad detalla las evaluaciones que debe realizar la organización, Industrias Forestales B.J. S.A.C., para poder resolver el problema central con los recursos que actualmente cuenta, considerando un horizonte de corto plazo. Cabe resaltar que esta puntuación está asociada a un orden jerárquico donde 1 es la causa con menor dificultad por resolver y 10 la causa con mayor dificultad.

3.2.2 Beneficio

El beneficio detalla los factores que aportan mayor y menor beneficio a la organización, considerando una meta a corto y largo plazo. De igual manera, la puntuación va en orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 10 la causa con mayor beneficio.

3.3 Resultado

La causa que obtenga la mayor puntuación será considerada como la causa central del problema a tratar. Cabe indicar que puede existir más de una causa que tenga un impacto significativo al problema central, lo cual pueda afectar los objetivos y metas con hitos a corto y largo plazo. La Tabla 3 resume dicha evaluación realizada acerca de qué causas son las más factibles de resolver y qué causas son las que pueden generar mayor beneficio.

Tabla 5: Matriz de Priorización Causa - Raíz

| Orden | Causas | Factibilidad | Beneficio | Total |
|-------|--------|--------------|-----------|-------|
|-------|--------|--------------|-----------|-------|

| | | | | |
|----------------|---|----|----|-----|
| Administración | Débil propuesta de dirección empresarial con la que actualmente cuenta la organización. | 10 | 10 | 10 |
| Marketing | Débil visibilidad de la marca fuera de la región. | 9 | 9 | 9 |
| Personas | Se necesita personal orientado a promover la propuesta de la organización en el sector público como privado. | 6 | 8 | 7 |
| Marketing | No se cuenta con una propuesta comercial para exportación. | 8 | 7 | 7.5 |
| Operaciones | Se requiere un mejor control de las horas de trabajo del personal, se requiere renovar las maquinarias y realizar overhaul de todas las unidades necesarias para el proceso productivo. Se necesita aplicar una propuesta complementaria para dar valor agregado a la producción de la materia prima. | 4 | 3 | 3.5 |
| Marketing | Poca inversión en herramientas digitales para la promoción de la marca. | 3 | 2 | 2.5 |
| Finanzas | Se necesita inversión para apalancar las mejoras a nivel organizacional. | 2 | 5 | 3.5 |
| Entorno | Falta la propuesta de Responsabilidad Social al interior de la organización. | 1 | 4 | 2.5 |

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV: Alternativas de Solución

4.1 Alternativas de Solución identificadas

4.1.1 Fidelizar a clientes actuales

En la evaluación realizada, se ha podido identificar en el mercado local la tendencia a la baja de la demanda de clientes locales por la situación sociopolítica por la que viene atravesando el país. A consecuencia de esta situación también se ha podido identificar que la implementación de nuevos proyectos de inversión privados y públicos se encuentran paralizados. Asimismo, la coyuntura sociopolítica nacional crea un entorno donde se encuentran dificultades para que los procesos de exportación de madera se realicen sin problemas.

Como alternativa de solución se propone fortalecer el vínculo con clientes actuales, así como contar con testimonios y recomendaciones para llegar a un mayor número de clientes potenciales, tanto en el mercado local como en el mercado internacional.

4.1.2 Implementar un software integrado de control de ventas y monitoreo de costos de producción

Se ha podido identificar la ausencia de estructura de costos en el proceso productivo de transformación de madera. Por ello, se requiere con suma urgencia sistematizar procesos, para lo cual es necesario implementar un software de control de ventas y costos de producción. Una vez implementado este software se podrá establecer el uso de KPIs a partir de una propuesta de software integrado. Con estos indicadores se tendrá un mejor control de la información histórica y se podrá proyectar diversos escenarios a futuro, principalmente en lo que concierne a ventas, inversión, implementación y mejoras en el proceso productivo.

4.1.3 Fortalecer la estrategia de difusión comercial digital

Se ha podido identificar que la empresa no practica el uso de medios digitales para la difusión de su propuesta de valor. En este sentido, se sugiere la creación de una página web y uso de redes sociales. De acuerdo con la propuesta de inversión, se creará una página web informativa con dominio y hosting, la cual será renovada anualmente, y será administrada y actualizada por un Community Manager. De esta forma, la organización fortalecerá su presencia y obtendrá mayor difusión comercial digital. Para poder llegar a un número mayor de clientes potenciales, es necesario que la organización elija las plataformas más relevantes, realice publicaciones estratégicas y mantenga una presencia activa.

4.1.4 Comprar medidores láser de distancia

En el proceso productivo, la organización cuenta con pérdidas identificadas por inexactitud en los procesos de medición en el momento de venta de madera, esto debido a que la organización no cuenta con equipos de medición modernos y la medición se realiza de manera manual. Ante este problema se plantea la compra y uso de medidores láser de distancia. De esta manera, se agilizarán los procesos de medición y se podrán tener medidas más exactas para la venta de madera.

4.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

4.2.1 Fidelización de clientes

Para poder conseguir la fidelización de clientes se crearán nuevos tipos de descuentos, campañas y actividades que permitan que los clientes actuales puedan interesarse aún más en la propuesta de valor y los servicios que ofrece la organización. El objetivo es que, basados en la experiencia y alta calidad de servicio recibida, puedan referir y recomendar a la organización con nuevos clientes en un futuro cercano. Para ello, es necesario fortalecer el

aspecto interno de la empresa para desarrollar nuevas propuestas de negocio, potenciando mercados internacionales y apoyando la difusión de la propuesta comercial a nivel local.

Fidelizar a los clientes es un objetivo que no solo permitirá fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado local, sino también elevar el nivel de rentabilidad de la organización en el largo plazo. Para poder fidelizar a los clientes, se formularán las siguientes estrategias.

4.2.1.1 Ofrecer un servicio de alta calidad al cliente

La organización requiere brindar respuestas rápidas en cada punto de contacto con los clientes. Es necesario que la organización pueda ofrecer respuestas oportunas a correos electrónicos, llamadas telefónicas, contacto por redes sociales, chats en vivo a través de una página web y atenciones presenciales. Asimismo, la organización debe permanecer receptiva para escuchar las necesidades de los clientes con el objetivo de atender cualquier inquietud que puedan tener. Para lograrlo, la organización requiere capacitar a sus colaboradores con el objetivo de fortalecer sus habilidades comunicativas, escucha activa, empatía y manejo de situaciones difíciles. Contar con un equipo de colaboradores capacitados, permitirá atender de manera efectiva las consultas de cualquier cliente.

Asimismo, para ofrecer un servicio de alta calidad, es necesario conocer a los clientes. Para ello, se requiere elaborar una base de datos donde se registren variables como la frecuencia de interacciones, frecuencia de pedidos, temporadas específicas en las que realizan pedidos, perfiles y necesidades específicas de cada cliente. Mientras más profundo sea el conocimiento de los clientes, se podrá anticipar sus deseos y necesidades y, por consiguiente, se les podrá brindar un servicio de mayor calidad.

4.2.1.2 Crear un programa de lealtad y fidelización

Como se mencionó en el punto anterior, para crear un programa de fidelización es clave conocer a los clientes. Una vez se cuente con un perfil de cada cliente, es necesario que la organización pueda ofrecer algún tipo de incentivo como descuentos a clientes que pagan sus facturas dentro de las fechas establecidas y clientes que refieren los servicios de la organización a nuevos clientes. El programa de fidelización debe ser promocionado a través de los diversos canales de comunicación que creará la organización para que los clientes puedan estar al tanto de dicha iniciativa. El programa de lealtad permitirá atraer nuevos clientes también.

4.2.1.3 Mantener una comunicación constante con clientes

Finalmente, para poder fidelizar clientes, se requiere implementar una estrategia de comunicación constante. Es necesario poder utilizar el correo electrónico, las redes sociales más relevantes, canales de comunicación como WhatsApp y la página web para poder comunicarse con clientes.

De igual forma, es clave solicitar la retroalimentación de los clientes para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización. Para ello, la organización debe elaborar encuestas de satisfacción donde se consulte a los clientes específicamente (a) cómo fue la experiencia de solicitud de pedidos y compras, (b) cuán satisfechos están con el producto y con la experiencia de compra y (c) qué recomendarían para que la organización pueda fortalecer su propuesta de valor.

Adicionalmente, la organización debe realizar entrevistas y llamadas telefónicas a los clientes más importantes para oír de primera mano cómo fue su experiencia y poder crear un espacio de recepción de sugerencias. Este tipo de interacción permitirá personalizar la

interacción con cada cliente, creará un sentido de apertura a escuchar sugerencias y permitirá identificar debilidades y resolver problemas más rápidamente.

4.2.2 Implementación de software y uso de KPIs para control de información ordenada de ventas y costos de producción

Para la implementación, se sostendrán reuniones con el personal administrativo y operativo con el objetivo de definir los procesos en los que se puedan implementar mejoras.

Considerando esta necesidad, se sugieren propuestas viables de compra de paquetes de software ERP. Algunas opciones son: Jira, Trello, Slack, Odoo, Dolibar, Bitrix24 y Google. Una vez implementado el software que mejor se ajuste a la necesidad de la empresa, así como utilizando la versión del software profesional con un pago anual por el uso de la licencia, se podrá tener mejor gestionada toda la información financiera, logística, de procesos y recursos humanos. A partir de este avance, se identificarán los KPIs para la ayuda a la gestión de información y procesos. El software propuesto tendrá que ser integrado, amigable y de bajo costo.

La empresa requiere un sistema de gestión ERP (*Enterprise Resource Planning*, por sus siglas en inglés) que no solo permita integrar procesos, sino también los haga más eficientes. La implementación de un software ERP brindará a la alta gerencia de la organización, así como a colaboradores, una oportunidad para analizar datos de manera más objetiva con miras a mejorar el proceso de toma de decisiones. En efecto, un software ERP cuenta con herramientas que permitirán controlar los gastos de la organización de manera más precisa, facilitarán realizar una ejecución más eficiente de presupuestos, posibilitarán monitorear los ingresos de manera más precisa y, por consiguiente, cuidarán el flujo de caja.

Asimismo, con el software ERP, se podrá realizar un mejor control de inventarios y activos, así como los distintos procesos de producción y otras variables fundamentales para las operaciones del día a día en Industrias Forestales B.J. S.A.C. Finalmente, un software ERP posibilitará también la automatización y creación de informes contables y financieros.

4.2.3 Creación de página web y uso de redes sociales como estrategia de difusión comercial digital

Como primera estrategia comercial, se creará una página web con dominio y hosting, la cual pueda brindar a la empresa la posibilidad de presentar su propuesta de valor de manera informativa y con enlaces de contacto, ya sea por WhatsApp o correo electrónico. Para la implementación de la página, se consideran: Wix, WordPress, Joomla, Godaddy, Google, y portales del Estado con contenido empresarial. Por el lado de las redes sociales, toda la infraestructura es libre. Solamente se requiere contar con un correo de manejo administrativo en Gmail, el cual pueda servir de medio de contacto para las diferentes plataformas como Facebook, Instagram, TikTok y Google.

4.2.4 Compra de equipos de medición láser para mejorar tiempo y exactitud en el proceso de medición de madera

Se tendrá que realizar un cuadro comparativo con las características técnicas y costos para definir la compra de equipos de medición láser de distancia. El precio de estos equipos se estará planteando como inversión inicial, se contará con calibraciones bianuales y se considerará el tiempo de vida útil de cada equipo en seis años. Con el uso de esta tecnología, se pretende mejorar los tiempos y la exactitud en el momento de medir la madera para venta.

4.3 Solución Propuesta

Factores externos como la pandemia del Covid-19 y la crisis sociopolítica por la que atraviesa el país han afectado directamente en la demanda y nivel de ventas. Dichos factores no son controlados directamente por la empresa; sin embargo, en el desarrollo del trabajo, se ha podido evidenciar que se requiere optimizar los procesos de producción, mejorar la propuesta organizacional y comercial, así como fortalecer la presencia de la marca en el mercado a través de un plan estratégico de marketing.

De la misma forma, resulta trascendental consolidar la responsabilidad social de la empresa e implementar el uso de tecnologías más eficientes para optimizar los tiempos de producción y elevar la calidad del producto terminado. Finalmente, dada la coyuntura, resulta importante también fortalecer la diversificación de la organización y considerar la creación de una unidad de negocio complementaria que incorpore valor agregado en los procesos con el objetivo de generar productos terminados (comedores, centros de mesa, etc.) desde Pucallpa.

Finalmente, lograr la fidelización de clientes actuales, implementar un software integrado para el control de ventas y monitoreo de costos, crear una página web y utilizar redes sociales, así como comprar equipos de medición láser idóneos, permitirán optimizar procesos, reducir costos y elevar la productividad para poder atacar el problema principal, la caída en la venta de madera en el año 2022.

Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

5.1 Definiciones Claves

En el presente capítulo se hará una revisión de definiciones claves, para el cual se recurre a diferentes fuentes de información primaria, las cuales aseguran la calidad de dicha información. Las bases de datos consultadas son las proporcionadas por CENTRUM PUCP Business School. Para tener una mejor comprensión de los problemas detectados, así como las alternativas de solución, se hace una revisión de los conceptos básicos de los mismos.

Se utilizó la técnica del mapa de literatura con el fin de ordenar las fuentes revisadas y de las cuales se pudo extraer los principales conceptos relacionados a los desafíos que afronta Industrias Forestales B.J. S.A.C., así como sus alternativas de solución.

En la Tabla 4, se puede apreciar el esquema propuesto; asimismo, se detalla a los autores que definen los conceptos de Design Thinking, Business Model Canvas, el método Lean Startup, Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional, Business Consulting, Planificación Estratégica, el reporte Doing Business, Diagrama de Pareto y Equipos de Alto Rendimiento, temas que permitieron el desarrollo sistemático de la revisión de definiciones claves.

Tabla 6: Definiciones Claves

| Problema Central | Tema Central | Puntos Clave | Argumento | Autores |
|-------------------------------|---|--|---|--|
| | Design Thinking | Las cinco etapas del Design Thinking | Al integrar prácticas de diseño en el desarrollo estratégico, se pueden producir mejoras incrementales en el desempeño del modelo de negocio actual de la organización y abrirse oportunidades para poder optimizar procesos. | Liedtka & Kaplan (2019) |
| | Business Model Canvas | Diseño de organizaciones | Instrumento para describir, analizar, diseñar modelos de negocio, en base al análisis de cuatro pilares fundamentales de las organizaciones tales como los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera. | Osterwalder y Pigneur (2010) |
| Disminución de Ventas en 2022 | El método Lean Startup | Producto mínimo viable (PMV) Ciclo crear-medir-aprender Gestión emprendedora Innovación continua Transformación continua | Las organizaciones necesitan mantener un estado de transformación continua con el objetivo de poder prosperar bajo cualquier circunstancia e incertidumbre. | Ries (2019) |
| | Inteligencia emocional y liderazgo transformacional | Transformación continua Conocimiento de uno mismo Autogestión Empatía Habilidad social | El coeficiente intelectual no define el nivel de éxito de una persona. Existen otros factores, tales como la inteligencia emocional, que pueden tener una mayor incidencia. Las organizaciones están obligadas a mantener la vanguardia y el liderazgo en la eficiencia de sus procesos de negocio, por lo que deben gestionar de una manera integral la visión de sus actividades, resolviendo problemas de gestión, identificando nuevas oportunidades | Araujo & Leal (2007) Goleman (2000) |

de mejora e implementando cambios que puedan fortalecer sus estrategias.

| | | | |
|---|---|---|--|
| Business Consulting "Planificación Estratégica" | Estrategias de mejora constante Toma de Decisiones | Es un proceso continuo de toma de decisiones, con el mayor conocimiento de sus consecuencias, midiendo constantemente los resultados de una manera organizada y sistemática. | Ajmal et al. (2009) Labas et al. (2015) Drucker (1993) |
| Doing Business | Indicadores de Gestión | Es un análisis del Banco Mundial (BM) que mide anualmente la forma cómo las regulaciones nacionales favorecen o restringen la actividad empresarial. | Banco Mundial (2020) |
| Diagrama de Pareto | Herramienta para identificar los problemas principales | Mediante este diagrama se identifica que el 20% de causas provocan el 80% de los efectos de un problema estudiado. | Bonet, C. (2004) |
| Equipos de alto rendimiento | Cómo lograr, mantener y potenciar el liderazgo compartido | Los cinco mecanismos que conforman el liderazgo compartido son la confianza, el empoderamiento, la madurez, el reconocimiento justo y las disposiciones y creencias de los miembros del equipo. | De Cruz, N. (2019) |

En este espacio se realiza una revisión de las definiciones claves, el cual sigue el siguiente orden: (a) Design Thinking, (b) Business Model Canvas, (c) el método Lean Startup, (d) inteligencia emocional y liderazgo transformacional, (e) Business Consulting, (f) Planificación Estratégica, (g) *Doing Business Report*, (h) el diagrama de Pareto y (i) equipos de alto rendimiento.

5.1.1 Design Thinking

El Pensamiento de Diseño o Design Thinking y sus prácticas pueden llevar a los equipos de trabajo a identificar oportunidades que, de otro modo, nunca habrían sido exploradas e identificadas para alcanzar el crecimiento estratégico. A través de esta metodología, los colaboradores de las organizaciones aprenden y ponen en práctica propuestas para fortalecer la colaboración en sus organizaciones, optimizando el proceso de desarrollo de estrategias de muchas maneras innovadoras. Al integrar prácticas de diseño en el desarrollo estratégico, se pueden producir mejoras incrementales en el desempeño del modelo de negocio actual de la organización y generar oportunidades para poder optimizarlo. Asimismo, utilizando el Design Thinking para entender los trabajos que los clientes o usuarios tratan de realizar y los problemas que encuentran al hacerlo permite a los estrategas crear nuevas ofertas potenciales y formular una propuesta de valor que supere a los de las alternativas existentes (Liedtka & Kaplan, 2019).

5.1.2 Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es un instrumento para describir, analizar, diseñar (o rediseñar) modelos de negocio. Osterwalder y Pigneur (2010) indicaron que las organizaciones y sus modelos de negocio pueden ser analizados a través de nueve pilares fundamentales, los cuales muestran cómo éstas crean valor y son sostenibles en el largo plazo. Estos nueve pilares fundamentales explican las cuatro áreas principales de toda

organización: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera. Los nueve pilares fundamentales son: los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas clave y la estructura de costos.

Finalmente, ambos autores también concluyeron que tener identificado el modelo de negocio en una organización es crucial para que las estrategias adecuadas puedan ser implementadas a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales.

5.1.3 El método Lean Startup

La metodología Lean Startup fue creada por Eric Ries, quien indicó que los modelos de negocio de las organizaciones necesitan estar en constante evaluación, evolucionar de ser necesario y adaptarse a las fuerzas internas y externas de los mercados donde operan para satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de los usuarios y consumidores. Para lograr este propósito, es indispensable que los colaboradores tengan claro cuál es la visión de la organización. Eric Ries (2019) hizo hincapié en la importancia de aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de las organizaciones e impulsar su crecimiento a largo plazo utilizando el método Lean Startup. Dicho método identifica las diferentes hipótesis que deben ser probadas y validadas para que una organización alcance el éxito, diseña experimentos de bajo costo para probar las mencionadas hipótesis o creencias con rapidez, toma cada experimento como una gran oportunidad para validar lo que realmente funciona, pone en funcionamiento el ciclo de crear-medir-aprender y decide con frecuencia si se tiene que cambiar de estrategias (pivotar) o mantenerlas (perseverar).

Adicionalmente, Ries (2019) sostuvo que la base de su metodología es el producto mínimo viable (PMV), el cual se refiere a la realización de experimentos de bajo costo para probar o rechazar los supuestos o hipótesis formuladas lo más pronto posible. Los supuestos

que llegan a ser confirmados y probados se denominan aprendizaje validado. Finalmente, con este aprendizaje obtenido comienza el nuevo ciclo de iteración denominado ciclo de retroalimentación crear-medir-aprender (Ries, 2019).

5.1.4 Inteligencia emocional y liderazgo transformacional

Daniel Goleman (2000) indicó que el entorno empresarial está en un estado de cambio continuo y que los líderes deben responder de la misma manera, aplicando sus estilos de liderazgo de acuerdo con situaciones y contextos específicos. Asimismo, hace algunos años se pensaba que el éxito de una persona se relacionaba directamente con el coeficiente intelectual, cuanto más alto este coeficiente, más inteligente la persona. Se atribuía el éxito académico y profesional a este coeficiente. Sin embargo, los investigadores llegaron a la conclusión que las personas con éxito no necesariamente eran las que tenían el coeficiente intelectual alto, sino eran aquellas capaces de tener control de sus emociones, de poder reconocer las emociones de las personas con las que interactúan y actuar en consecuencia a este análisis. Entonces, la inteligencia emocional nos dará como resultado relaciones interpersonales exitosas.

Se pueden perder muchos negocios o perder contactos si no controlamos nuestras emociones y somos empáticos con nuestros clientes o colaboradores. La inteligencia emocional es una destreza, la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en cada una de las actividades que desarrollamos (Araujo & Leal, 2007).

5.1.5 Business Consulting

Hoy en día las organizaciones están obligadas a mantener la vanguardia y el liderazgo en la eficiencia de sus procesos de negocio, por lo que deben gestionar de una manera integral la visión de sus actividades, razón por la cual la herramienta de Business Consulting

tiene como objetivo ayudar a los directivos y a las empresas a alcanzar sus metas, resolviendo problemas de gestión, identificando nuevas oportunidades de mejora e implementando cambios que puedan fortalecer sus estrategias (Ajmal et al. 2009; Labas et al. 2015).

También es importante destacar el rol que cumplen los altos directivos en el proceso de adquisición de conocimientos y creación de estrategias, los cuales desempeñan un papel fundamental al incluir estos servicios de asesoramiento externo, con el objetivo de ayudar a los directivos a crear una estrategia de mejora constante, en la cual puedan alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades para el beneficio de toda la organización (Mole et al. 2013).

5.1.6 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es uno de los componentes de la dirección estratégica que indica las acciones a emprender para conseguir los fines u objetivos planificados. Peter Drucker (1993) señaló sobre esta que se trata de un proceso de toma de decisiones, las cuales se realizan de forma sistemática considerando ampliamente cada una de sus consecuencias potenciales.

Por otro lado, Henry Mintzberg (1995) valoró a la planificación estratégica como un proceso que permite la coordinación de las actividades y asegura que se piense en términos de cómo sus acciones actuales impactarán el futuro; y formaliza las actividades de toma de decisiones y control a través de la organización.

5.1.7 Doing Business

El reporte Doing Business es un análisis del Banco Mundial (BM) que mide anualmente la forma en que las regulaciones gubernamentales favorecen o restringen la actividad empresarial. Este análisis evalúa una serie de estudios anuales en los que se investigan las normativas que mejoran la actividad empresarial y las que la limitan.

La última edición publicada para el año 2020 (World Bank, 2020) ha proporcionado los indicadores cuantitativos que cubren 12 áreas del entorno empresarial en 190 economías. El objetivo de la serie Doing Business es proporcionar datos objetivos para que los gobiernos los utilicen en el diseño de políticas reguladoras empresariales sólidas y fomenten la investigación sobre las dimensiones importantes del entorno regulador para las empresas.

5.1.8 El Diagrama de Pareto

Bonet (2004) indicó que el diagrama de Pareto nos demuestra que cualquier organización tiene muy pocos elementos vitales y la gran mayoría no son vitales para la organización. Mediante este diagrama se identifica que el 20% de causas provocan el 80% de los efectos de un problema estudiado.

5.1.9 Equipos de alto rendimiento

Esperar que el liderazgo recaiga en un solo individuo podría no ser beneficioso para una organización. El liderazgo puede ser muy bien compartido por un grupo de personas que tienen objetivos en común. Si este grupo de personas es capaz de complementar sus fortalezas y cooperar desinteresadamente, pueden llegar a formar un equipo de alto rendimiento. Los cinco mecanismos que conforman el liderazgo compartido son la confianza, el empoderamiento, la madurez, el reconocimiento justo y las disposiciones y creencias (De Cruz, 2019).

5.2 Actividades

En base al plan de implementación, se propone gestionar diferentes aspectos de la organización correlacionando actividades las cuales están enfocadas en fortalecer el aspecto organizacional, con la visión de desarrollar nuevas propuestas de negocio, potenciando mercados locales e internacionales y apoyando la difusión de la empresa a través de plataformas digitales.

En ese sentido, para el aspecto de procesos internos, se prevé coordinar con el personal administrativo y operativo la nueva definición de procesos alineados a buenas prácticas, que puedan aprovechar la sistematización de actividades internas tales como una gestión integral del proceso logístico que abarca desde los procesos de costos internos, ventas, seguimiento de órdenes de pago y administración contable, por otro lado reforzar la visión del aprendizaje interno enfocado en integrar la gestión de recursos humanos al apoyo de dichas herramientas tecnológicas que vayan a integrar la organización.

Paralelo a dichas actividades se prevé sugerir propuestas viables de paquetes de software (ERP), los cuales puedan calzar con la necesidad de la empresa, así como trabajar en la propuesta de KPI vinculado al Software Integrado que se vaya a implementar.

De igual manera, para mejorar el aspecto interno enfocado en disminuir los tiempos en el proceso de medición de madera, se prevé comenzar por analizar las propuestas y alternativas del mercado para adquirir equipos de medición láser los cuales puedan mejorar las actividades operativas de este proceso y eliminar la forma manual con la que actualmente se desarrollan.

En el aspecto relacionado con los clientes se propone la implementación de plataformas de comercio digital (página web, redes sociales y otras herramientas digitales), las cuales puedan brindar a la empresa la posibilidad de presentar su propuesta de negocio de manera virtual en diferentes mercados.

Por otro lado, también se propone desarrollar un plan para identificar y analizar a los principales competidores, de los cuales es importante analizar sus propuestas comerciales, así como aspectos del negocio que sean relevantes para nuestro análisis.

5.2.1. Definir un plan de trabajo

El Balanced Scorecard presenta cuatro perspectivas (financiera, enfoque en el cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) necesarias para establecer la estrategia principal de la organización, así como para medir los niveles de desempeño en la misma. De igual forma, el Balanced Scorecard es un marco integral que convierte los objetivos estratégicos de una organización en un grupo idóneo de indicadores de desempeño (Kaplan & Norton, 2011). A continuación, se detalla el plan de trabajo de acuerdo con las cuatro perspectivas consideradas en el Balanced Scorecard.

Financiero: para alcanzar la meta de fidelización de clientes, es necesario que la organización pueda implementar diferentes estrategias como descuentos, campañas y actividades que involucren a clientes actuales para que su nivel de interés en los productos y servicios de la organización pueda subir y, de esta manera, ellos mismos puedan referir y recomendar clientes potenciales para la organización. Las empresas saben lo que hacen, algunas saben cómo lo hacen; sin embargo, muy pocas pueden articular con exactitud por qué hacen lo que hacen. Las personas no compran el qué, compran por qué (Sinek, 2018).

Entonces, para alcanzar un nivel de fidelización de clientes, resulta vital que estos puedan entender cuál es realmente el propósito de la organización. Con clientes fidelizados, la empresa logrará generar mayores ingresos. Los indicadores que se usarán son ingresos y utilidad neta.

Tabla 7: Indicadores financieros: ingresos y utilidad neta

| Año | Venta Total Madera | Rentabilidad Madera | Ganancia Neta Madera |
|------|--------------------|---------------------|----------------------|
| 2018 | S/ 2'371,991 | 30% | S/ 711,597 |
| 2019 | S/ 2'420,532 | 30% | S/ 726,160 |
| 2020 | S/ 959,806 | 20% | S/ 191,961 |
| 2021 | S/ 3'100,874 | 15% | S/ 465,131 |

| | | | |
|------|--------------|-----|------------|
| 2022 | S/ 2'089,668 | 15% | S/ 313,450 |
|------|--------------|-----|------------|

Fuente: Elaboración propia

Clientes: Es importante para la empresa crear una página web, que tenga propósito informativo. De igual forma, es necesario crear una página de Facebook e Instagram de la empresa y realizar publicaciones relevantes constantemente para que la organización pueda difundir la propuesta de valor a través de medios digitales, así como para que pueda comunicarse con clientes potenciales. Los indicadores que se usarán son nivel de satisfacción del cliente y porcentaje y nivel de quejas.

Procesos: En primer lugar, es clave para la organización identificar todos sus procesos y definirlos con el objetivo de diseñar un mapa de procesos. Una vez que los procesos claves, estratégicos y de soporte estén identificados la organización podrá empezar a idear y estructurar el mapa de procesos. Dicho diagrama permitirá visualizar claramente cómo se interconectan los procesos dentro de la organización. Finalmente, contar con un mapa de procesos permitirá también contar con una perspectiva única, así como ubicar cada proceso dentro de la cadena de valor (Conexión Esan, 2016).

En segundo lugar, resulta importante para la empresa invertir en un sistema integrado ERP. Dicho sistema no sólo integrará las distintas áreas de la empresa, sino que también representa una gran inversión dado que permitirá automatizar algunos procesos, elevando la productividad y reduciendo costos. De igual forma, dicho sistema permitirá llevar un mejor control de ventas y gestionar más efectivamente los costos de producción.

Tercero, la organización debe invertir en equipos de medición láser idóneos y económicos.

Cuarto, la organización también requiere implementar un Manual de Organización y Funciones (MOF) para establecer las funciones generales y específicas, relaciones de

autoridad, así como el perfil necesario para cada puesto de trabajo. Los indicadores de procesos que se usarán son los siguientes.

Tabla 8: Indicadores de procesos: porcentaje de mermas, tiempos de producción y tiempos de respuestas a clientes

| Tipos de procesos | KPIs |
|--------------------------|--|
| Procesos operativos | KPI 1: Porcentaje de mermas, KPI 2: Tiempo de producción |
| Procesos postventa | KPI: Tiempo de respuesta a clientes |

Fuente: Elaboración propia

Aprendizaje Interno: Apuntando a un crecimiento sostenido y enfocándose en el largo plazo también, la organización requiere identificar cuál es el nivel de capacidades e idoneidad de todos sus colaboradores, así como su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos laborales. De la misma forma, la organización necesita identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores en la organización a través de una encuesta que cubra temas relacionados a (a) compensación laboral, (b) responsabilidades y carga laboral, (c) relación con supervisores inmediatos y (d) nivel de satisfacción con las actividades laborales y con la empresa en general. Los indicadores de aprendizaje interno que se emplearán son competencias claves del personal y clima organizacional.

5.2.2. Definición de los Indicadores (KPI)

Para la definición de los indicadores se ha tenido en cuenta la identificación de problemas principales, identificando el objetivo deseado y la forma de medir el progreso utilizando los indicadores.

Tabla 9: Definición de Indicadores

| | Problema | Objetivo | Indicadores |
|------------|--|------------------------|--------------------------|
| Financiero | Disminución de las ventas en el período 2022 | Incrementar las ventas | % de pedidos por cliente |

| | | | |
|---------------------|--|--|--|
| Procesos | No se cuenta con información ordenada de ventas y costos de producción | Sistematizar procesos de ventas y costos de producción | % de ventas y costo registrados en sistema |
| Procesos | Constantes cuentas por cobrar atrasadas | Sistematizar procesos internos | % de facturación y cobranzas |
| Aprendizaje Interno | No se ha definido la estructura de gestión de talento humano | Contar con colaboradores competitivos | % de satisfacción de clima laboral |
| Clientes | Inexistencia de estrategia de difusión Comercial Digital | Ampliar la cartera de clientes | % de nuevos clientes |
| Procesos | Demora e inexactitud en el proceso de medición de madera para el proceso productivo. | Sistematizar procesos operativos | Tiempo de medición de madera por m3 |
| Clientes | No se tiene identificados a los competidores principales | Analizar la competencia | % de ampliación de cartera de clientes |

Fuente: Elaboración Propia

En cada caso los indicadores son cuantificables y servirán como base para medir el avance y las mejoras establecidas, así como tener una data histórica la cual se pueda mejorar constantemente.

5.3 Plan de Implementación (Gantt Chart)

Para el seguimiento correspondiente de la implementación se prevé desarrollar un diagrama de Gantt, identificando responsables y fechas aproximadas, las cuales estarán definidas en tres fases. Primero, se presentará la información recabada y analizada a la gerencia de la empresa para mostrar los problemas y causas generales relacionadas con la actual situación de la empresa. Segundo, es necesario describir las etapas para la implementación de las soluciones propuestas, revisión del presupuesto, retorno esperado de la inversión, análisis financiero y presentación del software integrado.

Finalmente, resulta relevante buscar la aprobación correspondiente de la gerencia para planificar las actividades operativas relacionadas con la implementación en sí.

5.3.1 Cronograma

Se plantea el siguiente cronograma de actividades que muestra el tiempo considerado para realizar la implementación de las alternativas de solución. En ese sentido, en la siguiente tabla, se presenta un diagrama de Gantt que contempla un tiempo estimado de cuatro meses para poder realizar la (a) presentación de resultados, (b) planificación de actividades propuestas y (c) implementación de las mismas.

Tabla 10: Diagrama de Gantt de Presentación de Resultados, Planificación e Implementación de Actividades

| Fecha de Inicio del Proyecto | Lunes, 4 de setiembre de 2023 | | |
|--|-------------------------------|------|------------|
| Descripción | Fecha de Inicio | Días | Fecha Fin |
| Etapa 1: Presentación de Resultados | | | |
| Financiero | 4/09/2023 | 1 | 5/09/2023 |
| Procesos Internos y Operativos | 5/09/2023 | 1 | 6/09/2023 |
| Mercado y Clientes | 6/09/2023 | 1 | 7/09/2023 |
| Gestión del Talento Humano | 7/09/2023 | 1 | 8/09/2023 |
| Etapa 2: Planificación de Actividades Propuestas | | | |
| Propuesta de Gestión de Talento Humano | 11/09/2023 | 14 | 25/09/2023 |
| Definiciones de Funciones y Procesos | 26/09/2023 | 30 | 25/09/2023 |
| Implementación de Sistematización de Procesos | 26/09/2023 | 60 | 25/11/2023 |
| Compra de Medidores Láser | 26/11/2023 | 15 | 10/12/2023 |
| Etapa 3: Implementación de Actividades | | | |
| Planificación de actividades de implementación | 11/12/2023 | 5 | 16/12/2023 |
| Revisión de indicadores | 17/12/2023 | 3 | 20/12/2023 |
| Elección de Software ERP a utilizar | 21/12/2023 | 5 | 26/12/2023 |
| Revisión de los puntos críticos del proyecto | 26/12/2023 | 10 | 5/01/2024 |

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Costo de inversión del proyecto

Después de implementar las alternativas de solución al problema principal identificado, considerando el flujo de caja libre, con el cálculo del VAN y TIR del costo/beneficio, haremos el cálculo y análisis del período de recuperación de la inversión incluyendo un análisis de escenarios, una inversión austera (pesimista), una inversión promedio (normal) y una inversión mayor (optimista).

Tabla 11: Cuadro de Inversiones

| Inversión | Tipo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Sistema Administrativa, Logística y Recursos Humanos | Software | 9,500 | 1,050 | 1,050 | 1,050 | 1,050 |
| Gestión de la Estructura en Recursos Humanos | Proyecto | 2,200 | 2,200 | 2,200 | | |
| Desarrollo de un Portal Web Informativo | Proyecto | 3,000 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Contratar a un Community Manager | Servicios | 2,000 | | 2,000 | | |
| Compra de equipos de medición, calibración Renovación cada 06 años | Proyecto | 2,500 | | 2,500 | | 2,500 |
| Renovación de Equipos de Corte | Equipos | 150,000 | 100,000 | | | |
| Total | | 169,200 | 103,550 | 8,050 | 1,350 | 3,850 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Valor Presente de la Inversión

| | |
|--|----------------|
| Tasa | 15% |
| | 169.200 |
| | 90.043 |
| Valor Presente de Flujo de Inversiones | 7.000 |
| | 1.174 |
| | 3.348 |
| Inversión Total al Valor Presente | 270.765 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Flujo de Caja Libre

| Flujo de Caja Libre | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
| Inversión | 270,765.22 | | | | | |
| (+) Ventas | | 2,371,990.80 | 2,490,590.34 | 2,615,119.86 | 2,745,875.85 | 2,883,169.64 |
| (-) Costos de Ventas | | 1,423,194.48 | 1,494,354.20 | 1,569,071.91 | 1,647,525.51 | 1,729,901.79 |
| Utilidad Bruta | | 948,796.32 | 996,236.14 | 1,046,047.94 | 1,098,350.34 | 1,153,267.86 |
| (-) Gastos Administrativos, Marketing y Ventas | | 94,879.63 | 99,623.61 | 104,604.79 | 109,835.03 | 115,326.79 |
| Utilidad Operativa | | 853,916.69 | 896,612.52 | 941,443.15 | 988,515.31 | 1,037,941.07 |
| (-) Impuestos | | 153,705.00 | 161,390.25 | 169,459.77 | 177,932.76 | 186,829.39 |
| Flujo de Caja Proyectado | 270,765.22 | 700,211.68 | 735,222.27 | 771,983.38 | 810,582.55 | 851,111.68 |
| COK | 15% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Indicadores Financieros de la Implementación

| Indicadores Financieros de la Implementación | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Indicador Financiero | Actual | Optimista | Pesimista |
| VAN | 1,719,013.83 | 1,920,682.67 | 1,570,337.38 |
| TIR | 263% | 268% | 259% |
| Beneficio/Costo | 7.35 | 8.09 | 6.80 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Período de Recuperación de la Inversión

| Año | Flujos de Caja Económico (S/) | Período de Recuperación Tradicional |
|------------|--|--|
| 0 | -270,765.22 | -270,765.22 |
| 1 | 700,211.68 | 429,446.47 |
| 2 | 735,222.27 | 1,164,668.74 |
| 3 | 771,983.38 | 1,936,652.12 |

| | | |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| 4 | 810,582.55 | 2,747,234.67 |
| 5 | 851,111.68 | 3,598,346.35 |
| Período de Recuperación | 4 meses y 20 días | - 1.71 |

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Análisis de resultados de la inversión

Considerando los análisis presentados en las tablas “Tabla 11: Cuadro de Inversiones”, “Tabla 14: Indicadores Financieros de la Implementación” y “Tabla 15: Período de Recuperación de la Inversión” se concluye que la implementación de las soluciones propuestas para abordar el problema principal de disminución de ventas en 2022 es viable debido a que se ha obtenido un valor actual neto (VAN) mayor a cero, en nuestro cálculo S/ 1’719,013.83, con una tasa interna de retorno (TIR) de 263%, la cual es mayor a la tasa de descuento establecida en 15%. También se ha calculado el factor costo/beneficio en $7.35 > 1$. Es decir que por cada Sol invertido se está recuperando 7.35, teniendo un período de recuperación de la inversión de S/ 270,765.22 en 4 meses y 20 días, de acuerdo a la Tabla 15 y trayendo a valor presente la inversión de cinco años. La tasa de descuento se calculó tomando en cuenta el COK.

Industrias Forestales B.J. S.A.C. asume la inversión con capital propio. Por este motivo, no es necesario calcular conceptos financieros como se puede ver en la “Tabla 11 Cuadro de Inversiones”. Después de realizados los cálculos, se ha obtenido resultados positivos como el costo/beneficio mayor a 1, y una TIR positiva y mayor al 60%. Dichos cálculos determinan que las implementaciones tienen resultados favorables para la empresa y, a su vez, atacan directamente al problema principal identificado.

5.4 Factores Claves para el Éxito de la Implementación

5.4.1 Compromiso de la alta gerencia para el desarrollo del proyecto

A lo largo de la elaboración del trabajo se ha tenido el apoyo de la alta dirección, quien ha participado activamente en la evaluación de alternativas de solución para poder abordar el problema principal de la caída de ventas en 2022. La alta dirección de la organización también colaborará en la implementación y desarrollo de las mejoras planteadas y se contará con su compromiso para poder hacer seguimiento, cumplimiento y mantenimiento activo de las mejoras planteadas, así como continuar con la evaluación constante de los indicadores propuestos para monitorear cada implementación.

5.4.2 Seguimiento, cumplimiento, aceptación y control de los indicadores propuestos

De acuerdo con el trabajo realizado y con el apoyo de la alta gerencia, se requiere que todo el personal esté involucrado y conozca la razón de la implementación de los KPIs, para así poder dar seguimiento, cumplimiento y control de todos los procesos e indicadores establecidos.

El poder llegar a los objetivos propuestos dependerá directamente del compromiso de cada uno de los trabajadores involucrados en el proceso de mejora. Con este fin, resulta relevante elaborar un cronograma de capacitación y actualizaciones periódicas para todos los colaboradores que trabajan en la empresa y principalmente para el personal directamente involucrado en la elaboración, análisis y monitoreo de los indicadores de control financiero y de procesos.

5.4.3 Compromiso de los colaboradores para el uso del software de gestión integrado

Como alternativa de solución propuesta, se incluye la compra de licencia de un software de control multiplataforma, la que optimizará el control de procesos y finanzas. Para esta implementación se coordinarán capacitaciones con el proveedor para que los

colaboradores puedan conocer y dominar a nivel usuario la plataforma adquirida. De este modo, se garantizará la operación del software de gestión integrado, con el objetivo de gestionar la empresa más eficientemente y así cumplir con el proceso de implementación y mejora continua.

5.5 Conclusiones

Del análisis de la inversión propuesta y después de haber obtenido indicadores positivos como el costo/beneficio, una TIR positiva y mayor a 60%, en nuestro cálculo 263%, y un VAN mayor a cero, en nuestro cálculo S/ 1'719,013.83, se concluye que la implementación de las alternativas de solución propuesta para la empresa es viable y favorable dado que se aborda directamente a la solución del problema principal identificado en el presente business consulting.

Contamos también con el compromiso de la alta gerencia y el apoyo de todos los colaboradores involucrados en este proceso de mejora planteado. Contamos con su monitoreo en el seguimiento, aceptación, alimentación y control de indicadores propuestos, basados en las capacitaciones que recibirán para el dominio a nivel usuario del software propuesto.

Garantizamos el éxito de la implementación de estos procesos como parte de las mejoras propuestas en los capítulos anteriores.

Capítulo VI: Resultados Esperados

6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

En el presente capítulo se describen los resultados esperados en base a la propuesta de plan de implementación indicada previamente. Es importante comentar que, dentro del análisis realizado, se pudieron identificar varios factores relacionados con aspectos organizacionales. En ese sentido, el objetivo principal está centrado en mejorar la propuesta organizacional con la que actualmente cuenta Industrias Forestales B.J. S.A.C. para alcanzar los siguientes objetivos estratégicos.

6.1.1. Fortalecimiento de la cartera de clientes

Si bien la apuesta más importante de mercado de Industrias Forestales B.J. S.A.C. está puesta en clientes específicos del mercado local, el propósito del plan de implementación en el aspecto de mejora financiera y relación con los clientes tiene por objetivo afianzar el vínculo contractual esperando tener las mejores referencias y con dichos comentarios tratar de ampliar la base de clientes locales.

Por otro lado, si bien la empresa actualmente tiene poco contacto con otros entornos comerciales por medio de canales digitales, se espera mejorar dicho aspecto, proponiendo implementar la construcción de una página web que pueda contener la información principal de la empresa, y canales en redes sociales que puedan ayudar a difundir la propuesta de valor de la empresa en mercados locales, nacionales e internacionales.

6.1.2. Mantenimiento de una línea de crecimiento apoyado en datos gestionados sobre un software

Es importante vincular a la empresa con el aspecto tecnológico, ya que muchos de sus procesos internos de áreas como logística o contabilidad actualmente llevan el control

administrando una hoja de cálculo. En ese sentido, con la propuesta de implementación, se espera proponer a la gerencia el uso de una herramienta sistematizada, a nivel de una ERP, la cual pueda administrar la información generada para correlacionar datos entre las áreas de la empresa para facilitar los mismos procesos de administración y control.

Para comenzar con la propuesta de sistematización, se plantea tomar en consideración un paquete de software libre enmarcado en las funcionalidades necesarias para la organización. Posterior a lo indicado, es necesario modelar los procesos internos en el sentido que los colaboradores puedan familiarizarse con el uso de dicha plataforma y proponer la compra de los paquetes con licencias de software completas, o en su defecto realizar un proceso de desarrollo de software a medida.

Estamos convencidos que, con dichas perspectivas, podremos darles un enfoque más ordenado a los procesos de control y seguimiento internos, lo cual facilitará, en muchos casos, el acceso a la información y, sobre todo, apoyará a la alta gerencia en los procesos de toma de decisiones.

6.1.3 Mayor orden y control en los procesos internos

Tal como hemos comentado en los puntos anteriores, las propuestas de sistematización de procesos internos buscan brindar un mayor orden a la organización, para que con el apoyo de módulos automatizados se puedan optimizar las actividades administrativas, gestionar la información más efectivamente y acceder a la misma de una manera más eficiente.

Por otro lado, el plan de sistematización estará apoyado con la definición de los documentos principales como el MOF y ROF, así como la identificación de las responsabilidades a nivel de cada función, correlacionado con la visión y misión que se

puedan definir para la organización, y mejoras a nivel de propuesta para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos.

6.1.4. Consolidar propuestas de mercados internacionales

Industrias Forestales B.J. S.A.C. tiene un importante horizonte de desarrollo a nivel de proveedor de madera a diferentes mercados del medio local y nacional, así como para expandir su propuesta de valor al mercado internacional. Con las iniciativas propuestas sobre las mejoras a nivel organizativo se busca poder afianzar los procesos internos y ampliar la cartera de clientes que la organización tiene en países europeos, así como también en Estados Unidos y China.

Es así como, dentro de los resultados esperados, resulta relevante destacar este enfoque en el crecimiento económico de la organización, con el objetivo de fortalecer las ventas, lo cual se reflejará directamente en mayores niveles de rentabilidad para la empresa.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

Concluido el análisis exhaustivo de todos los capítulos que conforman la presente tesis, se determinó que Industrias Forestales B.J. S.A.C., posee una propuesta de valor sólida y cuenta con un gran potencial de crecimiento como organización. Sin embargo, el nivel de ventas disminuyó en 2022 debido no solo a factores externos, sino también a la ausencia de organización y sistematización de algunos procesos claves para la empresa. Esta ausencia de gestión por procesos limita el alcance e impacto de la organización. Por consiguiente, se procedió realizar un servicio de consultoría a la empresa, obteniendo como resultado que (a) la implementación de un software a medida que gestione procesos eficientemente, (b) la creación de una estructura de recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa, (c) el diseño y desarrollo de una página web, (d) la contratación de un gestor de redes sociales, (e) la compra de equipos de medición láser y (f) la renovación de equipos de corte para mejorar la productividad representan las mejores alternativas de solución al problema identificado. En consecuencia, como resultado del proceso de Business Consulting, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El problema principal identificado en Industrias Forestales B.J. S.A.C. es la disminución de ventas en el año 2022. Si bien es cierto que la propuesta de valor de la organización es de alta calidad, existe todavía un gran espacio para optimizar procesos y, de ese modo, poder elevar los niveles de productividad y rentabilidad en la organización.

- El problema central de la organización es una caída en las ventas del año 2022, situación que surge a raíz de factores internos como la ausencia de organización y sistematización de procesos claves para la empresa y también de factores externos como la pandemia Covid-19 de los tres últimos años, conflictos bélicos internacionales que ha imposibilitado un flujo adecuado en la cadena global de suministros, altos niveles de inflación internacional e incertidumbre a la que se enfrenta el país por la crisis socio-política de recientes décadas, exacerbada severamente en meses recientes.
- La organización necesita fortalecer la parte interna de su propuesta de valor, tomando en cuenta la implementación y la importancia de una cultura basada en la información, enfocada en ordenar los procesos internos con la compra o desarrollo de un software de gestión integrado ERP, que pueda proveer a la organización una perspectiva amplia, facilitando la integración de procesos, mejora de la productividad, toma de decisiones informadas y optimización de las cadenas de producción y suministros, administrando de manera eficiente sus diferentes procesos empresariales.
- La inversión inicial contemplada como parte del servicio de consultoría, y considerando un flujo de cinco años, proyecta un valor actual neto de S/1'719,013.83 y una tasa interna de retorno de 263%, teniendo un análisis de costo/beneficio de 7.35, lo que hace el proyecto extremadamente rentable.
- La organización requiere crear canales de comunicación con potenciales clientes. Establecer presencia en medios digitales, así como crear una página web servirán como vehículos para aprovechar oportunidades de venta. Una vez creadas las redes sociales oficiales de la organización, resultará importante

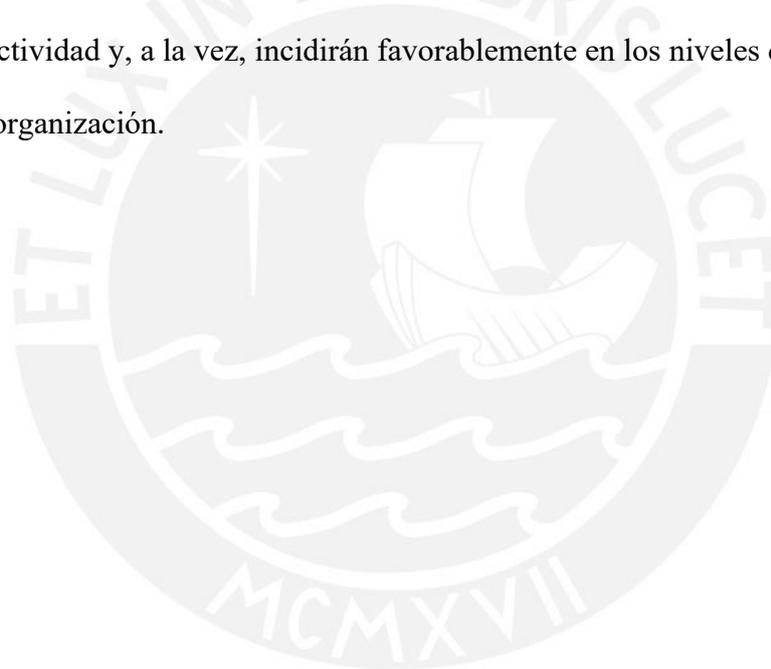
implementar estrategias de mercado interactivas e innovadoras para poder maximizar el alcance al público objetivo.

- Se cuenta con el compromiso de la alta gerencia y el apoyo de todos los colaboradores involucrados en cada uno de los procesos de optimización planteados, quienes podrán realizar la ejecución, el control y el monitoreo de los indicadores propuestos, basados en las capacitaciones que recibirán para el dominio del software a nivel usuario.

7.2 Recomendaciones

- A pesar de la propuesta de valor sólida que ofrece Industrias Forestales B.J. S.A.C, la organización no cuenta actualmente con una visión oficial establecida. Por consiguiente, se sugiere que la organización diseñe y establezca una visión clara con el objetivo de vislumbrar hacia dónde se dirige y dónde planea estar en los próximos cinco años.
- Industrias Forestales B.J. S.A.C. cuenta con un modelo de negocio que le ha permitido competir y consolidarse con buena participación en sector industrial de Ucayali y nivel nacional basándose en la experiencia y buena reputación. Se recomienda seguir con esta línea y mejorar de acuerdo con las sugerencias desarrolladas en el presente business consulting.
- Se recomienda aplicar las alternativas de solución con una inversión de S/ 270,765.22, del cual se obtiene un VAN de S/ 1'719,013.83 y una TIR de 263%, además de un indicador costo/beneficio de 7.35. Siendo estos resultados positivos, la implementación de las alternativas de solución propuesta son viables y favorables, dado que contribuyen directamente a la solución del problema principal.

- Es recomendable hacer seguimiento constante a los KPIs indicados en el presente documento, generar el compromiso de los colaboradores en la alimentación y seguimiento de los indicadores establecidos, así como ofrecer capacitaciones sobre el uso de los softwares de control a nivel de ERP a implementar.
- Se recomienda el diseño y desarrollo de una página web, la contratación de un gestor de redes sociales, la renovación de equipos de corte y la compra de equipos de medición láser, soluciones que permitirán elevar los niveles de productividad y, a la vez, incidirán favorablemente en los niveles de rentabilidad de la organización.



Referencias

- Ajmal, M.M., Nordström, F. and Helo, P. (2009). Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 6, pp. 523-541.
<https://doi.org/10.1108/17410400910977073>
- Araujo, C. & Leal, M. (2007). Emotional Intelligence and Labour Performance at the Directive Level in the Public Superior Institutions. Venezuela: Editorial Cicag
- Arellano, R. (2020). Perú: el país más empresario del mundo. *Arellano Consultoría para Crecer*.
 Recuperado de
https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2021/05/Peru-El-pais-mas-empresario-del-mundo_Rolando-Arellano.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012). Encuentro Económico. Informe Económico y Social Región Ucayali 2012. Recuperado de:
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2012/Ucayali/Informe-Economico-Social/IES-Ucayali.pdf>
- Banco Mundial. (2020). Doing Business 2020, Comparing Business Regulation in 190 Economías. Recuperado de:
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>
- Bonet, C. (2004). Ley de Pareto aplicada a la fiabilidad. *Ingeniería mecánica*, 8(3), 1-9.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2012). Decision Making and Problem Solving. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. Recuperado de:
<https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 9(2008), 3-10.
- Cámara Nacional Forestal. (2016). Información Comercial de Productos Maderables.
Recuperado de: <http://www.cnf.org.pe/Cartilla/UCAYALI/Ucayali.html>
- Castellano Lendínez, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), pp. 30-41. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/30-41>
- Conexión Esan. (2016). ¿Qué es el mapa de procesos de la organización? Conexión Esan
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>
- Conexión Esan. (2017). Pasos para tener en cuenta antes de diseñar un organigrama.
Conexión Esan
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/pasos-a-tener-en-cuenta-antes-de-disenar-un-organigrama>
- De Cruz, N. (2019). A conceptual overview of attaining, maintaining, and regaining shared leadership in high performing teams. *Journal of Leadership Education*, 18(1), 213-226.
- D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.). Pearson.
- Drucker, P. (1993). Administración y futuro de los 90 en adelante, p. 42.
- Goleman, D. (2000). Liderazgo que da resultados. En *Inteligencia emocional en la empresa* (pp. 136). Barcelona, España: Penguin Random House.

- Ipenza Peralta, César A. (2018). Manual de delitos ambientales: una herramienta para operadores de justicia ambiental / Lima: DAR. Derecho, Ambiente y Recursos Naturales.
- Índice de Pobreza Multidimensional. (2019). Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/mpi_2019_publication.pdf
- Kanbanize. (2023). *Primeros pasos con Kanban*. Recuperado de <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en Acción. ¿Qué tienen en común empresas como Rockwater, Apple Computer y Advanced Micro Devices? Están usando el Balanced Scorecard para medir el desempeño y fijar la estrategia. *Harvard Business Review*, 89(11), 52-53.
- Labas, A., Courvisanos, J. & Henson, S. (2015). Business advisor knowledge and knowledge transference: a conceptual framework, in: Proceedings of the 28-th Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 9-10(2018), 72-79.
- Liedtka, J. & Kaplan, S. (2019). How design thinking opens new frontiers for strategy development, *Strategy & Leadership*, Vol. 47 No. 2, pp. 3-10. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/SL-01-2019-0007>
- Marquina, P. (2022). La incertidumbre del cambio. *Centrum PUCP*. Centrum News. Recuperado de <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/blog/percy-marquina/la-incertidumbre-del-cambio/>

- Minaya, C. (2012). Línea base para estudio sobre la industria forestal maderera en el Perú. Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre (DGFFS) del Ministerio de Agricultura. Lima.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). Reporte de Comercio Regional. I Semestre 2022. Recuperado de:
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3764405/RCR%20Ucayali%20-%20I%20Semestre%202022.pdf?v=1666043508>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2023). Recuperado de:
<https://www.midagri.gob.pe/portal/41-sector-agrario/recursos-naturales/321-recurso-forestal>
- Mintzberg, H. (1995). Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias, p. 21.
- Mole, K.F./Baldock, R./North, D. (2013): Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns, and Informality in a Contingency Approach, in ERC Research Paper, 9.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2018). Esquema de la cadena productiva de la madera. La industria de la madera en el Perú. Recuperado de:
<https://www.fao.org/3/i8335es/I8335ES.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- PromPerú. (2019). Maderas del Perú. Recuperado de:
https://issuu.com/promperu/docs/catalogo_de_maderas_-_espa_ol

Reporte Regional de Comercio Ucayali. (2018). Recuperado de:

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/410308/Reporte_de_Comercio_-_Reporte_Comercio_Regional_-_RCR_-_Ucayali_2018_-_I_Sem20191030-24204-3zuy5h.pdf

Ries, E. (2019). Lecciones del Lean Startup. En *El camino hacia el Lean Startup: Cómo aprovechar la visión emprendedora para transformar la cultura de tu empresa e impulsar el crecimiento a largo plazo* (pp. 115-116). Lima, Editorial Planeta Perú S.A.

Sachdeva, S. (2016). Scrum Methodology. *International Journal of Engineering and Computer Science*, 5. doi: 10.18535/ijecs/v5i6.11

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. (2017). Mapa Nacional de Bosques de Producción Permanente. SERFOR. Recuperado de:
<https://repositorio.serfor.gob.pe/handle/SERFOR/564>

Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué, cómo los grandes líderes motivan a actuar (Gestión del conocimiento)*. Ediciones Urano.

Winston, A. (2019). The story of sustainability in 2018: “We have about 12 years left.” Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2018/12/the-story-of-sustainability-in-2018-we-have-about-12-years-left>

World Bank. (2020). Doing Business 2020. Business regulation: Benchmarking. (p. 4). Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2.

World Bank. (2021). The World Bank in Peru. Overview. Recuperado el 26 de enero de 2023, de <https://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>

Anexos

Apéndice A: MATRIZ MEFE Industrias Forestales B.J. S.A.C.

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | Mejora de participación como proveedor de madera para nuevos proyectos de instituciones privadas (Minería). | 0.35 | 3 | 1.05 |
| 2 | Fortalecimiento de demanda debido a la activación de nuevas propuestas económicas en las gestiones gubernamentales. | 0.25 | 2 | 0.50 |
| 3 | Reactivación de sectores industriales debido a crecimiento económico post crisis sociopolítica en el Perú. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 4 | Reactivación de la exportación de la materia prima a países como China y Estados Unidos. | 0.20 | 2 | 0.40 |
| 5 | Diversificación de clientes (locales y nacionales) por medio de la promoción de la marca en medios digitales. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Subtotal | | 1.00 | | 2.25 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Tala ilegal, poco control de instituciones del Estado y extinción de algunas especies maderables. | 0.30 | 2 | 0.60 |
| 2 | Competencia desleal que genera una disminución en el precio debido a la abundancia de producto. | 0.20 | 2 | 0.40 |
| 3 | Disminución de la demanda y ventas locales por situación de inestabilidad política en el Perú. | 0.25 | 1 | 0.25 |
| 4 | Situación económica inestable debido a la falta de reacción de los sectores productivos post pandemia Covid-19. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 5 | Inflación, aumento en los costos de producción. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Subtotal | | 1.00 | | 1.65 |
| Total | | 2.00 | | 3.90 |

Apéndice B: MATRIZ MEFI Industrias Forestales B.J. S.A.C.

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | | |
| 1 | Se cuenta con convenios para autorización de explotación de la materia prima. | 0.30 | 4 | 1.20 |
| 2 | Disposición de maquinaria propia que proporciona una capacidad de corte rápido. | 0.25 | 3 | 0.75 |
| 3 | La empresa cuenta con la cadena de procesos completa y equipos (transporte, almacenamiento y transformación). | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 4 | Experiencia dentro del rubro de explotación de madera. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| 5 | Reconocimiento de la empresa por la calidad y tiempo de entrega de productos a nivel local. | 0.25 | 4 | 1.00 |
| Subtotal | | 1.00 | | 3.55 |

| Debilidades | | | | |
|--------------------|---|-------------|---|-------------|
| 1 | Ausencia de plan de contingencia ante diversas crisis externas (pandemia Covid-19 y crisis política en Perú). | 0.15 | 1 | 0.15 |
| 2 | No se cuenta con un plan de modernización de la infraestructura tecnológica (medidores láser). | 0.20 | 2 | 0.40 |
| 3 | Necesidad de ampliar la propuesta comercial, ya que principalmente la demanda es de carácter local. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| 4 | La empresa cuenta con una débil estructura organizacional, control financiero y recursos humanos. | 0.30 | 1 | 0.30 |
| 5 | No se ha consolidado la estandarización de buenas prácticas para los procesos productivos. | 0.20 | 2 | 0.40 |
| Subtotal | | 1.00 | | 1.55 |
| Total | | 2.00 | | 5.10 |



Apéndice C: Análisis FODA

| Oportunidades | FO. Explote | DO. Busque |
|---|---|--|
| Mejora de participación como proveedor de madera para nuevos proyectos de instituciones privadas (Minería). | 1 (F5, O1) Utilizando el prestigio ganado, podemos ampliar la cartera de clientes en el sector de minería. | 1 (D3, O1) Cubrimos la demanda local, pero necesitamos poder ampliar nuestra propuesta comercial para cubrir los nuevos proyectos en el sector de minería. |
| Fortalecimiento de demanda debido a la activación de nuevas propuestas económicas en las gestiones gubernamentales. | 2 (F5, O3) Utilizando el prestigio ganado, podemos ampliar la cartera de clientes en el sector gubernamental. | 2 (D3, O2) Cubrimos la demanda local, pero necesitamos poder ampliar nuestra propuesta comercial en el sector público. |
| Reactivación de sectores industriales debido a crecimiento | 3 (F4, O3) Dada la experiencia, podemos cubrir el crecimiento de demanda en el mercado nacional. | 3 (D5, O3) Necesitamos estandarizar nuestros procesos para aprovechar la reactivación en el sector industrial para aumentar ventas. |

1 Se cuenta con convenios para autorización de explotación de la materia prima.

2 Disposición de maquinaria propia que proporciona una capacidad de corte rápido.

3 La empresa cuenta con la cadena de procesos completa y equipos (transporte, almacenamiento y transformación).

4 Experiencia de más de 20 años dentro del rubro de explotación de madera.

5 Reconocimiento de la empresa por la calidad y tiempo de entrega de productos a nivel local.

Ausencia de plan de contingencia ante diversas crisis externas (pandemia Covid-19 y crisis política en Perú).

2 No se cuenta con un plan de modernización de la infraestructura tecnológica (medidores láser). Necesidad de ampliar la propuesta comercial, ya que principalmente la demanda es de carácter local.

4 La empresa cuenta con una débil estructura organizacional, control financiero y recursos humanos.

5 No se ha consolidado la estandarización de buenas prácticas para los procesos productivos.

económico post crisis sociopolítica en el Perú.

Reactivación de la exportación de la materia prima a países como China y Estados Unidos.
Diversificación de clientes (locales y nacionales) por medio de la promoción de la marca en medios digitales.

(F1, O4) Teniendo convenios y variedad de productos, podemos expandir ventas a mercados internacionales.
4
(F5, O5) Aprovechando el prestigio ganado en las ventas realizadas, podemos ampliar la cartera de clientes utilizando medios digitales.
5

(D3, O4) El enfoque de ventas está centrado en el mercado local. Sin embargo, buscamos ampliar nuestros mercados de manera internacional.
4
(D4, O5) Mejorando la estructura organizacional, control financiero y recursos humanos, y con la utilización de medios digitales, podemos ampliar la cartera de clientes locales y nacionales.
5

Amenazas

FA. Confronte

DA. Evite

Tala ilegal, poco control de instituciones del estado y extinción de algunas especies maderables.
Competencia desleal lo cual provoca una disminución del precio debido a la abundancia de producto.

(F1, A1) Contando con los convenios, podemos garantizar la producción de madera para satisfacer la demanda local e internacional.
1
(F2, A2) Contando con maquinaria propia para la producción, podemos ofrecer precios competitivos.
2

(D5, A1) Evitar perder los permisos gubernamentales por no tener estandarizado nuestros procesos productivos.
1
(D2, A2) Se necesita un plan de modernización para evitar perder propuesta comercial debido a la disminución de precios de la competencia.
2

Disminución de la demanda y ventas locales por situación de inestabilidad política en el Perú.

(F3-F4, A2) Considerando el reconocimiento de la empresa por la calidad de productos, podemos intentar mantener las ventas en tiempos de pandemia y de inestabilidad sociopolítica.
3
4

(D1, A3) Es necesario elaborar plan de contingencia para evitar un impacto significativo en las ventas debido a crisis o inestabilidad sociopolítica.
3
4

Situación económica inestable debido a la falta de reacción de los sectores productivos post pandemia Covid-19.

(F2, A5) Al contar con maquinaria propia, podemos mantener costos de producción.
5

(D1, A4) Se requiere diseñar un plan de contingencia para contrarrestar el impacto significativo debido a los estragos de la pandemia.
4
5

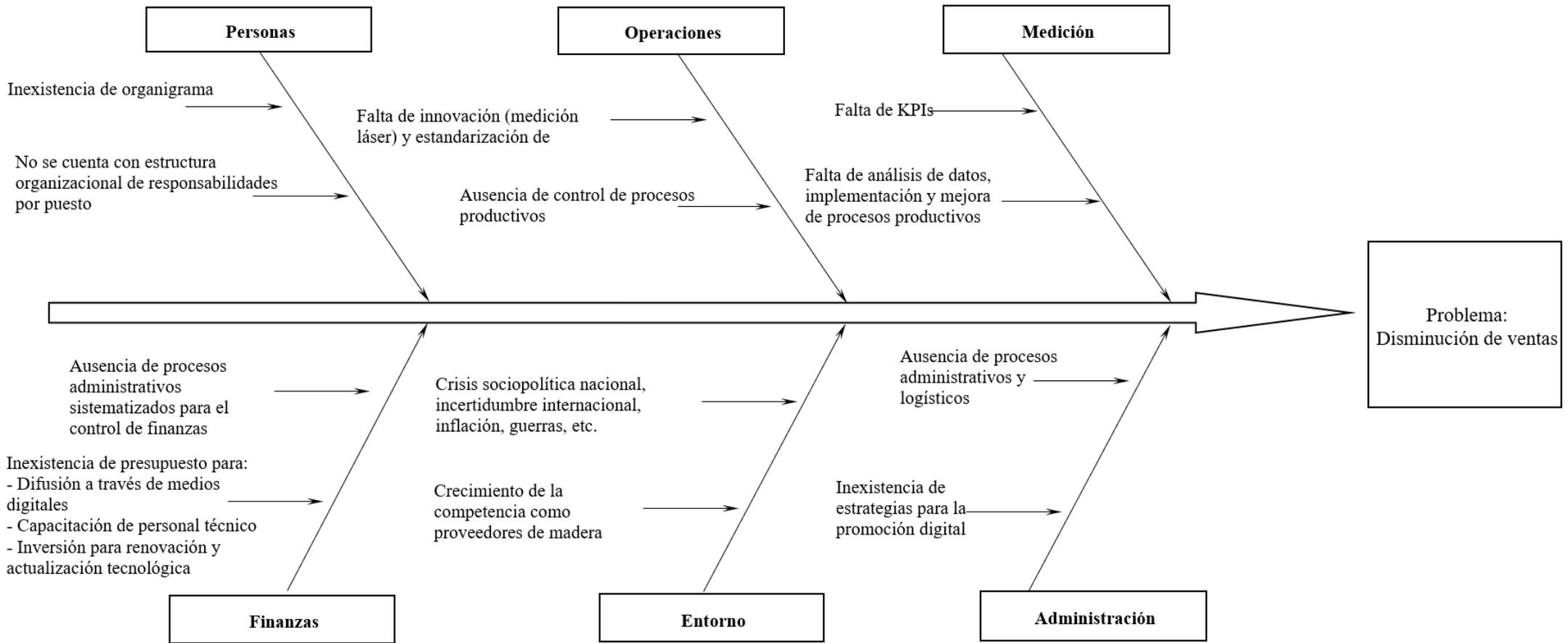
Inflación, aumento en los costos de producción.

(D5, A5) Trabajando en la mejora de estandarización de procesos, reduciremos los
5

costos de producción para evitar el impacto de
inflación en el Perú.



Apéndice D: Diagrama de Ishikawa



Apéndice E: Balance Score Card

| | Problema Principal ¿Qué ha sucedido? | Causa ¿Por qué se dio el problema? | Alternativa de Solución ¿Cómo se puede solucionar? | Objetivo | Indicadores | Plan de Acción ¿Qué hacemos para solucionarlo? | Procedimiento Propuesta de tareas para activar las alternativas de solución |
|-------------------|---|--|--|------------------------|--------------------------|---|--|
| Financiero | Disminución de las ventas en el período 2022 | <ul style="list-style-type: none"> - Tendencia a la baja de la demanda principal de los clientes locales. - Proyectos de inversión privados y públicos paralizados. - Dificultades para los procesos de exportación de madera al mercado internacional. | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el vínculo con nuestros actuales clientes y contar con su recomendación para captar nuevas propuestas. | Incrementar las ventas | % de pedidos por cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Para la fidelización, crear tipos de descuentos, campañas y/o actividades, en el cual nuestros actuales clientes puedan interesarse más en nuestra propuesta y puedan recomendarnos con nuevos clientes en un futuro. | <ul style="list-style-type: none"> - En base a los problemas identificados, se propone fortalecer el aspecto interno de la empresa para en un futuro desarrollar nuevas propuestas de negocio, potenciando mercados internacionales y apoyando la difusión de la propuesta comercial a nivel local. |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|---|--|
| Procesos | No se cuenta con información ordenada de ventas y costos de producción | - Ausencia de estructura de costos en el proceso productivo de transformación de madera. | - Sistematizar el proceso | Sistematizar procesos de ventas y costos de producción | % de ventas y costo registrados en sistema | - Implementar software de control de ventas y costos de producción - Implementación de KPIs a partir de una propuesta de Software Integrado. | - Primero, sostener reuniones con el personal administrativo y operativo para definir qué procesos son los que se pueden mejorar e implementar. |
| Procesos | Constantes cuentas por cobrar retrasadas | - Inexistencia de lineamientos para procesos logísticos de control de facturación. | - Definir el proceso - Establecer contratos con penalidades - Sistematizar el proceso | Sistematizar procesos internos | % de facturación VS cobranzas | - Definir mapa de procesos - Implementar un software de apoyo para el control logístico | - De acuerdo con la necesidad, sugerir propuestas viables de paquetes de software como un ERP , que calze con la necesidad de la empresa: Jira, Trello, Slack, Odoo, Dolibar, Bitrix24, Google. - La propuesta de KPI se desarrollará a partir de la puesta en producción del Software Integrado. |
| Aprendizaje Interno | No se ha definido la estructura de gestión de talento humano | - La empresa no cuenta con la gestión de Recursos Humanos, no se cuenta con MOF y estructura organizacional. | - Implementar la Misión, Visión y Valores de la organización. - Implementar el organigrama de la empresa - Definir las | Tener una organización competitiva | % de satisfacción de clima laboral | - Sugerir una propuesta para la aprobación de la gerencia y la posterior publicación del nuevo MOF - Buscar la aprobación de la nueva propuesta de Estructura Organizacional de la empresa. | - Sostener reuniones con el personal administrativo y gerencial para definir los perfiles, funciones y responsabilidades a nivel de cada colaborador de la organización y, en conjunto, realizar una propuesta de organigrama. - Identificar los puntos |

| | | | | | | | |
|----------------|--|--|---|---------------------------------------|-----------------------------|--|---|
| | | | funciones de cada puesto | | | | <p>más críticos a nivel de la organización, tales como el efectivo control financiero y logístico.</p> <p>- Se remitirán nuevas propuestas para Misión, Visión, Valores y Organigrama para la empresa.</p> |
| Cientes | <p>Inexistencia de estrategia de difusión Comercial Digital</p> | <p>- La empresa no utiliza medios digitales para la difusión de su propuesta de valor.</p> | <p>- Implementación de Página Web, uso de redes sociales.</p> | <p>Ampliar la cartera de clientes</p> | <p>% de nuevos clientes</p> | <p>- Diseñar e implementar un sitio web informativo.</p> <p>- Mantener constantes publicaciones relevantes en redes sociales</p> | <p>- A nivel de Página Web, la implementación deber ser una plataforma que pueda brindar a la empresa la posibilidad de presentar su propuesta de valor de manera informativa y con enlaces de contacto, ya sea por WhatsApp o correo electrónico. Se puede considerar Wix, WordPress, Joomla, Godaddy, Google o Portales del Estado con contenido empresarial.</p> <p>- Por el lado de redes sociales, toda la infraestructura es libre. Es necesario contar con un correo de manejo administrativo, el cual</p> |

| | | | | | | | |
|-----------------|--|---|---|----------------------------------|---|--|---|
| | | | | | | | pueda servir de medio de contacto para las diferentes plataformas como Facebook, Instagram, TikTok y Google |
| Procesos | Demora e inexactitud en el proceso de medición de madera para el proceso productivo. | - No cuenta con Equipos de medición , se realiza la medición de manera manual. | - Se planteará el uso de medidores láser para agilizar los procesos y tener medidas más exactas para la venta de madera | Sistematizar procesos operativos | Tiempo de medición de madera por m ³ | - Compra de equipos de medición láser económicos | - Elaboración de cuadro comparativo y definición de compra. |
| Clientes | No se tiene identificados a los competidores principales | - La empresa no ha considerado el análisis de la competencia dentro de su rubro. | - Benchmarking: analizar las propuestas de valor y estrategias de la competencia | Analizar la competencia | % de ampliación de cartera de clientes | - Medir y comparar productos y precios de la competencia. - Evaluar las propuestas de la competencia frente a mercados nacionales e internacionales. - Analizar la gestión logística de las empresas del sector para mejorar el proceso interno de la empresa. | - Identificar a las principales empresas competidoras - Analizar sus propuestas comerciales. - Aplicar y mejorar las propuestas comerciales, siempre y cuando sean factibles. |

