

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



**Business Consulting – Inversiones Hegresi S.A.C.**

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

**PRESENTADA POR**

Miguel Cornejo Medina, DNI: 10866559

Anthony Fernando Oliva Rodríguez, DNI: 18149965

Oscar Augusto Wong Garces, DNI: 32739860

**ASESOR**

Mario Miguel Alor Hurtado, DNI: 25746642

<https://orcid.org/0000-0002-1733-4459>

**JURADO**

**Presidente:** Juan Pedro Rodolfo, Narro Lavi

**Jurado:** Jesús Manuel, Chu Rubio

**Asesor:** Mario Miguel, Alor Hurtado

**Surco, noviembre 2023**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Mario Miguel Alor Hurtado, 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 – Inversiones Hegresi S.A.C., del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as):


Miguel Cornejo Medina, DNI: 10866559

Anthony Fernando Oliva Rodríguez, DNI: 18149965

Oscar Augusto Wong Garces, DNI: 32739860dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 29/09/2023.
- 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, 29 SETIEMBRE 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Alor Hurtado, Mario Miguel</u>	
DNI: 25746642	Firma 
ORCID: 0000-0002-1733-4459	

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por todo el cuidado y bienestar que nos ha procurado a lo largo del desarrollo del presente trabajo. A cada uno de los profesores de CENTRUM por todas sus enseñanzas en nuestro proceso de aprendizaje, y al profesor Mario Alor Hurtado por su asesoría permanente.

A la gerencia general de la empresa Inversiones Hegresi S.A.C. por su gran disposición y el permitirnos todo el acceso necesario al personal, información e instalaciones; así mismo, agradecer también a su equipo de primera línea por el apoyo y contribución con toda la información requerida.

A nuestras familias, que durante todo este tiempo nos brindaron su paciencia y tolerancia. Y a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron en este trabajo.

A nuestras respectivas promociones, por las gratas experiencias y su especial amistad, que perdure toda la vida.

## DEDICATORIAS

A mi familia, por todo su apoyo y dedicación, en especial a mi hijo, que con su amor y compañía me impulsa a seguir adelante, y a mi compañera de vida que siempre estuvo presente brindándome su soporte incondicional.

Miguel Cornejo Medina

A mis abuelos, que desde el cielo me han colmado de bendiciones, a mi madre, mi familia y mis hijos, que son el motor y el motivo para superarme personal y profesionalmente, por su paciencia en este largo camino, por todo el amor y el apoyo que me brindan.

Anthony Oliva Rodríguez

A Dios, por su gracia infinita; a mi esposa, por ser mi soporte; a mis hijos, por permitirme servirles de guía, espero que este logro los aliente; a mis padres, por su cariño y permanentes cuidados; a mis compañeros Anthony y Miguel, por su gran apoyo y aporte en la presente consultoría.

Oscar Wong Garcés

## Resumen Ejecutivo

Inversiones Hegresi S.A.C. es una empresa de comercio mayorista que pertenece a un grupo de otras tres empresas familiares. Inició sus operaciones en el 2021, con el propósito de ofrecer una atención de calidad a través de la venta al por mayor de productos de uso doméstico, alimentos y confitería en las provincias del Santa, Casma y Huarvey; brindando desarrollo y oportunidad a todos sus colaboradores y clientes. La consultoría consistió en identificar los principales problemas que tiene la compañía y que no le permiten contar, desde el 2022, con una rentabilidad positiva; para ello, se realizaron entrevistas con todos los puestos claves y mandos medios de la empresa, y reuniones de trabajo con las áreas proveedoras de información. Una vez identificados los problemas, se procedió a analizar las principales causas raíz, para luego proponer las alternativas de solución que permitan a Hegresi lograr superar su escenario actual. Dentro del análisis y desarrollo, se han utilizado metodologías como las cinco fuerzas de Porter, PESTEL, FODA y AMOFHIT; también, la metodología del diagrama de Ishikawa y finalmente una matriz de complejidad vs beneficio; siendo el resultado, que el problema principal de la empresa es: La deficiente gestión en el manejo de almacenes e inventarios, limitada gestión administrativa y comercial, e inadecuada estructura organizacional.

De esta manera y con la finalidad de mejorar la actual rentabilidad de la compañía, se propone que se debe realizar una planificación estratégica enfocada en tres frentes: a) La estructura Organizacional, redefiniendo su misión y visión, además, de contratar y retener un personal más idóneo; b) Los planes y políticas comerciales, orientados a productos y canales de ventas; y mejoras en la gestión administrativa, en cuanto a lineamientos, políticas y presupuestos sostenibles en el corto, mediano y largo plazo; y por último, c) un sistema informático integrado, que soporte y brinde información confiable para tomar mejores decisiones. Así mismo, para la presente propuesta se deberá contar con una inversión de S/

96,000.00 y para evidenciar la viabilidad y rentabilidad de ella se tiene un valor actual neto (VAN) de S/ 737,864.24 y una tasa interna de retorno (TIR) de 75.92% que es superior al costo del capital de 10.22%, la inversión será recuperada en un periodo de 1.99 años.



## Abstract

Inversiones Hegresi S.A.C. is a wholesale trading company that belongs to a group of three other family businesses. The company started operations in 2021, with the purpose of offering quality customer service through the wholesale of household products, food and confectionery products in the provinces of Santa, Casma and Huarmey, providing improvement and opportunity to all its associates and clients. The consultancy consisted of identifying the main problems that the company has and didn't allow the company with a positive profitability since 2022; for this, interviews were conducted with all the key positions and middle managers of the company, and work meetings with the suppliers. Once the problems were identified, proceeded to analyze the main root causes, and then propose the alternative solutions that allow Hegresi to overcome the current scenario. Within the analysis and development, methodologies such as Porter's five forces, PESTEL, FODA and AMOFHIT have been used. Also, the methodology of the Ishikawa's diagram and finally a complex matrix vs benefit; being the result, that the main problem of the company is: Poor management in the management of warehouses and inventories, very limited administration and commercial management skills, and lacking of structural organization.

In this way and in order to improve the current profitability of the company, it is proposed that strategic planning should be carried out focused on three fronts: a) The organizational structure, redefining its mission and vision, in addition to recruiting and retaining more qualified employees; b) Commercial plans and policies, oriented to products and sales channels; and improvements in administrative management, in terms of guidelines, policies and budgets. sustainable in the short, medium and long term; and finally, c) an integrated computer system, which supports and provides reliable information to make better decisions. Likewise, for this proposal, an investment of S/96,000.00 must be available and to demonstrate its viability and profitability, there is a net present value (NPV) of S/737,864.24

and an internal rate of return (IRR) of 75.92% that is higher than the cost of capital of 10.22%, the investment will be recovered in a period of 1.99 years.





## Tabla de contenido

<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1.    PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.2.    MODELO DE NEGOCIO.....	2
1.3.    ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	4
1.4.    ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA EMPRESA.....	5
1.4.1.    ANÁLISIS PESTEL – IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.....	5
1.4.2.    LAS CINCO FUERZAS DE PORTER – ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA .....	19
1.4.3.    OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	20
1.5.    ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO DE LA EMPRESA .....	22
1.5.1.    ANÁLISIS AMOFHIT.....	22
1.5.2.    FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA .....	29
1.6.    MATRIZ FODA .....	30
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROBLEMA PRINCIPAL .....</b>	<b>32</b>
2.1    METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	32
2.2    LISTA DE PROBLEMAS .....	36
2.3    MATRIZ DE COMPLEJIDAD VERSUS BENEFICIO .....	41
2.4    PROBLEMA PRINCIPAL .....	43
2.4.1    SUSTANCIA.....	43

2.4.2	<i>LOCACIÓN</i> .....	44
2.4.3	<i>PROPIEDAD</i> .....	44
2.4.4	<i>MAGNITUD</i> .....	44
2.4.5	<i>TIEMPO</i> .....	45
<b>CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE CAUSAS DEL PROBLEMA PRINCIPAL</b> .....		<b>46</b>
3.1	CAUSAS IDENTIFICADAS.....	47
3.1.1	<i>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</i> .....	47
3.1.2	<i>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</i> .....	49
3.1.3	<i>GESTIÓN DE LOGÍSTICA E INVENTARIOS</i> .....	49
3.2	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN CAUSA RAÍZ .....	50
<b>CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b> .....		<b>53</b>
4.1	IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	53
4.1.1	<i>CULTURA ORGANIZACIONAL Y TALENTO HUMANO</i> .....	54
4.1.1.1	REDEFINIR EL PROPÓSITO DE LA COMPAÑÍA ESTABLECIENDO SU PROPIA VISIÓN Y MISIÓN QUE INSPIRE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL: .....	55
4.1.1.2	REDISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SÓLIDA, CON LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y UNA ADECUADA EVALUACIÓN DE PERSONAL, QUE INCENTIVE A MEJORAR EL CLIMA LABORAL: .....	57
4.1.1.3	DESARROLLAR UN PLAN DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL NUEVO Y PERMANENTE; ASÍ COMO UN PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES: .....	58
4.1.2	<i>GESTIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</i> .....	60
4.1.2.1	IMPLEMENTAR PLANES COMERCIALES, DE VENTA Y DE MARKETING.....	60
4.1.2.2	IMPLEMENTAR PRESUPUESTOS Y PROYECCIONES FINANCIERAS .....	61
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b> .....		<b>69</b>
5.1	ACTIVIDADES CLAVES .....	69
5.1.1	<i>REDISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	69
5.1.2	<i>DISEÑAR PLANES DE VENTA Y DE MARKETING RESPALDADAS EN UN PRESUPUESTO ADECUADO DE COSTOS Y GASTOS.</i> 70	

5.1.3	ADQUISICIÓN DE UN ERP INTEGRADO.....	70
5.2	BALANCED SCORECARD.....	71
5.3	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (GANTT) Y PRESUPUESTO .....	72
5.3.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN (GANTT) .....	72
5.3.2	PRESUPUESTO.....	74
5.4	FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	75
5.4.1	HABILITADORES.....	75
5.4.2	RIESGOS .....	76
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS ESPERADOS.....</b>		<b>78</b>
6.1	RESULTADOS ESPERADOS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	78
6.1.1	RESULTADOS CUALITATIVOS ESPERADOS .....	78
6.1.2	RESULTADOS CUANTITATIVOS ESPERADOS .....	78
6.2	RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	81
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>82</b>
7.1	CONCLUSIONES .....	82
7.2	RECOMENDACIONES .....	83
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>85</b>
<b>APENDICÉS.....</b>		<b>92</b>
APÉNDICE A: ESTADO DE RESULTADOS DE INVERSIONES HEGRESI (2022).....		92
APÉNDICE B: ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL (PROPIETARIO) .....		93
APÉNDICE C: ENTREVISTA CON LA ADMINISTRADORA DE LAS EMPRESAS HEGRESI, CORP. Y OPE LOGIS.....		95
APÉNDICE D: ENTREVISTA CON LA JEFA DE CONTABILIDAD DE HEGRESI, CORP. Y OPE LOGIS .....		97
APÉNDICE E: ENTREVISTA CON EL JEFE DE ALMACÉN DE HEGRESI, CORP. ....		99
APÉNDICE F: ENTREVISTA CON EL JEFE DE FINANZAS DE HEGRESI, CORP. Y OPE LOGIS .....		100
APÉNDICE G: ENTREVISTA CON LA JEFA DE RECURSOS HUMANOS DE HEGRESI, CORP. Y OPE LOGIS.....		101
APÉNDICE I: ENTREVISTA CON EL JEFE COMERCIAL DE HEGRESI, CORP. Y OPE LOGIS .....		102
APÉNDICE J: ENTREVISTA CON LA JEFA DE VENTAS DE HEGRESI .....		103

## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Model Business Canvas: Hegresi</i> .....	3
Tabla 2 <i>Esquema regulatorio básico de las empresas en el Perú</i> .....	18
Tabla 3 <i>Resultados Financieros - Soles</i> .....	26
Tabla 4 <i>Indicadores Financieros - Soles</i> .....	27
Tabla 5 <i>Matriz FODA de Hegresi</i> .....	31
Tabla 6 <i>Matriz de entrevistas al personal de la empresa y sus problemáticas</i> .....	32
Tabla 7 <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> .....	43
Tabla 8 <i>Matriz de Factibilidad Beneficio</i> .....	51
Tabla 9 <i>Causa Raíz y Alternativas de Solución</i> .....	53
Tabla 10 <i>Matriz de Objetivos y Beneficios de la implementación de una ERP</i> .....	64
Tabla 11 <i>Importancia de Alternativas de solución - Parte 1</i> .....	67
Tabla 12 <i>Importancia de Alternativas de solución - Parte 2</i> .....	67
Tabla 13 <i>Matriz de resumen de ponderaciones</i> .....	68
Tabla 14 <i>Matriz de actividades</i> .....	71
Tabla 15 <i>Balanced Scorecard</i> .....	72
Tabla 16 <i>Matriz de Gantt</i> .....	73
Tabla 17 <i>Presupuesto de Consultorías e Implementación del Sistema Integrado</i> .....	74
Tabla 18 <i>Estados de Resultados Proyectado</i> .....	79
Tabla 19 <i>Cálculo del Costo del Patrimonio</i> .....	80
Tabla 20 <i>Flujo de Caja Proyectado</i> .....	80
Tabla 21 <i>Indicadores Financieros de Implementación</i> .....	81

## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pérdidas Económicas por Crisis Política-Social</i> .....	7
Figura 2 <i>Percepción de Corrupción</i> .....	8
Figura 3 <i>Variación y Proyección del PBI Peruano (% Var Anual)</i> .....	9
Figura 4 <i>Índice de Inflación (%)</i> .....	10
Figura 5 <i>Fenómeno El Niño (Cifras de Afectación - OCHOA)</i> .....	11
Figura 6 <i>Estabilidad Macroeconómica del Perú</i> .....	12
Figura 7 <i>Tipo de cambio (Promedio del mes, soles por dólar)</i> .....	13
Figura 8 <i>Pobreza total según regiones</i> .....	15
Figura 9 <i>Productos de limpieza</i> .....	24
Figura 10 <i>Estante de ventas de clientes</i> .....	25
Figura 11 <i>Organigrama Danko</i> .....	28
Figura 12 <i>Diagrama SIPOC a la empresa Hegresi</i> .....	35
Figura 13 <i>Análisis de puntos clave de mejora y criticidades</i> .....	35
Figura 14 <i>Matriz de Ishikawa de la empresa Hegresi</i> .....	46
Figura 15 <i>Puntos críticos de Hegresi</i> .....	47
Figura 16 <i>Circulo Dorado</i> .....	56

## Capítulo I: Situación General de la Empresa

### 1.1. Presentación de la Empresa

La compañía Hegresi S.A.C., (en adelante Hegresi) es una empresa peruana dedicada a la distribución y comercialización mayorista de productos de consumo y uso humano; dentro de sus líneas comerciales cuentan con abarrotes, productos de limpieza y confitería, de reconocidas marcas de la industria nacional. Actualmente, su operación comercial se circunscribe dentro de las provincias del Santa, Casma y Huarney del departamento de Ancash, contando con una facturación anual de 9 millones de soles aproximadamente.

Hegresi requiere de una evaluación integral de su operación para lograr determinar la causa principal; que, pese a su nivel de ventas, no logra los resultados esperados de rentabilidad. La consultoría de negocios pretende definir la oportunidad que tiene Hegresi en el mejoramiento de sus procesos operativos, comerciales, financieros y logísticos para lograr tal fin.

Hegresi es parte de un grupo de empresas que se conformaron a inicios del 2021 y dentro de las cuales se encuentran otras tres: Inversiones Corp EIRL, con una facturación anual de 24 millones de soles, está dedicada a la distribución de alimentos balanceados para mascotas en su calidad de distribuidor exclusivo para Ancash de una muy importante industria nacional (en adelante Rintisa). Ope Logis S.A.C., cuyo rubro es la logística de medios de transporte. Inversiones DNK S.A.C., con una facturación anual de 8 millones de soles, dedicada a la distribución de alimentos balanceados para mascotas en su calidad de distribuidor exclusivo para el norte chico de Rintisa. En conjunto, actualmente el grupo cuenta con cerca de 120 trabajadores y su facturación total 2022 fue de 37 millones de soles aproximadamente. Antes de su creación, las cuatro operaciones que representan estas cuatro compañías era desarrolladas en su totalidad por una sola, la compañía Proyectos e Inversiones Danko EIRL (2014 - 2021), la misma que fue dada de baja y dividida en tres empresas, ante

la aparente pérdida que generaba su línea mayorista de consumo y uso humano (hoy Hegresi); y por el otro, ante el exponencial crecimiento de ventas de la línea de alimentos balanceado que la llevó a cambiar de régimen económico, laboral y tributario. Actualmente, el manejo de las cuatro compañías mencionadas viene desarrollándose como si fuesen una sola, no ha variado mucho ni en estructura organizacional, ni en la forma de gestión, ni en la filosofía de trabajo, por lo que resulta hoy una gestión empresarial más compleja. La visión y misión que se mantiene en el grupo empresarial es la misma de Danko, bajo las siguientes declaraciones: nuestra visión es “lograr el liderazgo en la distribución a nivel nacional a través del reconocimiento y la elección de nuestros clientes, entendiendo sus necesidades, ofreciendo soluciones integrales y brindando un servicio de excelencia, generando así un importante valor agregado”. Y nuestra misión es “garantizar una venta y distribución correcta de los productos que comercializamos en todas las fases del circuito, cumpliendo satisfactoriamente con todas las necesidades de nuestros clientes y proveedores, permitiendo a ellos como a nuestra empresa, un crecimiento sostenido en el tiempo”.

## **1.2. Modelo de Negocio**

El lienzo del Modelo de Negocios Canvas tiene la ventaja de explicar en forma práctica cómo es que el negocio analizado crea valor e interactúa con las diferentes áreas clave que lo comprende, plasmando la lógica del negocio y brindando una visión integral del mismo (Noreña, 2019), como se puede apreciar en la tabla número 1.

**Tabla 1***Model Business Canvas: Hegresi*

<p><b>SOCIOS CLAVE (8)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de productos de consumo masivo, de conveniencia y confitería.</li> <li>• Entidades Financieras.</li> <li>• Empresas de Soluciones Tecnológicas.</li> <li>• Gobierno Peruano (TLCs)</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE (7)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar proveedores estratégicos.</li> <li>• Contactar clientes potenciales.</li> <li>• Reabastecimiento a tiempo tras medición y proyección de demanda.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR (2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución eficiente y a tiempo, con una comercialización justa y diferenciada, bajo estándares de calidad.</li> </ul>	<p><b>RELACIÓN CON LOS CLIENTES (4)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio preventa: Asesoría previa a la compra.</li> <li>• Servicio postventa: Soluciones inmediatas frente a eventualidades.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTACIÓN DE CLIENTES (1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal tradicional: Bodegas, minimarkets, mercado de abastos, mercado mayorista.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS (9)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Operativos (Productos, insumos, infraestructura, servicios)</li> <li>• Costos de Venta (Sueldos, comisiones, almacén y distribución)</li> </ul>		<p><b>FUENTES DE INGRESOS (5)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta B2B (Canal Tradicional)</li> </ul>		
<p><b>RECURSOS CLAVE (6)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de almacenamiento.</li> <li>• Capital humano.</li> <li>• Capital de trabajo.</li> </ul>		<p><b>CANALES (3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal de comercialización y distribución directa.</li> </ul>		

En el modelo de negocio Canvas desarrollado, se destaca que los principales clientes pertenecen al canal tradicional, lo que representa un amplio sector (70% del comercio total); un canal conformado básicamente por bodegas, minimarkets, mercados de abasto y mercados mayoristas ubicados en las provincias del Santa, Casma y Huarney del departamento de Ancash. De igual manera, la propuesta de valor se centra en una distribución eficiente, a tiempo, con precios competitivos y diferenciados, y con estándares de calidad reconocibles; para lo cual se cuenta con un canal directo de atención en todas sus operaciones, a través de una venta B2B (*business to business*), comercialmente tiene un grupo de pre-vendedores que se distribuye a lo largo del territorio coberturado; y en distribución, cuenta con la empresa logística que es parte del grupo empresarial. Así mismo, una de las actividades claves más



importantes es el reabastecimiento a tiempo del stock de productos, de tal manera que le permita mantener un equilibrio en toda su estructura de costos.

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

El comercio mayorista se caracteriza por adquirir y almacenar en grandes cantidades los productos de los fabricantes, obteniendo mejores beneficios y mayores descuentos. El objetivo es distribuirlos y venderlos a los minoristas, quienes buscan productos acordes a su negocio y precios competitivos, que les permitan atender las necesidades de sus clientes (el consumidor final), quienes, a su vez, por la interacción relacional muestran un alto grado de lealtad, generando un impacto social y cultural dentro de su zona geográfica. El comercio mayorista es un negocio antiguo y amplio, solo al 2016 ya existían a nivel nacional casi 5,000 empresas dedicadas al comercio mayorista de alimentos y bebidas, facturando cerca de 34,500 millones de soles y comprando mercaderías por un valor de 29,000 millones de soles, resultando un margen de utilidad del 16% (INEI, 2020a).

El comercio mayorista atiende un mercado muy importante en nuestro país, dentro del cual se destaca el canal tradicional (bodegas, mercados y mayoristas) y que mantiene por años un liderazgo absoluto sobre el canal moderno (supermercados), representando al menos el 75% del total de compras del sector consumo masivo; sin embargo, uno de los problemas que enfrenta este canal es el encarecimiento del producto en hasta 30% de su valor original, por la gran cantidad de intermediarios que se incorporan a la cadena, innecesariamente. Así mismo, este canal carece de soluciones tecnológicas y servicios *Fintech* (empresas que usan tecnología para automatizar servicios y procesos financieros), y tienen poco acceso a financiamiento bancario (Salas, 2020). Mientras que el canal moderno se ha diferenciado por tener como proveedores directos, a los mismos fabricantes; el canal tradicional sigue siendo atendido y abastecido a través de la distribución clásica (distribuidores y mercados mayoristas).

La pandemia Covid-19 y la subsecuente inmovilización social que se generó durante el 2020; así como el paulatino restablecimiento socioeconómico en el transcurso del 2021, implicó la paralización de varias actividades económicas y la pérdida de miles de millones de soles. Solo en Lima, un día de inmovilización generó pérdidas en el sector comercio mayorista y minorista de hasta 140 millones de soles (Redacción RPP, 2022). Sin embargo, el aislamiento e inmovilización significó también un mayor consumo nacional, el consumo final privado en el 2021 tuvo un incremento de 11.7% principalmente por los ingresos extraordinarios que generó la liberación de los fondos de AFP y CTS; representando, entre otros, un 7.1% de incremento en el consumo de alimentos y 11.6% en otros bienes no duraderos (INEI, 2022). A diferencia del 2021 (11.7%), el consumo privado en el 2022 cerraría a la baja con un crecimiento de tan solo 4.5% y la proyección para el 2023 sería desalentadora, con tan sólo un 2.5% (IPE, 2022).

#### **1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa**

Desde el 2020, el escenario económico mundial viene cambiando año a año en forma desfavorable para aquellos países en vías de desarrollo, y no solo por los efectos de lo que fue la pandemia Covid-19, sino también se sumó la guerra en Ucrania, la desalentadora coyuntura política-económica que mantienen en vilo a ciertas regiones y/o países; así como, las consecuencias socioeconómicas de los inclementes escenarios climatológicos y ambientales.

##### ***1.4.1. Análisis PESTEL – Impacto en la organización***

***Factores Políticos (P).*** En el Estado se toman decisiones diariamente y estas inciden directamente en la actividades políticas, sociales y económicas del país. En el 2020, fueron dos las medidas más resaltantes a considerar y adoptadas por el gobierno peruano a raíz y para contrarrestar los efectos de la pandemia COVID-19. En primer lugar, la imperiosa necesidad de declarar el Estado de Emergencia Nacional en marzo de 2020, que llevó a todos

los peruanos a un aislamiento total, generando limitaciones en la industria nacional y otros sectores importantes para el PBI peruano, hasta lograr superar la crisis sanitaria registrada y la ejecución exitosa de los programas de vacunación contra la Covid-19. En segundo lugar, adoptar políticas monetarias y económicas como la inyección de miles de millones de soles tanto en el plan de estímulo fiscal y en el plan reactiva ese mismo año; la reducción de la tasa de interés de referencia de 1.25% a 0.25% dada la proyección de una menor demanda interna; y, los bonos otorgados por el estado a sectores y personas vulnerables, la liberación de los fondos de pensiones y la liberación de los ahorros por compensación por tiempo de servicios (BCRP, 2020; Maximixe, 2020).

Estas medidas fueron de gran aliento y ayudaron mucho a la economía peruana durante el 2020-2021, especialmente a niveles macroeconómicos. Sin embargo, la inestabilidad política genera desconfianza para la inversión nacional e internacional; el pretendido golpe de estado que intentó efectuar el expresidente Pedro Castillo a inicios de diciembre 2022, dejó un escenario político inestable y de crisis social, la zozobra de las protestas sociales en casi todo el territorio peruano contabilizó saldos de 66 muertos y centenares de heridos entre diciembre del 2022 y febrero 2023 (Defensoría del Pueblo [DP], 2023); sólo en enero de este año, se registró cerca de 219 conflictos sociales y más de 1,000 acciones colectivas (DP, 2023); pero además, esta crisis política-social, generó también gran pérdida económica en el PBI nacional, de acuerdo al MEF, sólo al 26 de enero del 2023 las pérdidas por el conflicto social ya sumaban más de 2,150 millones de soles (Villar, 2023). Y en corto tiempo, en marzo del mismo año, se sumarían las pérdidas económicas que dejó como consecuencia, el paso del ciclón Yaku con más de 1,300 millones de soles en pérdidas (Gestión, citado por El Economista, 2023); además de la inminente amenaza del fenómeno del Niño Costero.

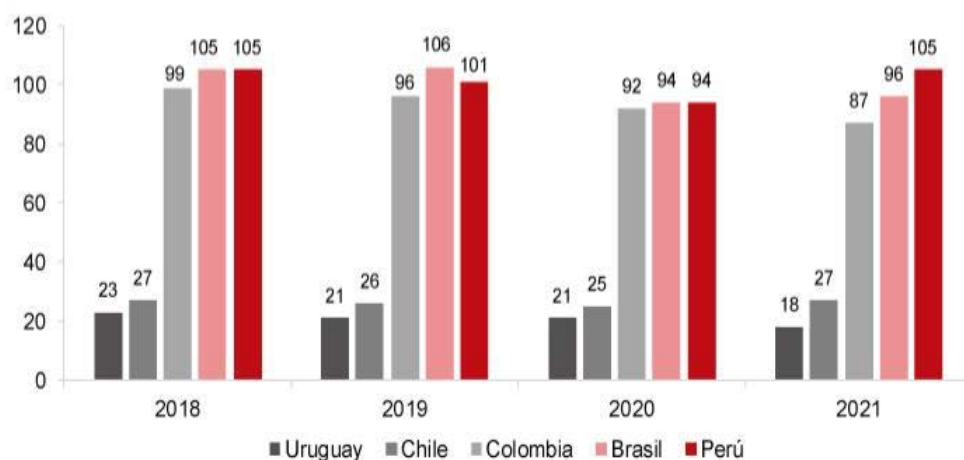
Ahora, los problemas principales y latentes del escenario político interno son la incapacidad de gestión a todo nivel en los diversos estamentos de gobierno y la corrupción, ambos elementos estrechamente relacionados. En una nota de prensa, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), sostuvo como resultado de su investigación, que la delincuencia y la corrupción eran los principales problemas que afectaban al país. Situación que no ha cambiado en los años siguientes, pues se siguen acrecentando los problemas que el Estado debe atender y resolver, dentro de ellos: la delincuencia o falta de seguridad, la corrupción, la estabilidad política y la gestión del gobierno, el costo de vida y el desempleo, la atención de la pobreza, y todo lo que signifique un pilar de crecimiento social y económico en el corto, mediano y largo plazo, debiendo cumplir el Estado su verdadero rol de gestor de bienestar y desarrollo (Statista, 2023; Guillén, 2022; Banco Mundial, 2021). Como se aprecia en la figura número 1 y 2.

**Figura 1**

*Pérdidas Económicas por Crisis Política-Social*



*Nota.* Tomado de: <https://www.infobae.com/peru/2023/01/22/las-perdidas-economicas-que-registraron-las-regiones-donde-fueron-foco-de-las-protestas-en-el-peru/> (Infobae, 2023)

**Figura 2***Percepción de Corrupción*

\*Se clasifica a 180 países y una mayor posición se relaciona con mayores niveles de corrupción.  
Fuente: Transparency International. Elaboración: ComexPerú.

*Nota.* Tomado de: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021-el-peru-retrocede-once-posiciones-y-ocupa-el-puesto-105-de-180-economias> (Comexperu, 2022)

**Factores Económicos (E).** En el periodo más crítico de la pandemia Covid-19 (2020-2022) uno de los mayores impactos ocasionados, además de las grandes pérdidas de vidas humanas, fue la paralización de las economías y consecuente contracción del PBI. Después de 21 años de constante crecimiento económico en el Perú, en junio del 2020 el Banco Mundial proyectaba al Perú con la mayor caída del PBI en Sudamérica (Gestión, 2020), una contracción del 12% de su PBI que fue confirmado cuatro meses después por el gobierno peruano; el largo periodo y mal manejo del confinamiento obligatorio originó una recesión a partir del T2 del 2020, siendo esta cifra, la peor de las últimas tres décadas. Sin embargo, en el 2021 se mejoraron algunas condiciones en el manejo de la pandemia y nuestro PBI creció más del 40% en el T2 en comparación al año anterior, con gran aporte de los sectores hoteles y restaurantes (+423%), construcción (+231%), y comercio (+86%); impulsados por una mayor demanda interna en inversión y consumo (Reuters, 2021) todo ello, impulsado en gran parte por las disposiciones económicas que otorgó el gobierno a lo largo del 2020-2021,

liberando los fondos de pensiones (AFPs), los ahorros por compensación por tiempo de servicios (CTS), y casi 143 mil millones de soles destinados para la reactivación económica del Perú (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020). Cabe destacar que, el abastecimiento de productos indispensables como los de limpieza y alimentación no paralizaron labores, lo que resultó muy positivo para las empresas del sector e impactó en su crecimiento. Como se aprecia en la figura número 3.

### Figura 3

*Variación y Proyección del PBI Peruano (% Var Anual)*



*Nota.* Tomado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-crecera-19-en-2023/> (BBVA, 2023)

En el 2022, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] proyectó un alentador crecimiento del PBI en 3.4%, y aunque macroeconómicamente sigue siendo un país sólido, tan sólo logró crecer un 2.7% gracias al consumo privado (retiros extraordinarios del sistema privado de pensiones) y las exportaciones (eliminación de las restricciones sanitarias que reactivó las cadenas de distribución, y por la producción minera); el Instituto Nacional de

Estadística e Informática [INEI] por su parte, otorga el mérito al dinamismo en sectores como alojamiento y restaurantes, transporte y almacenamiento, comercio, construcción, agropecuario y otros servicios, principalmente.

Por otro lado, también está, la desaceleración económica originada por una inflación creciente, con una tasa de casi 8.5%, la más alta de los últimos 5 años y el doble del año anterior; el efecto económico de la pandemia Covid-19 ya mostraba estos indicios, pero se agravó con la guerra Ucrania-Rusia, especialmente en el aumento mundial de los precios de los alimentos y la energía, ante la escasez de producción de materia prima (granos e insumos de agricultura de ambos países) y las sanciones internacionales a la exportación de petróleo de Rusia. Sin embargo, pese a esta coyuntura, se proyecta una disminución significativa y constante de la tasa de inflación, a partir del 2023 en adelante. (Fernandez, 2022; Banco Mundial, 2023; El Peruano, 2023; Statista, 2023; Gamboa, 2023). Como se parecía en la figura número 4.

**Figura 4**

*Índice de Inflación (%)*

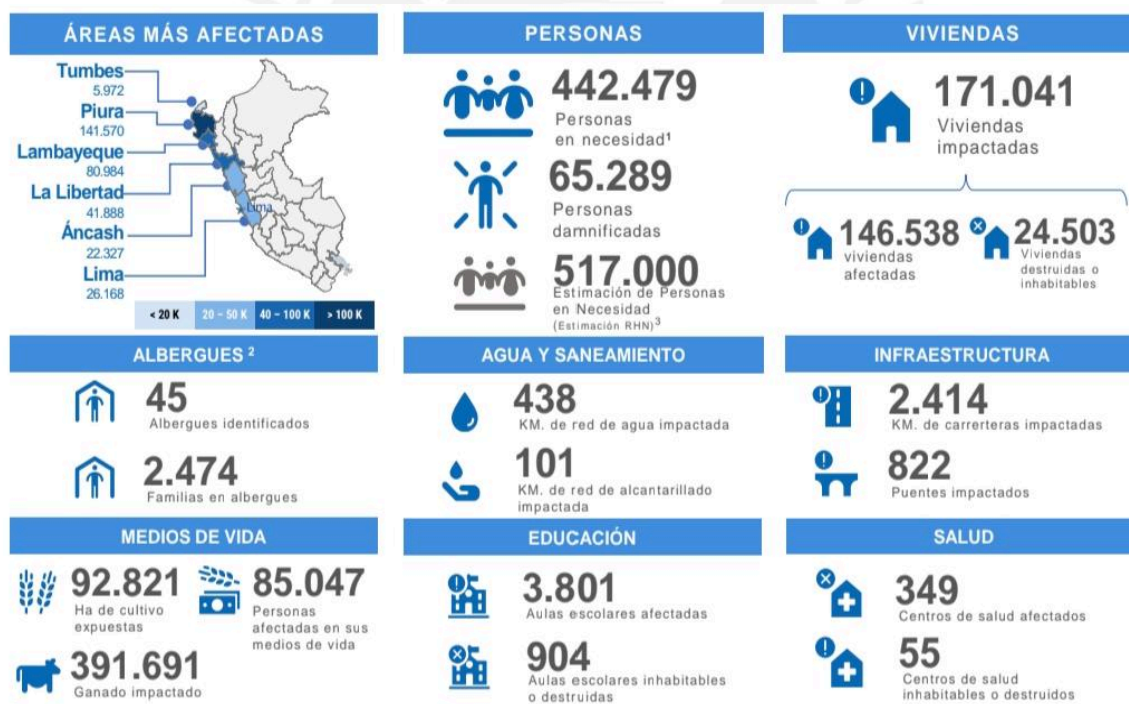


*Nota.* Tomado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-crecera-19-en-2023/>  
(BBVA, 2023)

El escenario económico 2023 aún es agreste y no inició de la mejor manera, a las protestas sociales e inestabilidad política se le sumó las inclemencias naturales generadas por el ciclón Yaku, que podría sumar 2,6 mil millones de soles en daños y pérdidas; así como el subsecuente Fenómeno del Niño que podría impactar especialmente en las regiones costeras del norte del país, que en suma representan el 17% del PBI y 20% del empleo nacional; y que cuantificándose, significaría una afectación total del 2% del PBI al ser un impacto natural focalizado (Scotiabank, 2023; Gestión, 2023; Fuertes, 2023). Como se aprecia en la figura número 5.

**Figura 5**

*Fenómeno El Niño (Cifras de Afectación - OCHOA)*



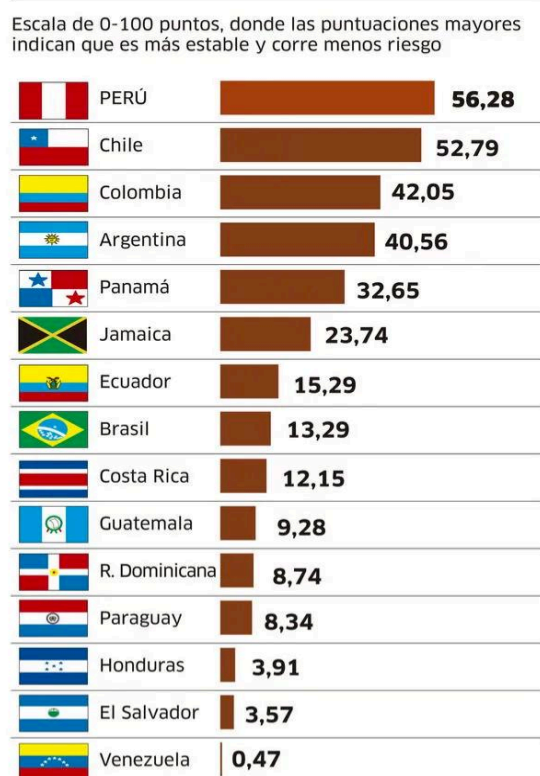
*Nota.* Tomado de: <https://reliefweb.int/report/peru/peru-el-nino-costero-2023-cifras-oficiales-de-afectacion-actualizada-al-23042023>(OCHOA, 2023)



También es importante mencionar el desempeño de nuestra moneda, siendo calificada como una de las cuatro monedas más estables de la región Latam, gracias a la fortaleza macroeconómica del Perú y al buen trabajo del equipo directivo del BCR, fortaleciéndose 4.2% durante el 2022; situación estratégica que se basa porque el 40% de la deuda país es en soles, se mantiene una solvencia macroeconómica y se cuenta con altas reservas internacionales, esto atrae a inversionistas internacionales, compradores de divisas y/o bonos que confían en el valor de la moneda; el más inmediato ejemplo es Bolivia, que ante la escasez de dólares han recurrido a refugiarse en el sol peruano (Renzo Gómez, 2023), (Guardia, 2023) (IPE, 2022) (RPP, 2023). Como se aprecian en las figuras número 6 y 7.

**Figura 6**

*Estabilidad Macroeconómica del Perú*



*Nota.* Tomado de: <https://larepublica.pe/economia/2022/02/17/peru-desplaza-a-chile-como-la-economia-mas-estable-de-latinoamerica-segun-ranking-de-bloomberg> (La República, 2022)

**Figura 7**

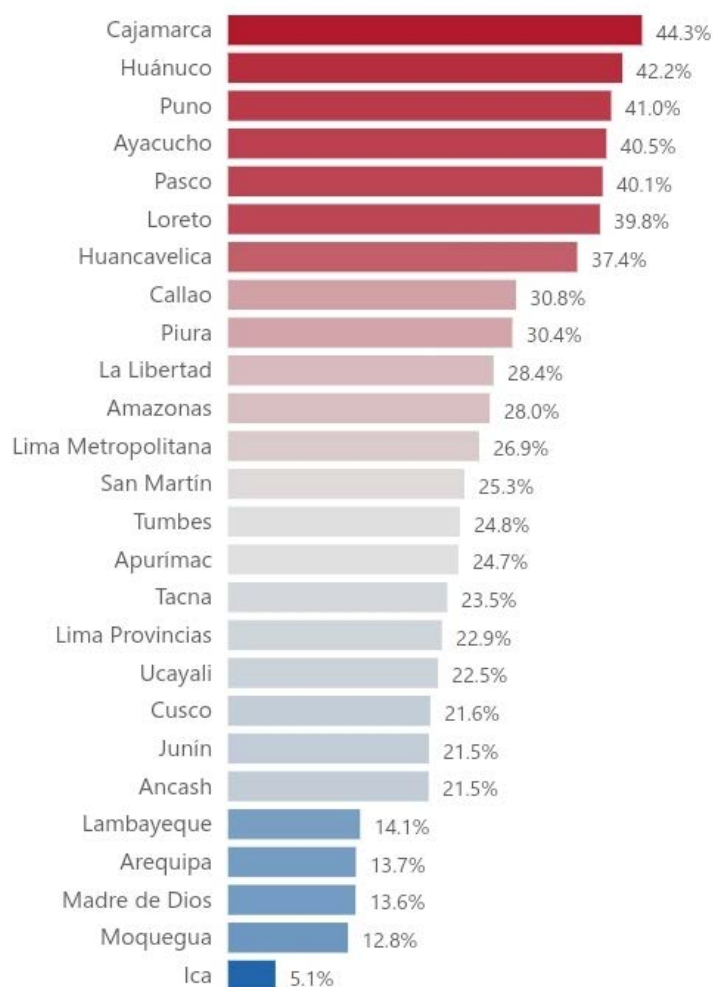
*Tipo de cambio (Promedio del mes, soles por dólar)*



*Nota.* Tomado de: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-crecera-19-en-2023/> (BBVA, 2023)

**Factores Sociales (S).** De acuerdo con el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023), en el 2022, solo en Lima Metropolitana existen 8'168,500 personas con edad para trabajar (PET), el 33% son personas que por alguna razón no se encuentran económicamente activas (No PEA, inactiva o no participa del mercado laboral) y el 67% sí lo están (PEA, personas ocupadas o que buscan estarlo. 68% en prepandemia 2019); de esta última, solo el 92% está ocupada (al menos una hora a la semana); lo que significa que existe un 8% de desocupación de la PEA (sin empleo y buscándolo activamente. 7% en prepandemia 2019), y que en comparación con el 2020 y 2021, 13% y 11% respectivamente, es una significativa mejora en cuanto a la masa desocupada.

Por otro lado, entre el 2004 y 2019 se redujo la pobreza de 59% a 20% por el buen crecimiento económico del cual gozó el Perú; sin embargo, la desaceleración económica y el aumento de la inflación originadas por la pandemia Covid-19 entre otros impactos nacionales y mundiales, han generado 1.6% de mayor pobreza en el 2022 con respecto al año anterior, situándonos con 27.5% de personas en situación de pobreza en el país, esto representa 9.2 millones de peruanos, 7.5% más que antes de la pandemia, en comparación con el 2019. Así mismo, la pobreza extrema (los que no cubren el valor de la canasta básica alimentaria) aumentó a más del doble entre el 2019 y 2022, pasando de 2.1% a 5%. También es importante considerar, que 11 millones de peruanos se encuentran este año en riesgo de caer en el umbral de pobreza, representando este grupo un 32.3% de la población peruana (Instituto Peruano de Economía, 2022; Azurín, 2023; Banco Mundial, 2023). Bajo este escenario, los especialistas denotan que, siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en pobreza; así mismo, siete de cada diez pobres viven en áreas urbanas, y los pobres rurales son aún más pobres que los urbanos. La inserción laboral está tan negativamente afectada en la zona urbana (6% de crecimiento) que en las zonas rurales esta cae 4%; afectando aún más la situación de pobreza de estas zonas durante el 2023. La pobreza afecta al 41.1% de la población rural y al 24.1% de la zona urbana (Monge, 2023; Gómez, 2023) como se aprecia en la figura número 8.

**Figura 8***Pobreza total según regiones*

*Nota.* Tomado de: <https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-2004-2021/> (IPE, 2022)

Ahora, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2023), al 2022 la región de Ancash presenta casi 1'200,000 habitantes, de los cuales el 17.4% se encuentra en pobreza y un 4% en pobreza extrema; un crecimiento preocupante, en tanto que, en el 2019 con casi la misma cantidad de población, la pobreza era de 17.4% y la extrema de 2.8%. Así mismo, mientras que, en el 2019, la pobreza en Ancash se concentraba en la zona rural con 36.5% y la urbana en 6.6%; en el 2022, este escenario cambia a 15% en la zona urbana y 34% en la rural, evidenciando que el crecimiento de la pobreza se ha focalizado en gran manera en la zona urbana.

**Factores Tecnológicos y de Digitalización (T)**, El Big Data (BD) y la Inteligencia Artificial (IA) son el punto de innovación clave para prosperar en un mundo moderno y digitalizado (Instituto de Ingeniería del Conocimiento IIC, 2023). La recopilación y análisis de datos deben ser más accesibles que nunca si se quieren obtener mejores resultados de gestión; las empresas que manejan grandes cantidades de datos requieren de un manejo más sofisticado, eficiente e inteligente, especialmente para la toma de decisiones estratégicas.

Mientras que la IA pretende simular el comportamiento y razonamiento humano a través de un aprendizaje basado en reglas (los famosos algoritmos) con máquinas a las que se les dota de mucha información y tecnología (sistemas computacionales, datos, y algoritmos), y que son capaces de tomar decisiones en mérito al seguimiento y aprendizaje de la interacción del usuario con estas y de sus preferencias; el BD en cambio, es el análisis de datos masivos de diversas categorías, clasificación y estructuración, dándole sentido y fácil acceso, al convertirlos en información útil y valiosa. El Big Data y la Inteligencia Artificial se unen para lograr extraer conclusiones, predicciones y generar una interacción en base a la toma de decisiones que éstas aplican. (Konecna, s.f.)

La robotización es también parte del cosmos que engloba hoy la IA y el Big Data. Un estudio desarrollado por Adecco Group (Andina, 2020) al respecto de la tecnología en el trabajo, enfatiza el empleo de robots industriales multipropósitos por cada 10,000 personas empleadas en la industria manufacturera. De 68 países evaluados, Perú ocupa el puesto 61 (uno de los últimos en este tipo de tecnologías); y el puesto 6 de 7 países de la región.

**Factores Ambientales (E)**, En el 2022 se registra uno de los mayores daños ecológicos registrados en el país: el derrame de 11,900 barriles de crudo de petróleo de la empresa Repsol en el mar del distrito de Ventanilla, Provincia del Callao, Lima-Perú y que le podrían costar más de 96 millones de soles solo en multas. Este evento ha ocasionado hasta el momento la muerte de especies marinas, y ha afectado la salud de la población y generado

pérdidas económicas a las más de 10,000 familias y personal relacionado a las actividades de pesca y comercio de la zona, sumando tan solo en los seis primeros meses del evento, una pérdida de 1,000 millones de soles en turismo y empleo. Así mismo, son escasos los estudios de la afectación de la salud de la población expuesta a este tipo de derrames, sin embargo, existen evidencias como el derrame ocurrido en Brasil el 2019, donde 34 especies marinas presentaban contaminación aguda; y en el de Tailandia, donde en el largo plazo (cinco años), los trabajadores de limpieza del derrame presentaron alteraciones renales y cardiovasculares. Un estudio, reveló que casi el 68% de los vecinos de la playa Las Conchitas en la zona afectada del litoral peruano, presentan síndromes depresivos y ansiosos producto de la contaminación y afectación de su salud; sin embargo, hay una inacción tanto de las instituciones gubernamentales como de la empresa (Arica, 2022; Vasquez-Velásquez, 2022; Huerta, 2023).

**Factores Legales (L).** En temas regulatorios, el Perú cuenta con muchas facilidades para la creación e inicio de operaciones de un emprendimiento empresarial, como la promoción de la micro y pequeña empresa (MYPES), caracterizada por su gran versatilidad y dinamismo en la creación de empleo y generación de riqueza; así como sus diversos beneficios tributarios y laborales. También se tiene la promoción de la pequeña y mediana empresa (PYMES), con características específicas y límites financieros ocupacionales; entre otros programas y/o condiciones para el fomento de creación de empleo y gestión empresarial (Herrera, 2011).

Dentro de los principales beneficios que brinda la formalidad empresarial se encuentran el tener visibilidad y la creación de una imagen comercial, la generación de confianza y aceptación en el mercado; beneficios tributarios, laborales y económicos; acceso al sistema financiero, etc. Es importante denotar que al 2021 más de 2.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas operan en el Perú, representando el 99.5% de empresas

formales del país, generando el 91% de la PEA ocupada; de estas, el 85% se dedica a la actividad de comercio y servicios, y el 96% son micro empresas (SUNAT, s.f.; PRODUCE, s.f.) Como se puede ver en la tabla número 2.

**Tabla 2**

*Esquema regulatorio básico de las empresas en el Perú*

Condiciones	MYPES		PYMES		Grandes Emp.
	Micro	Pequeña	Pequeña	Mediana	
Planilla Máx	10	100	100	250	> 250
Venta Anual	150 UIT	1,700 UIT	1,700 UIT	2,300 UIT	> 2,300 UIT
Beneficios Tributarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso parcial de libros contables según ingresos. Declaraciones anuales.</li> <li>- Pagos a cuenta del IR: Si NO superan las 300 UITs solo 1% de los ingresos netos mensuales. Si en cualquier mes supera las 300 UITs, el 1.5% o coeficiente.</li> <li>- Determinación IR: Renta neta hasta 15 UIT, paga 10%. Por el exceso a 15 UIT, 29.5%</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régimen Especial de Renta. Libro de compras y ventas. Declaración mensual, no anual. IR de 1.5% sobre los ingresos netos mensuales. Máximo de trabajadores 10 x turno. Máximo de ingresos o compras anuales 125 UIT.</li> <li>- Régimen General. Cualquier actividad sin límites de ingresos. Las pérdidas económicas se descuentan de las utilidades de años anteriores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régimen General. Cualquier actividad sin límites de ingresos. Las pérdidas económicas se descuentan de las utilidades de años anteriores.</li> </ul>
Beneficios Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No asignación familiar</li> <li>- Descanso cualquier día de la semana</li> <li>- 15 días de vacaciones</li> <li>- CTS. Micro, no. Pequeña, 15 remun. x año, tope 90</li> <li>- Pequeña, 2 gratificaciones de ½ sueldo c/u al año</li> <li>- Utilidades. No Micro. Sí Pequeña (+20 trabajadores en el año)</li> <li>- Indemnización por Despido. Micro, 10 remun. diarias x año, tope de 90. Pequeña, 20 remun. diarias x año, tope de 120.</li> <li>- SCTR, sólo en pequeña cuando corresponda</li> <li>- Salud. Micro, Essalud o SIS. Pequeña, Essalud, paga empleador, 9% sobre la remun.</li> <li>- Demás derechos son comunes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los derechos regulares y ordinarios.</li> </ul>		

#### ***1.4.2. Las cinco fuerzas de Porter – Estructura de la industria***

Las 5 fuerzas de Porter permiten analizar la competitividad de un negocio por medio del estudio de la industria en la cual se desempeña con el objetivo de saber cómo se encuentra frente a otra en ese mismo momento (Riquelme, 2015).

a) Poder de negociación de los clientes.

Los productos que vende Hegresi se comercializan y distribuyen a través de su canal de venta directa, atendido por sus propios representantes comerciales, visitando a los clientes y tomando sus pedidos. No existe negociación con el minorista (clientes), los precios de los productos son fijos y establecidos por Hegresi según sugerencia del fabricante o mejor criterio. El poder de negociación del cliente es bajo o nulo.

b) Rivalidad entre competidores.

Si bien es cierto los proveedores y/o fabricantes son reducidos, el número de distribuidores mayoristas ya establecidos no lo son y muchos de ellos cuentan con los mismos productos o productos similares. En ese sentido, los principales drivers de competitividad son: la rentabilidad operativa, la capacidad de respuesta, la eficiencia productiva, la diversificación de la oferta, la innovación tecnológica, la correcta gestión de los canales de venta, la consistencia de la calidad del servicio, la disponibilidad de capital de trabajo, la regularidad de la mano de obra y la responsabilidad social corporativa, entre otros. La rivalidad entre competidores es alta y quien logre dominar mejor estos drivers será más competitivo dentro del mercado.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Debido a la inversión inicial requerida, la capacidad de almacenamiento y el capital de trabajo que se requiere para desarrollar el negocio, conseguir alianzas con proveedores para obtener un portafolio de productos competitivo, desarrollar el canal de ventas y fidelizar



la cartera de clientes, el conocimiento previo del mercado, entre otras cosas, las barreras de entrada resultan ser muy altas. La amenaza de nuevos competidores es baja.

d) Poder de negociación con los proveedores.

Todos los productos que adquiere Hegresi son suministrados por terceros, fabricantes o distribuidores mayoristas; al ser su portafolio tan diverso, cada proveedor cuenta con un poder de negociación diferente, acentuándose más cuando se trata de exclusividades. La negociación de Hegresi se limita principalmente a precios, volumen, representación de marca, calidad, entrega y soporte postventa. El poder de negociación de los proveedores es muy alto y Hegresi no ejerce ninguna influencia; sobre todo, en aquellos que le otorgan la exclusividad de sus marcas.

e) Amenazas de productos sustitutos.

Existe una alta amenaza de productos sustitutos. El portafolio del sector es amplio, pero también la cantidad de productos con similares características, especialmente en la comparativa calidad-precio (ej.: aceite de soja vs de palma vs de girasol). Así, un mayorista desarrolla la distribución de una marca y/o producto que puede ser más o menos competitiva que las otras marcas que impulsan sus competidores, logrando su posicionamiento en base a su capacidad de ser percibida como sustituto de aquella que elevó demasiado sus precios, que escasea, o simplemente es la menos favorecida; lo que implica, asegurar las alianzas con aquellos productos con capacidad de convertirse en sustitutos pero que a la vez sean susceptibles de generar gran rotación y aceptación.

### ***1.4.3. Oportunidades y Amenazas***

a) Oportunidades.

Dentro de las oportunidades se encontró que el mercado está distribuido de la siguiente manera: 75% en el canal tradicional (mercados de abasto, bodegas, minimarkets) y 25% en el canal moderno (supermercados). Mostrando un crecimiento en la facturación de 35 mil

millones de soles en el 2016 vs 49 mil millones de soles en el 2022. Así mismo, este sector no dejó de operar durante el aislamiento, por lo que el crecimiento del consumo nacional fue 12% en 2021 y 4.5% en 2022.

Otra de las oportunidades, es la solvencia y fortaleza macroeconómica del país que ayuda en que la estabilidad del sol peruano frente al dólar americano, convirtiéndolo en una de las cuatro monedas más estables de Latinoamérica. Por otro lado, los temas regulatorios peruanos (tributarios y laborales) son ventajosos, variados y flexibles para los nuevos emprendimientos, también se cuentan como una oportunidad.

b) Amenazas.

En cuanto a las amenazas, existen muchos intermediarios en el sector mayorista, encareciendo el producto hasta un 30%, y ocasionando un giro del consumidor hacia el canal moderno, debido a su infraestructura, locación, precios, promociones, programas de fidelización, etc. Tampoco existen soluciones tecnológicas, servicios Fintech, ni financiamiento bancario para el sector.

Otra amenaza, es la inestabilidad política-social y alta corrupción, que ahuyenta la inversión privada, nacional e internacional. Así como, un crecimiento económico lento por la pandemia covid.19, la crisis política y social, los factores climáticos del Ciclón Yaku y Fenómeno del Niño, y la guerra de Ucrania.

También, resulta una amenaza, los crecientes niveles de pobreza (33%) y pobreza extrema (32%), en riesgo de caer en esta situación; dando un total de 65% de población en un estado de vulnerabilidad o pobreza. Se suma a ello, la alta tasa de desempleo, con 33% de la población en edad para trabajar (PET) en el 2022.

Cuenta también, la amenaza de la alta competitividad en el sector (grandes compañías, mix de productos, tecnología, etc.), la implementación de tiendas por

conveniencia, etc. Así mismo, el hecho de que no exista poder de negociación con los proveedores.

## **1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa**

Para el análisis interno utilizaremos la metodología AMOFHIT, la cual permite profundizar en el análisis de aquellas áreas de influencia en el ciclo operativo del negocio. Sin embargo, también es importante aclarar, como ya se ha indicado anteriormente, que la forma de gestión y organización de las cuatro empresas del grupo es compleja; en este punto, generalizamos el análisis intentando siempre darle el mayor enfoque y énfasis a Hegresi:

### ***1.5.1. Análisis AMOFHIT***

#### **a) Administración y gerencia (A).**

Hegresi cuenta con un gerente general quien es el representante legal de la compañía; sin embargo, en la práctica, quien ejerce el control y la toma de decisiones tanto dentro de esta como en las otras tres compañías del grupo es el verdadero dueño de todas ellas, quien anteriormente sí ejercía el papel de gerente general cuando inicialmente todas las operaciones estaban integradas en una sola empresa.

No existe alta gerencia sólo mandos medios y obreros. El equipo de gestión está conformado por una plantilla de 10 personas, bastante joven y con poca experiencia laboral, el 50% no sobrepasa los 26 años y el otro 50% está entre 30 y 38 años. Recientemente se crearon los puestos de Administradores, quienes en subordinación directa del dueño vienen a ser una especie de sub-gerentes generales, encargados de gestionar integralmente toda la operación bajo su mando. Este equipo de trabajo no se concentra en una sola empresa, está repartida entre la planilla laboral de las cuatro empresas existentes.

- Dueño, 32 años, cuenta con experiencia comercial y de gestión.
- Administradora Chimbote (Hegresi, Corp. y Ope Logis), 25 años, contadora pública, puesto anterior: jefe contable en Danko.

- Jefa de RRHH (Hegresi, Corp. y Ope Logis), 30 años, contadora pública, puesto anterior: asistente contable en Danko.
- Jefa Contable (Hegresi, Corp. y Ope Logis), 26 años, técnica en administración industrial y técnica contable, puesto anterior: asistente contable en Danko.
- Jefe Financiero (Hegresi, Corp. y Ope Logis), 28 años, administrador, puesto anterior: asistente de finanzas en Hegresi.
- Jefe Comercial (Hegresi, Corp. y Ope Logis), 25 años, ingeniero agroindustrial, puesto anterior: gerente de operaciones, luego gerente comercial (6 meses) en empresa de concentrados.
- Jefatura Almacenes (Hegresi, Corp.), 38 años, ingeniero agrícola, puestos anteriores: siempre en jefaturas de almacenes en diversas compañías.
- Cord. Ventas (Hegresi), 32 años, puesto anterior: supervisora de un grifo.
- Cord. Ventas (Corp.), 24 años, contadora pública, puesto anterior: asistente contable en una empresa ferretera.
- Administrador (DNK), 36 años, contador público, maestría en RRHH, puesto anterior: jefe de administración y recursos humanos.

b) Marketing y ventas (M).

La empresa no cuenta con un área de marketing ni colaboradores que realicen funciones relacionadas; no cuenta con ningún proyecto de desarrollo o plan de marketing, ni tampoco de ventas al momento del presente Business Consulting; sin embargo, al evaluar y analizar su área comercial podemos encontrar lo siguiente:

**Precio.** En Hegresi, el precio de cada producto es fijado por el gerente general, tomando en consideración (1) los precios sugeridos por el fabricante, (2) los precios existentes en el mercado; y (3) los márgenes contributivos deseados.

**Promoción.** No existen promociones desarrolladas por Hegresi, las pocas existentes son ofrecidas por los fabricantes (impulso de marca, activación, etc.).

**Productos.** Hegresi se caracteriza por comercializar Abarrotes (alimentos envasados, confitería, etc.) y Productos de limpieza, contando con diversas marcas y subtipos de productos, dentro de las cuales se tiene las distribuciones exclusivas de: Hude (limpieza), Arcor (confitería), Altomayo (café). Como se puede apreciar en las figuras 9 y 10.

### Figura 9

#### *Productos de limpieza*



*Nota.* Fotografía tomada del almacén de la empresa Hegresi. Fuente: El autor

## Figura 10

*Estante de ventas de clientes*



*Nota.* Fotografía tomada de los productos que comercializa la empresa Hegresi. Fuente: El autor

**Plaza.** Los productos de Hegresi se comercializan en un área geográfica que comprende la zona costa de: Provincia del Santa (Santa, Coishco, Chimbote, Nuevo Chimbote, Samanco, San Jacinto y Moro); Provincia de Casma (Casma, Yaután, y La Gramita); Provincia de Huarney (Huarney).

Por otro lado, Hegresi atiende sólo el canal tradicional, siendo sus principales clientes: bodegas, minimarkets, mercados de abasto. Este canal es potencial porque históricamente el consumidor peruano lo prefiere, siendo sus principales atributos: su accesibilidad, su cercanía, precios, variedad, el impacto comunitario que representa, etc. Este canal es el de mayor y continuo crecimiento tanto en aperturas como en ventas (Mercado Negro, 2018). La pandemia potenció este canal, haciéndolo crecer aún más; el 75% está representado por las bodegas y mercados de abastos, y del total de empresas de consumo masivo el 98% se concentran en este, que logra vender tres veces más que el canal moderno (supermercados), logrando alcanzar ventas por más de S/. 49 mil millones al año (InStore View, 2020).

c) Operación y Logística (O).

El área de operaciones cuenta con un jefe de almacén y reparto quien es el que gestiona y controla toda la parte logística de la compañía, desde el ingreso de mercaderías, almacenaje, trámite documentario, repartos, rechazos, liquidaciones, etc.

El grupo empresarial cuenta con una infraestructura de 1,000 m<sup>2</sup> debidamente implementada y acondicionada para las necesidades operativas, administrativas y comerciales. Dentro de esta se encuentran, una edificación de tres pisos en 140 m<sup>2</sup> para sus oficinas administrativas y comerciales; un primer almacén de 450 m<sup>2</sup> y un segundo almacén de 240 m<sup>2</sup>, ambos se comparten para almacenar tanto productos de consumo y uso humano (10 mil ítems aprox.); así como, productos de alimentos para mascotas (250 ítems aprox.).

d) Finanzas y Contabilidad (F).

Del análisis de los Estados Financieros de Danko año 2020, como de Hegresi años 2021 y 2022; según los parámetros que se indican, y adicionalmente como punto de comparación la empresa Alicorp; se obtienen los indicadores financieros en las tablas 3 y 4 respectivamente.

**Tabla 3**

*Resultados Financieros - Soles*

		Danko 2020 (*)		Hegresi 2021 (**)		Hegresi 2022		ALICORP 2022
Activo Corriente	S/	4,117,720.00	S/	1,325,707.34	S/	1,220,315.31	S/	2,218,518.00
Pasivo Corriente	S/	2,706,605.00	S/	1,327,349.01	S/	1,639,043.00	S/	4,511,703.00
Activo Total	S/	6,280,488.00	S/	1,440,850.83	S/	1,311,309.58	S/	9,754,172.00
Pasivo Total	S/	5,671,357.00	S/	1,327,349.01	S/	1,639,043.00	S/	6,881,693.00
Ventas	S/	8,553,637.00	S/	3,980,902.63	S/	7,556,287.13	S/	7,333,173.00
Utilidad Neta	S/	84,639.00	S/	96,647.87	-S/	427,825.34	S/	524,143.00
Utilidad Operativa	S/	275,641.00	S/	159,783.80	-S/	470,068.23	S/	338,601.00
Utilidad Bruta	S/	1,106,121.00	S/	772,523.56	S/	1,040,389.51	S/	1,338,149.00
Patrimonio	S/	609,133.00	S/	113,147.87	-S/	327,933.08	S/	2,872,479.00
Deuda Total	S/	4,315,194.00	S/	1,327,349.01	S/	1,639,043.00	S/	6,881,693.00
Capital Invertido	S/	4,924,327.00	S/	237,755.01	S/	113,240.71	S/	5,835,107.00

*Nota. (\*) Enero a Julio, (\*\*) Julio a Diciembre. Fuente: Libros contables de la empresa Danko.*

**Tabla 4***Indicadores Financieros - Soles*

	<b>DANKO 2020 (*)</b>	<b>HEGRESI 2021 (**)</b>	<b>HEGRESI 2022</b>	<b>ALICORP 2022</b>
Liquidez	1.52	1	0.74	0.49
Margen Bruto	13%	23%	14%	18%
Margen Operativo	3.22%	4.83%	-6.22%	4.62%
Margen Neto	0.99%	2.92%	-5.66%	7.15%
Apalancamiento	7.08	11.73	5.00	2.40

*Nota.* (\*) Enero a Julio, (\*\*) Julio a Diciembre. Fuente: Libros contables de la empresa Danko.

Como primer indicador tenemos la liquidez. Cuando las empresas estaban unidas en el 2020, tenían la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo con un ratio superior al 1.52, esto se debió a un préstamo que obtuvo la empresa ese mismo año; al dividir la empresa, Hegresi muestra unos ratios bajos de 1.00 y 0.74, en los años 2021 y 2022 respectivamente; lo que vislumbra problemas en poder cubrir sus deudas a corto plazo.

Como segundo indicador tenemos la rentabilidad bruta, con márgenes de 13% a 23% entre el 2020 y 2022, siendo el 2021 el que presenta mejor margen, año en el cual deciden dividir la compañía con el objetivo de asignar correctamente los ingresos y gastos; aun así, no son márgenes altos para la industria, tomando como referencia el desempeño de Alicorp (2022) dentro del sector consumo masivo nacional, con un margen bruto promedio de 18%. En cuanto al margen operativo, este se ve afectado en el año 2022 por el incremento del gasto de administración y ventas, lo cual hace que el resultado en ese año sea negativo; así mismo, el margen neto como consecuencia del resultado de operación termina de la misma manera.

El apalancamiento de la empresa, conforme pasan los años va aumentando hasta que en el año 2022 ya es insostenible debido al resultado negativo que maneja. Se mantienen préstamos entre las empresas del grupo, pero no cuentan con capacidad de resolverlas en un corto plazo.

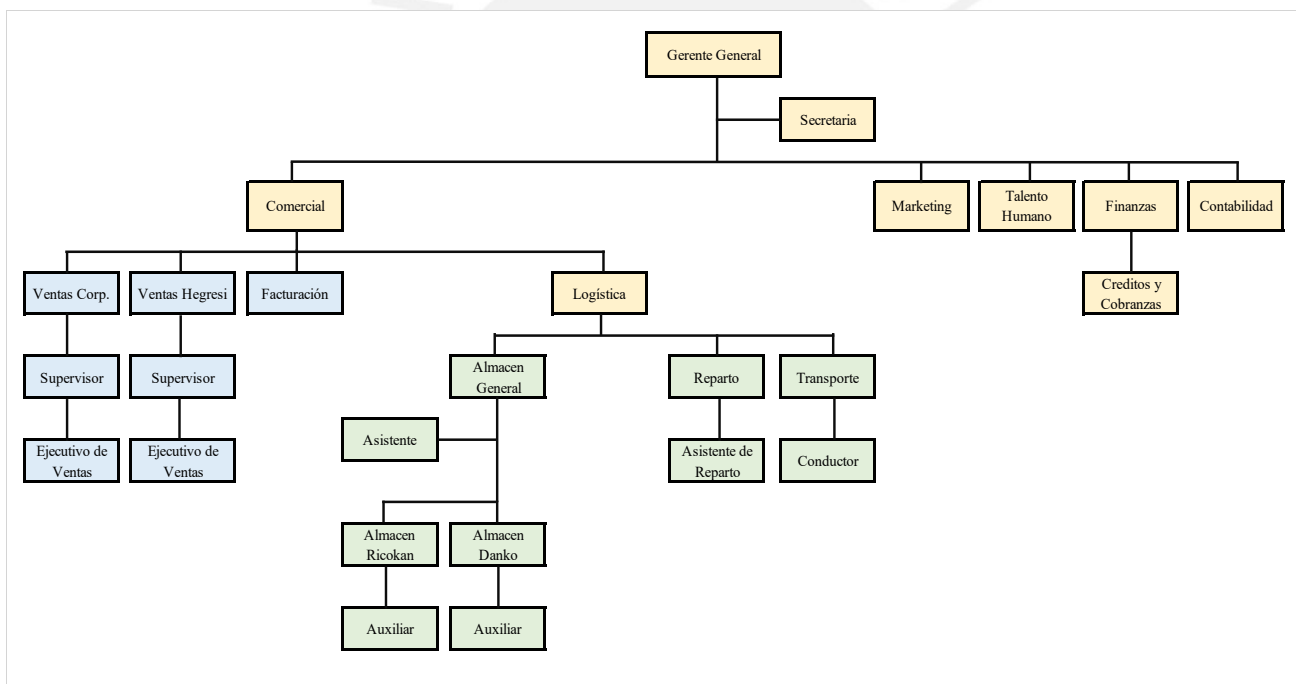


e) Recursos Humanos (H).

El área de RRHH gestiona tres compañías, dentro de ellas Hegresi (también Corp. y Ope Logis). Ninguna de las empresas, en forma individual ni grupal, cuenta con una estructura organizacional clara, eficiente y efectiva. Sin embargo, del análisis de sus prácticas observamos que está diseñada bajo cinco áreas claves: (a) Gerencia General, (b) Administración y Recursos Humanos, (c) Contabilidad, (d) Comercial, y (f) Operaciones. La figura número 11, muestra la estructura funcional con la que opera en la práctica el grupo:

**Figura 11**

*Organigrama Danko*



*Nota.* Estructura organizacional información proporcionada por la empresa Danko, 2019

f) Sistemas de Información y Tecnología (I y T).

No existe un área de Tecnología, Investigación y Desarrollo dentro de la compañía, ni tampoco está considerada dentro de su organigrama. No se cuenta con un sistema integrado que ayude a gestionar en tiempo real y que proporcione información veraz. Existen dos

sistemas informáticos (módulos) completamente independientes, contratados a dos empresas distintas, para monitorear y gestionar las operaciones del grupo empresarial. Para efectos de las operaciones comerciales se ha contratado un módulo comercial y para las operaciones de contabilidad se ha contratado un módulo contable, el primero tiene un valor de 1,233 soles mensuales por cada una de las 3 empresas que realizan ventas, dando un total de 3,699 soles mensuales, y el segundo 420 soles mensuales por cada una de las 4 empresas, dando un total de 1,680 soles mensuales; la suma del gasto realizado por los sistemas informáticos asciende a 5,379 soles mensuales o 64,548 soles anuales (US\$17,500 aprox.). El módulo contable solo aprovecha el reporte de venta del módulo comercial.

### ***1.5.2. Fortalezas y debilidades de la empresa***

#### **a) Fortalezas.**

Dentro de las fortalezas encontradas, está el hecho de que cuenta con un sólido conocimiento del mercado y manejo del comercio mayorista, representado por varios años de operación en la zona. Así mismo, cuenta con un predio de más de 1,000 m<sup>2</sup> donde concentra sus operaciones comerciales, administrativas y logísticas. Y también, el hecho de que mantiene relaciones comerciales de exclusividad con empresas claves, tales como Hude, Rintisa, Arcor, Altomayo, etc.

#### **b) Debilidades.**

En cuanto a debilidades, se observa que no cuenta con desarrollos de planes estratégicos tanto financieros como comerciales. No hay medición ni análisis de indicadores. Los sistemas informáticos (contable y comercial) no están integrados y su área logística no cuenta con sistema informático; así mismo, el costo por los dos sistemas y que resultan ser de dos empresas distintas, asciende a 65,000 soles anuales aproximadamente.

Por otro lado, los ratios que presenta la compañía, es preocupante: Liquidez 0.74; Margen Operativo -6.22%; Margen Neto -5.66%; Apalancamiento 5%. Así mismo, existe una

falta de experiencia y de capacitación del equipo de gestión, no contando con personal senior que lo potencie. En ese sentido, se observa también la inadecuada gestión de RRHH en el reclutamiento, contratación, seguimiento, capacitación y desarrollo del personal de la compañía.

También cuenta como debilidad, que los nuevos emprendimientos se ejecuten por impulso, sin análisis del impacto ni estudios previos. Y el gran protagonismo de agentes externos que representan a las empresas que otorgan exclusividad de sus líneas comerciales, en la toma de decisiones para la gestión y organización de la compañía.

### **1.6. Matriz FODA**

En la siguiente tabla 5 se muestra toda la matriz.

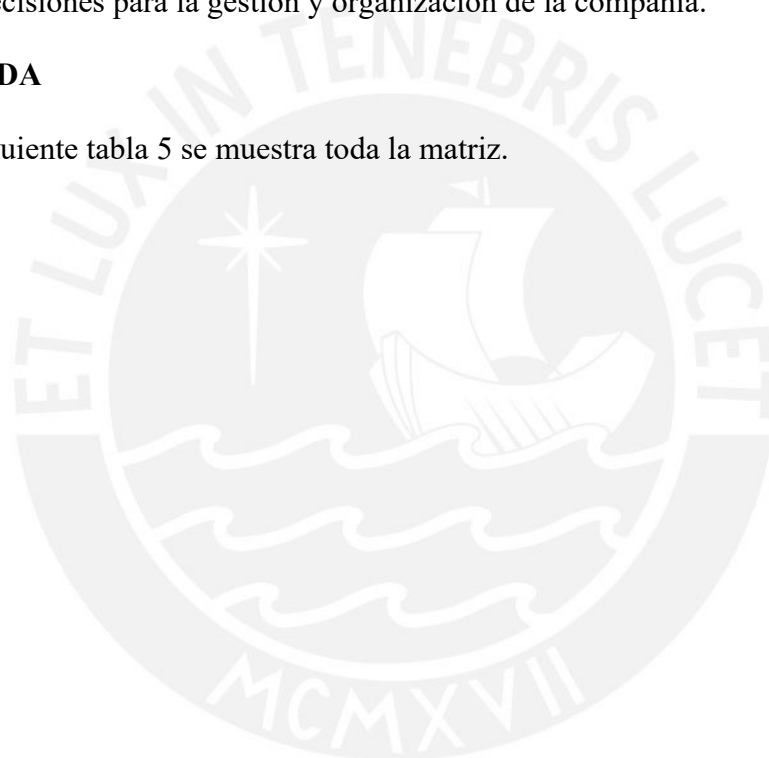


Tabla 5

## Matriz FODA de Hegresi

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sólido conocimiento (KNOW HOW) del comercio mayorista y del canal tradicional.</li> <li>2 Infraestructura total de 1,000 m<sup>2</sup> para operaciones comerciales, administrativas, y logísticas (2 almacenes de 450m<sup>2</sup> y 240m<sup>2</sup>).</li> <li>3 Exclusividad en líneas comerciales claves (Hude, Rintisa, Arcor, Altomayo, otros).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 No existe plan estratégico, medición ni análisis de indicadores comerciales o financieros.</li> <li>2 Sistemas de información contable y comercial no integrados. Logística sin sistema informático (&gt;10 mil items). Costo elevado (S/65 mil anuales).</li> <li>3 Ratios: Liquidez 0.74; Margen Operativo -6.22%; Margen Neto -5.66%; Apalancamiento de 5.00</li> <li>4 Falta de experiencia y capacitación del equipo clave de gestión. Ausencia de personal senior.</li> <li>5 Nuevos emprendimientos por impulso, sin análisis del impacto ni estudios previos.</li> <li>6 Sobreendeudamiento financiero.</li> <li>7 Inadecuada gestión de reclutamiento, contratación, seguimiento, capacitación y desarrollo del personal.</li> <li>8 Gran protagonismo de agentes externos (líneas comerciales exclusivas) en la toma de decisiones para la gestión y organización de la compañía.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Distribución del mercado: 75% canal tradicional y 25% canal moderno.</li> <li>2 Facturación del sector al 2016, S/35 mil millones y margen de utilidad del 16%. Al 2020, canal tradicional facturó S/. 49k millones.</li> <li>3 El sector operó durante el aislamiento. Sube consumo nacional 12% en 2021, 4.5% en 2022.</li> <li>4 Fortaleza y solvencia macroeconómica del país, estabilidad del sol peruano frente al dólar y a nivel Latam.</li> <li>5 Temas regulatorios (tributarios y laborales) variados, flexibles y ventajosos para nuevos emprendimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Gran cantidad de intermediarios encarecen el producto hasta en 30%, produce giro hacia canal moderno.</li> <li>2 Ausencia de soluciones tecnológicas, servicios fintech y financiamiento bancario. Poco desarrollo tecnológico y modernidad en el canal tradicional.</li> <li>3 Inestabilidad política, crisis social y alta corrupción. Ahuyentamiento de la inversión privada.</li> <li>4 Crecimiento económico lento por efecto pandemia, crisis político-social, factores climáticos, guerra Ucrania-Rusia.</li> <li>5 Niveles socioeconómicos al 2022: 5% pobreza extrema. 28% en pobreza. 32% en riesgo a caer. En total 7 de cada 10 peruanos.</li> <li>6 En Ancash, la pobreza y pobreza extrema representan el 21.5% de su población. 15% urbano, 34% rural.</li> <li>7 Alta tasa de desempleo, un tercio de la PET 2022.</li> <li>8 Nulo poder de negociación con los proveedores.</li> <li>9 Alta competitividad en el sector (grandes competidores, mix de productos, implementación tecnológica IA+BigData, etc.). Tiendas de conveniencia.</li> </ol>

## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

### 2.1 Metodología de trabajo

Para poder identificar los problemas que enfrenta la empresa Hegresi, se realizó un análisis integral de toda la información y data recopiladas en el capítulo anterior; haciendo énfasis en las entrevistas realizadas tanto al gerente general de la empresa como a los trabajadores líderes de la organización. Las metodologías utilizadas para este análisis fueron:

1. Determinación de la situación general de la empresa a través de entrevistas al equipo clave que conforma la estructura organizacional. En la Tabla 6, presentamos los aspectos más relevantes.

**Tabla 6**

*Matriz de entrevistas al personal de la empresa y sus problemáticas*

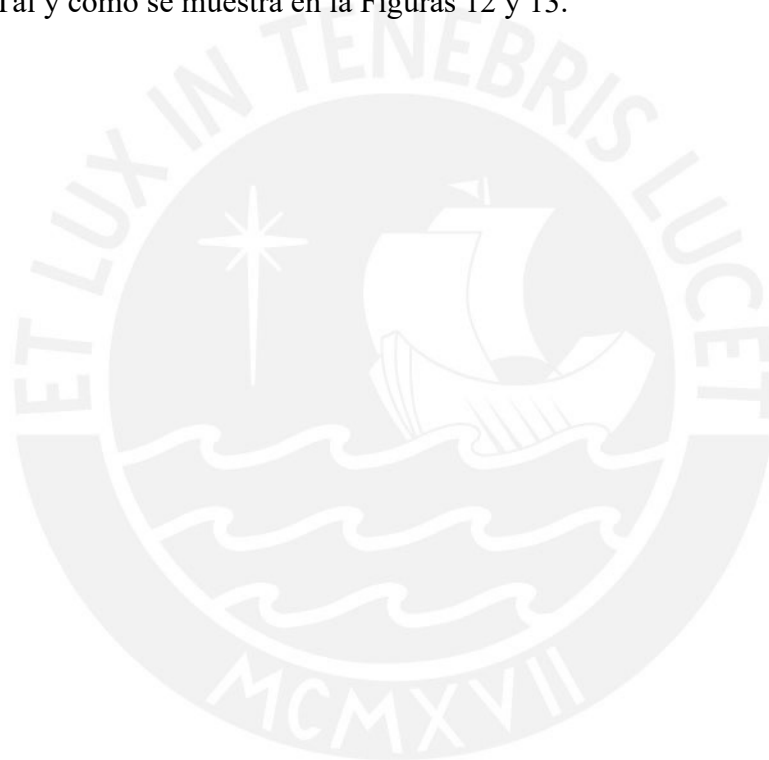
Área	Entrevistado	Problemática
Gerencia	Gerente general	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrata personal de acuerdo a su criterio</li> <li>2. Dividieron la empresa sin contar con asesoría externa</li> <li>3. Útilizan los servicios de una empresa La Magica para pagar los incentivos y bonos</li> <li>4. No maneja la información al 100%</li> <li>5. Prestan dinero de Corp. a la empresa Hegresi</li> <li>6. No tienen una buena planificación para sus compras</li> <li>7. No tienen proyecciones financieras a largo plazo</li> <li>8. No tienen poder de negociación con los proveedores</li> </ol>
Administración	Administradora Hegresi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con experiencia previa para el puesto</li> <li>2. Falta de un manual de funciones</li> <li>3. No tiene poder de decisión</li> <li>4. Contratan personal carente de expertise para los puestos requeridos</li> <li>5. Carecen de estrategias de ventas y planificación frente a la competencia</li> <li>6. Falta de sinceramiento en los gastos de servicio de transporte</li> <li>7. Información cruzada de los estados financieros</li> </ol>
Administración	Administrador DNK	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las empresas MYPES están a un paso de ingresar al régimen PYME</li> <li>2. Dividieron la empresa asumiendo que el fracaso de una, no afectaría a las otras</li> <li>3. No se cumplió el objetivo de tener un mejor control, y evaluar rendimientos al dividir la empresa</li> <li>4. Exceso de compras indiscriminadas por presión de los proveedores</li> <li>5. No existió una buena planificación, ni proyección, cuando se decidió separar la empresa</li> <li>6. No tienen poder de negociación con los proveedores</li> <li>7. Amenaza latente si otro distribuidor ingresara al mercado</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Hegresi recibe dinero de la empresa Corp, apalancandolo sin estudio previo</li> <li>9. Se evidencia que no hubo una consultoria externa experta en el rubro, para determinar el impacto de la separación</li> <li>10. Falta de estrategias de ventas para dividir la empresa</li> </ol>
Contabilidad	Jefe de contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenece a la planilla de las otras empresas</li> <li>2. Falta de experiencia para la toma de desiciones</li> <li>3. Perfil profesional limitado (Técnico contable)</li> <li>4. Requieren de un contador general externo para las firmas</li> <li>5. Carecen de proyecciones financieras para controlar los gastos</li> <li>6. Préstamos ilimitados, ventas al crédito evidenciando análisis de riesgos a la hora de liberar los productos</li> <li>7. Los bonos e incentivos se dan a través de una tarjeta (La Magica)</li> <li>8. Riesgos de multas por entes reguladores</li> <li>9. Falta de integración del sistema contable, comercial y operaciones para conciliar los gastos</li> </ol>
Operación y Lógica	Jefe de almacén	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia experiencia para el puesto</li> <li>2. No cuentan con ERP para llevar un control de stock</li> <li>3. Bajo salario para el puesto</li> <li>4. Falta de incentivos</li> <li>5. Contro manual de kardex para 10,000 items</li> </ol>
Finanzas	Asistente de Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con el perfil para el puesto</li> <li>2. Funciona como tesorería, no hacen análisis ni proyecciones financieras</li> <li>3. El poder de negociación con los proveedores es nula</li> <li>4. Existen deudas asignadas a Hegresi de la empresa anterior que se viene pagando</li> </ol>
Recursos Humanos	Jefe de Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene experiencia para el puesto</li> <li>2. No tuvo capacitación, ni inducción para el puesto que ocupa</li> <li>3. Los viáticos e incentivos se realizan por medio de la tarjeta La Mágica (cada trabajador recibe)</li> <li>4. Existe gran desmotivación en los colaboradores de Hegresi</li> <li>5. No hay buen control ni seguimiento sobre el desempeño laboral</li> <li>6. Alta rotación de personal</li> <li>7. No cuentan con exámenes psicotecnico, ni de aptitudes para los puestos que requieren</li> <li>8. No hay capacitaciones continuas a los colaboradores</li> </ol>
Área comercial	Jefe comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con experiencia para el puesto</li> <li>2. No existe plan de inducción para el personal nuevo</li> <li>3. No tienen poder de negociación con los proveedores</li> <li>4. No tiene claro su sistema remunerativo</li> <li>5. Falta explorar el mercado en búsqueda de nuevos proveedores</li> </ol>
Área comercial	Jefa de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con experiencia para el puesto</li> <li>2. Se esta tomando ciertos lineamientos para otorgar creditosa los clientes, pero no tienen una política de créditos</li> <li>3. No interviene en reclutamiento de su equipo</li> <li>4. Salarios bajos para el personal administrativo y comercial</li> </ol>

---

*Nota.* Adaptado del rol de entrevistas. Fuente: El Autor.

2. Análisis del contexto externo e interno de Hegresi: (a) análisis de las cinco fuerzas de Porter, (b) análisis PESTEL, (c) análisis AMOFHIT; todas ellas, desarrolladas en el capítulo anterior.
3. Análisis FODA, desarrollado en el capítulo anterior.
4. Análisis del flujo SIPOC, que resume las entradas y salidas de los procesos de la compañía, permitiendo identificar y visualizar elementos claves, explicar el proceso del negocio, aclarar las partes relevantes de este proceso y evidenciar puntos claves de mejora. Tal y como se muestra en la Figuras 12 y 13.



**Figura 12**

*Diagrama SIPOC a la empresa Hegresi*

Funcionamiento de la Empresa Hegresi - SIPOC				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas productoras</li> <li>• Distribuidores mayoristas</li> <li>• Grandes marcas de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos a comercializar</li> <li>• Contratos de exclusividad</li> <li>• Registro de información contable y logístico</li> <li>• Pedido de productos</li> <li>• Ingreso al almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Coordinar entregas (personal, producto)</li> <li>• Control de almacenes y SKUs</li> <li>• Control de stocks y actualización de información</li> <li>• Información Financiera y contable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos en buen estado y solicitados para despacho</li> <li>• Proceso de venta adecuado</li> <li>• Coordinación de transporte</li> <li>• Entrega de pedidos correctos y completos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas minoristas</li> <li>• Mercados de abasto</li> </ul>

**Figura 13**

*Análisis de puntos clave de mejora y criticidades*

Puntos Claves de Mejora - Análisis				
Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada gestión con proveedores actuales</li> <li>• Falta de captación de nuevos proveedores</li> <li>• Carencia de personal idóneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias en adquisición de productos</li> <li>• Información contable y de almacén no sincronizados</li> <li>• Sistemas para control de pedidos no están sincronizados en tiempo real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de personal idóneo</li> <li>• Manejo de kardex manual e inadecuada reposición de stocks</li> <li>• Pérdida de productos</li> <li>• Sistema contable y de ventas no sincronizado</li> <li>• Incorrecta asignación de gastos de otras empresas</li> <li>• No existe procedimientos ni planificación estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorrecta gestión de almacenes en la venta</li> <li>• Inadecuada coordinación de transporte, recorridos ineficientes</li> <li>• Mayor demanda de unidades de transporte, servicio limitado</li> <li>• Falta de estrategias de ventas y políticas de cobranzas</li> <li>• Alta rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estrategias de fidelización</li> <li>• Ineficiente atención post venta</li> <li>• Falta de mayor cobertura y captación de nuevos clientes</li> <li>• Productos atendidos a destiempo por falta de coordinación del transporte y fallas de stock</li> </ul>
Criticidades – Análisis				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal no idóneo</li> <li>• Control de almacenes y ausencia de una ERP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Administrativa y Comercial</li> <li>• Gastos de Transporte</li> </ul>		



Luego de analizar e identificar las principales problemáticas de la compañía, se aplicaron otras metodologías para determinar y listar los problemas de mayor criticidad, así como hallar y definir el problema principal; a continuación, explicamos su desarrollo:

## 2.2 Lista de problemas

Para obtener la lista de problemas existen diversas metodologías que pueden aplicarse; haciéndose necesario previamente, revisar algunas de ellas para seleccionar la que mejor se adapte a los propósitos del presente business consulting. Las metodologías revisadas son:

1. Brainstorming. También se le conoce como “lluvia de ideas” y de acuerdo con González (2008), su objetivo es generar ideas novedosas sobre un tópico o problema concreto, registrándolas en un gran lienzo, pizarra, o con tarjetas pegadas en una pared, valorando cada una de ellas en cuanto a su mayor impacto en la solución del problema; esta práctica se caracteriza por mostrar una alta creatividad y eficiencia del trabajo en equipo. Se descartó esta metodología porque la información a obtener no está basada en un flujo de ideas espontáneas y creativas, sino a información real y certera respecto a las problemáticas existentes en la compañía.
2. Design Thinking. Es una metodología basada en cinco etapas de trabajo: (a) empatía, (b) definición, (c) ideas, (d) prototipo y (e) evaluación; en donde a través del trabajo colaborativo, se pueden aplicar principios y procesos de diseño para abordar una amplia gama de desafíos, no solo creando prototipos de productos físicos sino también solucionando problemas amplios de negocios, servicios, sistemas y experiencias; aplicando cambios y mejoras continuas, hasta lograr el producto final o solución más eficiente, (Brown, 2008). Se descartó esta

metodología porque es compleja y requiere de información que no es accesible o no existe en la empresa; por lo tanto, el resultado podría no ajustarse a la realidad.

3. Informadores Claves. Es una herramienta simple y de bajo costo, basado en entrevistas individuales estructuradas o semiestructuradas, a una selección de personas que no son expertas, pero que bajo ciertos criterios y en función de la información que se pretende obtener, aportan valiosa información y experiencia. Como sostuvo Gonzalez (2009), los informadores claves tienen buen conocimiento de la situación y, sobre todo, están en contacto con el problema; esto permite hallar coincidencias o desacuerdos que ayudan a delimitar y definir mejor las problemáticas existentes.

De las metodologías antes descritas, se optó por la metodología de Informadores Claves, que permitió examinar cada área de la compañía e identificar la problemática más crítica, a través de entrevistas realizadas al personal clave de Hegresi; así como, la profundización en la información ante el hallazgo inmediato de problemáticas relevantes; también permitió consultar por la posible mejor solución desde sus puntos de vista. De acuerdo con ello, el equipo consultor expuso al Gerente General los resultados de las problemáticas encontradas; y junto con él, se logró resumir, integrar y definir las en cuatro grandes problemas que están impidiendo que la empresa Hegresi presente una buena rentabilidad, siendo estos los siguientes:

- a) Personal no idóneo e inadecuada estructura organizacional.

Para toda organización que busca crecimiento es importante que cuente con un personal debidamente capacitado, sobre todo en los puestos claves, ya que ellos son los que establecen el horizonte hacia dónde debe apuntar la organización. Para ello se debe tener una adecuada estructura organizacional; es decir, el ordenamiento de las actividades y funciones respaldada en el talento humano, que de manera eficiente y eficaz alcanzarán los objetivos de

la organización (Ulloa, 2019). Por consiguiente, teniendo una adecuada estructura organizacional y con el talento humano adecuado solo queda que las actividades de dicho personal estén claras y para ello es indispensable que la compañía tenga un manual de funciones que describa cada puesto. El manual de funciones permite determinar de manera clara las actividades del personal, para que ello le permita a la empresa ser más eficiente y productiva, asignar responsabilidades y tener claro el perfil que se necesita en cada puesto, para luego dar una adecuada inducción que le permita familiarizarse de manera más rápida con las actividades y el funcionamiento de la empresa (Pozo, 2020).

En base a las entrevistas realizadas se comprobó que los puestos claves no tienen personal con experiencia, inclusive son profesionales o técnicos de otras áreas y esto los lleva a no tener clara la función que deben realizar, y al no tener un manual de funciones que defina los puestos y tareas, tienden a ser ineficientes desde el primer día que ingresan a la organización. En cuanto a la estructura organizacional hubo un quiebre, a raíz de la división de la empresa Danko, debido a que los puestos claves están dispersos entre las tres compañías creadas, no existe un panorama claro sobre quién es el verdadero líder que representa cada área de las compañías.

- b) Inadecuado control de los almacenes y ausencia de un sistema informático integrado.

Para una empresa distribuidora que maneja una cantidad considerable de ítems es de suma importancia contar con una adecuada gestión o control de sus inventarios, así como también, que maneje un sistema que proporcione información confiable y oportuna a la gerencia.

Según Marin (2018), indicó que la gestión de almacenes se debe regir con los siguientes procesos: a) recepción de mercancías, b) distribución, c) seguridad, d) gastos de almacenamiento, e) actividades de almacenamiento y f) una adecuada planificación y gestión

de los almacenes. En una empresa de distribución el movimiento de ingreso y salida de mercaderías es constante, por lo que se debe tener un sistema informático que administre, controle y posea parámetros que hagan más eficiente el trabajo. Por ello, es importante resaltar la planificación y la gestión que debe existir en cuanto a los productos que se deben adquirir y a la rotación de inventarios que debe poseer para poder determinar qué productos ocasionan una ganancia y cuáles no se venden.

Se detectó que la empresa solo cuenta con sistema de Kardex manual, lo que no permite tener información confiable y oportuna, se tienen problemas de conciliación de inventarios entre lo que indica el almacén y lo que figura contablemente. Un mal control de inventarios puede ocasionar una distorsión en los estados financieros de la compañía y por ende no reflejar los inventarios de manera correcta, lo que conlleva a tomar malas decisiones por parte de la gerencia (Marques, 2017). Adicionalmente, se evidenció que se tienen problemas al ofrecer la mercadería al cliente final, debido a que no tienen los números reales al momento de vender un producto y proceder a despachar. Al 31 de diciembre del 2022, Hegresi cuenta con un portafolio de productos elevado y que no es capaz de manejar eficientemente.

c) La empresa carece de una adecuada gestión administrativa y comercial.

Hegresi, como se indicó anteriormente, tiene como principal actividad la venta al por mayor de alimentos en comercios especializados y productos para el hogar, este rubro tiene un movimiento sostenible y a su vez con muchos competidores, siendo indispensable tener alguna estrategia o planificación para poder competir, mantenerse en el mercado y sobre todo ser rentable.

Al tener una limitada gestión, se están generando muchos problemas en los procesos y en la operatividad misma; por ello, es importante tener planes y estrategias que les permita visualizar el futuro a corto y mediano plazo para poder tomar mejores decisiones. Hegresi,

desde su constitución no posee una estructura adecuada, empezando por la estructura organizativa; la asignación de gastos no se basa en algún estudio o análisis sino en función a qué empresa puede asumirlos; las decisiones se vuelven reactivas a las situaciones, careciendo de un plan que permita tener una proyección de ingresos o control de gastos.

Desde la división de Danko, aún se siguen sincerando los costos de cada una de las empresas creadas; y adicionalmente, se manejan préstamos entre ellas sin considerar un cronograma de pagos y que inclusive podrían traer futuros problemas con la administración tributaria. Cabe resaltar que no existen planes de expansión o de un análisis de productos que les permita tener una mejor rotación, la empresa necesita tener una adecuada planificación estratégica que les permita poder alcanzar los objetivos de rentabilidad propuestos. Hoy en día las organizaciones deben poder anticiparse al cambio, evaluar escenarios que les permita tomar buenas decisiones, esta planificación se debe realizar a todos los niveles estructurales de la organización y de manera continua, el resultado de esta planificación debe enfocarse en conseguir los objetivos, establecer metas, elaborar políticas para con ello mantener motivado al personal y así en base a un plan detallado con el compromiso de la gerencia general, poder lograr los resultados esperados (García, 2017). Con esta planificación, Hegresi podrá mejorar cada área operativa y administrativa, consiguiendo una rentabilidad adecuada.

d) Manejo ineficiente de los gastos de transporte.

Tener todos los costos controlados es un factor importante para una empresa exitosa, y en una empresa de distribución es clave tener un servicio de transporte eficaz y eficiente porque es la cara visible para los clientes, debiendo llegar a tiempo y tener la capacidad de poder transportar correctamente los productos hacia su destino final. Una de las estrategias importantes en este tipo de empresas se refiere a la estrategia logística, que involucra realizar un análisis a la demanda y establecer un proceso que la satisfaga, para ello se basa en cuatro actividades principales como lo son: a) el servicio al cliente, b) el transporte, c) la gestión de

inventarios y d) el procesamiento de pedidos. Al implementar estas estrategias, la empresa conseguirá resultados como disminución de costos y satisfacción del cliente (Ramírez, 2009). Como se puede apreciar, el transporte es un factor importante, por ello la compañía buscó minimizar costos y tomó la decisión de pasar sus unidades de transporte a la empresa Ope Logis y que esta preste servicios a empresas como Hegresi e Inversiones Corp.; pero la distribución de los gastos no es eficiente, debido a que no se están asignando correctamente a cada empresa; por consiguiente, esto se ve reflejado en ajustes a los estados financieros de la compañía. Adicionalmente, no se abastecen del stock necesario para brindar un buen servicio, volviéndose un gasto elevado que lo asume la empresa.

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

Encontrándose identificados y definidos los problemas, es necesario aplicar una metodología que permita priorizar los mismos; para ello, tenemos las siguientes:

1. Método Delphi. Esta metodología se basa en la técnica de recopilación de información y toma de decisiones, para obtener consenso o prever resultados en situaciones en las que no se dispone de información concluyente; por lo que obligatoriamente, se requiere involucrar a expertos para el respectivo análisis (Betancourt, 2015). Se descartó esta metodología porque exige la participación de expertos, lo que significa una mayor complejidad y un alto costo; adicionalmente, los resultados que pretende la misma difieren de los objetivos de búsqueda.
2. Diagrama de Pareto. Este método, también conocido como la regla del 80/20, es muy útil para la toma de decisiones al permitir dar a la información niveles de prioridad, de mayor a menor relevancia, con el objetivo de identificar aquellos problemas en los cuales enfocarse para solucionarlos. El método sugiere que, en muchos de los casos, aproximadamente el 20% de las causas genera el 80% de las consecuencias (Betancourt, 2016). Se descartó esta metodología porque ya no es

necesario encontrar lo que origina el 80% de las consecuencias; ya que junto a la gerencia de la compañía, en la etapa anterior (sección 2.2), se logró resumir las problemáticas encontradas en cuatro grandes bloques de criticidad; en ese sentido, el objetivo en esta etapa es encontrar un rango de valor o peso de criticidad para cada uno de estos.

3. Matriz de Priorización (Complejidad versus Beneficio). Esta metodología permite evaluar y clasificar elementos o alternativas en función de ciertos criterios o factores, asignar valores y pesos a diferentes opciones, lo que permite identificar qué elementos son más importantes o urgentes en función de los criterios establecidos. Son herramientas útiles en diversas situaciones (planificación de proyectos, selección de opciones de inversión, asignación de recursos limitados, toma de decisiones estratégicas, gestión de riesgos, etc.). Ayudan a organizar y visualizar información compleja, facilitando la toma de decisiones (Quiroa, 2021).

De las metodologías antes descritas, se optó por utilizar la matriz de complejidad vs beneficio (Matriz de Priorización). Se evaluaron factores como complejidad, que indica qué tan difícil es el problema por resolver; beneficio, que resulta ser el impacto positivo que traerá la solución de dicho problema; y criticidad, que indica la gravedad del problema analizado. Todo ello permitirá establecer, qué problema impacta más en la organización y en base a la puntuación asignada, determinar en cuál problema debe enfocarse para poder brindar alternativas de solución, como se puede apreciar en la tabla 7.

**Tabla 7***Matriz de Priorización de Problemas*

<b>Problema</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Complejidad</b>	<b>Criticidad</b>
Personal no idóneo e inadecuada estructura organizacional	0.25	3	0.75
Inadecuado control de los almacenes y ausencia de un sistema informático integrado.	0.25	3	0.75
La empresa carece de una adecuada gestión administrativa y comercial	0.40	3	1.20
Manejo ineficiente de los gastos de transporte	0.10	2	0.20

*Nota:* Valor 3 = Alto; 2 = Medio; 1 = Bajo. Fuente: El autor

## 2.4 Problema principal

En la matriz de Complejidad vs Beneficio se pudo determinar que son tres los problemas con mayor criticidad y que, en consecuencia, los que se deben atender integralmente; ya que, enfocarse en solucionar tan solo uno de ellos, no ayudaría en mayor medida a superar el problema de rentabilidad negativa que presenta la compañía.

El problema central de Hegresi es, la ineficiente gestión en el manejo de almacenes e inventarios, la limitada gestión administrativa y comercial; así como, la inadecuada estructura organizacional, lo que no le permite alcanzar los resultados esperados. La propuesta de mejora se centra en la aplicación de estrategias para que unifique a la empresa en un objetivo común, evaluando escenarios y tomando buenas decisiones en base a políticas y lineamientos a seguir. Solucionado este problema principal, se pueden aplicar dichas estrategias para tener un eficiente control de almacenes, una mejor estrategia de ventas, dejar de actuar en forma reactiva, contar con personal debidamente capacitado y una estructura organizacional que pueda llevar a cabo dicho plan, en base a un presupuesto asignado.

### 2.4.1 Sustancia

Se puede determinar, luego de la identificación del problema principal, que la empresa carece de una debida gestión administrativa y comercial, que involucra falta de



planes, presupuestos y acciones que permitan tomar buenas decisiones, que ha hecho que la empresa se vuelva en el corto tiempo muy ineficiente y carente de una visión clara al mediano y largo plazo. Según las revisiones efectuadas, esta falta de planificación ha afectado las diversas áreas de la empresa; tales como, la de personal, logística, comercial, administrativa y finanzas, desencadenando muchas falencias que se ven en los resultados, debido a que los costos y gastos superan a los ingresos de la compañía; adicionalmente, se encuentran las deficiencias en la información operativa que la vuelve no confiable para tomar decisiones acertadas.

#### **2.4.2 Locación**

El problema principal está ubicado partiendo desde la gerencia general que es la que debe tomar las decisiones de hacer una adecuada planificación que permita mejorar la estructura de la compañía; así como, también teniendo el personal idóneo que lleve a cabo este plan, centrándose en los puntos clave como lo son las áreas de administración, comercial, recursos humanos, logística y finanzas.

#### **2.4.3 Propiedad**

El problema identificado afecta a toda la empresa en general, ya que no existe una adecuada gestión que involucre a toda la empresa, no hay un plan estratégico que integre los objetivos de cada área de la empresa en un objetivo común, que debería estar alineada a la misión y visión de la empresa. Es importante mencionar que la división de las empresas trajo consigo cierto desorden, y al final no terminó cumpliendo el objetivo inicial que era el de ordenar las líneas de negocio que poseía la empresa Danko y ser más eficientes en el futuro cercano.

#### **2.4.4 Magnitud**

El no haber tomado buenas decisiones debido a que no ha existido ningún tipo de planificación por parte de la gerencia, ha ocasionado que la empresa Hegresi no haya tenido

buenos resultados, tiene que existir un plan adecuado en cuanto a las estrategias de ventas y manejo de inventarios de los productos, siendo importante conocer y establecer todos los factores que implican generar ingresos para la compañía, desde realizar la venta hasta la entrega de los productos al cliente. Un buen plan, te permite abarcar mayor mercado y atraer más clientes geográficamente a través de una expansión.

#### **2.4.5 *Tiempo***

La empresa anteriormente estuvo funcionando bajo el nombre de Danko el cual tenía las líneas de negocio de alimento balanceado y alimentos de consumo y abarrotes desde el año 2014 hasta el año 2021 donde se dividió en tres empresas (Hegresi, Inversiones Corp. y Ope Logis) y posteriormente se creó una adicional (DNK). Debido al crecimiento vertiginoso, comenzaron a surgir algunos problemas y se tomó la decisión de dividir la empresa; en primer lugar, para un mejor control y poder acogerse a los beneficios asociados a una Mype. La falta de una adecuada estrategia y planificación originó que no se atendiera los problemas que ya tenía la empresa antes de ser dividida.

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

En el presente capítulo se determinarán las causas del problema principal, teniendo en consideración el levantamiento de la información, análisis del contexto y la situación actual de Hegresi, tal y como se presentó en la tabla 6. Así mismo, se utilizará el Diagrama de Ishikawa (creado por Kaoru Ishikawa en 1960) que ayuda a visualizar de manera sistemática y estructurada las posibles causas de un problema, como se puede ver en la figura 14. Además, de la Matriz de Priorización, que es una herramienta que consiste en una tabla que presenta diferentes criterios para encontrar el problema prioritario.

**Figura 14**

*Matriz de Ishikawa de la empresa Hegresi*



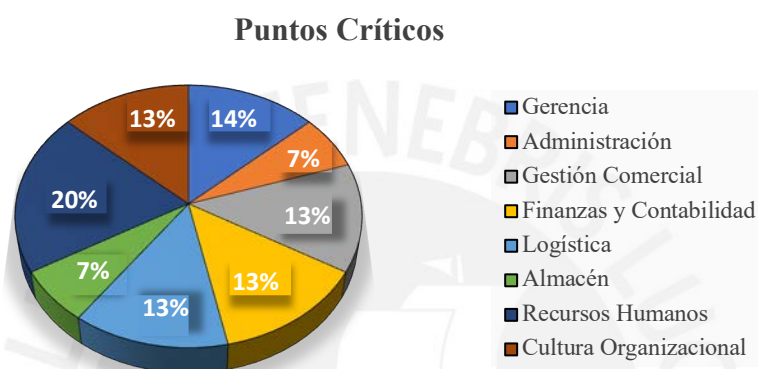
*Nota.* Adaptado de Introduction to Quality Control (p. 97), por Ishikawa, 2012, Springer

### 3.1 Causas identificadas

En la figura 15, se puede apreciar los puntos de la empresa donde hay una mayor concentración de causas, que luego se le darán una ponderación para determinar cuáles son las más relevantes.

**Figura 15**

*Puntos críticos de Hegresi*



*Nota.* Adaptado de cuadros de informes de inversiones Hegresi.

#### 3.1.1 Planificación y gestión

La empresa inversiones Hegresi viene atravesando una caída en su rentabilidad, pese a que los productos que ofrece son insumos de primera necesidad. Se han detectado diferentes falencias dentro de su estructura organizacional.

**Gerencia.** Selecciona al personal que asumirá los puestos claves de la empresa de acuerdo con su criterio, obviando el perfil y las necesidades reales que la empresa requiere. Es por ello, que en la mayoría de las veces toman decisiones financieras erróneas, consecuencia del poco análisis de la realidad que atraviesan.

**Administración.** Es un puesto de responsabilidad que asume un profesional de un perfil distinto y no cuenta con *know-how* para lo que el cargo requiere.

**Gestión comercial.** No cuenta con un departamento de Marketing, lo que limita sus estrategias de precios, promociones y posicionamiento de marca, frente a sus principales competidores. La falta de esta área no permite un análisis más profundo de su mercado objetivo. Además, no tienen presencia en redes sociales que ayude a impulsar las ventas y brinde un soporte frente a cualquier problema o necesidad que puedan tener sus clientes.

El canal de ventas se reduce al área comercial y su fuerza de venta de a pie, quienes visitan, prospectan y deciden que productos venderles a los clientes. Se observa una escasa preparación y falta de capacitaciones a la fuerza de ventas; sumándose a ello, que las metas que deben cumplir no son claras, lo que se traduce en descontento y alta rotación de personal.

**Finanzas y Contabilidad.** De acuerdo con sus Estados Financieros, Hegresi en sus inicios tuvo resultados positivos; sin embargo, con el transcurrir de los meses la empresa fue cayendo en cifras hasta llegar a pérdidas considerables (medio millón de soles). La empresa ha recibido apalancamientos en varias ocasiones por parte de Inversiones Corp., los cuales no ha sabido aprovechar de manera eficiente, utilizándolos para el pago de sus obligaciones, recayendo en pérdidas.

Según el análisis realizado, expresado en una prueba ácida la cual resulta en el año 2022 de 0.34 (siendo un resultado  $> 1$  el óptimo), es poco probable que pueda asumir sus obligaciones financieras de corto plazo y esto conlleva a que necesite un plan de refinanciación o una inyección de capital, que permita proyectar una recuperación a nivel financiero.

Además, carecen de políticas de créditos y cobranzas con sus clientes, dando como resultado una cartera morosa y en algunos casos irrecuperable. No llevan proyecciones de flujos de caja, ni análisis financieros que sirvan de soporte a la gerencia para que puedan tomar mejores decisiones. El endeudamiento creciente se debe también al condicionamiento de las compras de Hegresi por parte de los proveedores. Al no existir una estrategia de

abastecimiento, incurren en compras innecesarias que generan un mayor costo debido a la falta de rotación y la desvalorización de estas.

### **3.1.2 Gestión del talento humano**

**Recursos Humanos.** Hegresi, aun no toma en consideración que debe reclutar personal que cuente con mayor experiencia para todas sus líneas principales. Los puestos claves son otorgados de forma subjetiva, sin tener en cuenta el perfil adecuado para las áreas que las requieren. Además, carecen de evaluaciones psicológicas y psicotécnicas.

La falta de inducción, capacitación, una política de retención, bonos y comisiones (ocho soles de viáticos) le están generando una alta rotación de personal por falta de motivación. No cuentan con reglamento interno, ni manual de funciones (MOF) en todas sus áreas, generando desorden y que los colaboradores no cumplan bien sus labores. La planilla de Hegresi cuenta con trabajadores que prestan servicio a las otras empresas, aprovechando que se encuentran dentro del régimen de MYPE (les exime de pagar mayores beneficios). Los bonos e incentivos son pagados al trabajador, a través de una tarjeta (La Mágica), que le cobra a la empresa el 8% más IGV del monto total facturado, y que se pasa como servicios de marketing. Se evidencia la falta de experiencia por parte de la persona responsable de área.

**Cultura organizacional.** La falta de formalización por parte de la empresa no permite que los objetivos, misión, visión y valores sean parte del ADN de cada colaborador, llegando a generar un clima laboral inadecuado.

### **3.1.3 Gestión de logística e inventarios**

**Operación y Logística.** La empresa carece de un sistema informático de almacén, que le permita tener un control óptimo y total de todos los productos, que ha generado pérdidas y robos sistemáticos que no se podían detectar inmediatamente. Además, de no poder contabilizar y separar los productos de mayor y menor rotación o que tuvieran fechas de corta caducidad. La empresa cuenta con el sistema denominado REX por el cual pagan S/1,233

(mil doscientos treinta tres nuevos soles) mensualmente, pero no le genera mayor beneficio, debido a que no es un sistema integrado, brindándole información partida y desfasada, que no justifica su inversión.

Esta información deficiente le está generando gastos innecesarios, debido a que no se acomoda a la necesidad de la empresa, que requiere de un sistema completo que reúna toda la información, por ejemplo, un *Enterprise Resource Planning* (ERP), sistema moderno que integra todas las áreas de la compañía.

**Almacén.** La empresa ha presentado una leve mejoría, debido a la implementación de Kardex manuales, aunque resulta insuficiente para todas las existencias que se manejan (10 mil ítems). Esta mala organización ha provocado un elevado stock de productos de baja rotación, sumado al escaso interés por parte de los proveedores de atenderlos rápidamente para reponer stock en productos estrella (rompiendo el método *Just in Time*) o condicionándolos a que les compren productos de baja rotación. La función de operación y logística ha recaído en manos de un profesional que ya cuenta con un *know-how* de varios años, pero, que poco puede hacer por mejorar la situación actual, al carecer de un sistema informático que les brinde el soporte necesario para que puedan cumplir su función cualitativa y cuantitativamente.

La empresa de transporte Ope Logis ha venido presentando fallas debido a la mala gestión en sus unidades de transporte.

### **3.2 Matriz de Priorización Causa Raíz**

Para identificar el problema clave, se utilizó la Matriz de Priorización, esta herramienta sirve para identificar los problemas de mayor impacto, correlacionando los problemas e identificando cuáles de ellos son las causas o efectos. No hay un autor específico de la matriz de priorización, ya que es una técnica que ha sido utilizada y adaptada por muchos profesionales y expertos en gestión y toma de decisiones a lo largo del tiempo.

Existen diversas herramientas para la identificación de problemas como: el *Desing Thinking*, que es una herramienta útil, centrada en las personas, basado en el análisis del entorno, identificación de problemas y creación de soluciones. Y el Diagrama de Pareto, que muestra gráficamente el orden del problema y el impacto en la organización. Se descartaron estas herramientas debido a que no correlacionan los problemas entre sí, ni los clasifica según su nivel de influencia y beneficio. Como se evidencia en la tabla número 8.

**Tabla 8**

*Matriz de Factibilidad Beneficio*

Causas	Sub Causas	Criterio		Promedio Total
		Factibilidad 50%	Beneficio 50%	
<b>Gerencia</b>	La gerencia sugiere puestos claves sin evaluación	2	3	2.5
	Toman decisiones financieras sin análisis previo	2	2	2.0
<b>Administración</b>	Falta de experiencia y perfil profesional para el cargo	3	3	3.0
<b>Gestión Comercial</b>	Falta de un area de MK	2	2	2.0
	Carecen de estrategias de ventas	2	3	2.5
<b>Finanzas y Contabilidad</b>	Funciona como tesorería	2	2	2.0
	No existe una proyección, ni presupuesto	2	3	2.5
<b>Logística</b>	Falta de sistemas integrados	2	3	2.5
	Mala gestión de las unidades de transporte	1	2	1.5
<b>Almancén</b>	Productos de baja rotación	1	1	1.0
<b>Recursos Humanos</b>	Falta de personal capacitado	2	3	2.5
	Bajos incentivos salariales y capacitaciones	1	2	1.5
	Falta formalizar sus objetivos, valores, misión y visión	3	2	2.5
<b>Cultura Organizacional</b>	Inadecuado clima laboral	1	2	1.5

*Nota.* Factibilidad: (1) Poco factible, (2) Factible, (3) Muy factible y Beneficio: (1) Poco beneficioso, (2) Muy beneficioso, (3) Beneficioso. *Nota.* Fuente: El autor

Como resultado del análisis en la matriz de Factibilidad y Beneficio se detectaron siete causas que están generando impacto directo con el problema principal, según el promedio final, se observa que son: a) La gerencia sugiere los puestos claves sin una



evaluación y no se tiene una adecuada estructura organizacional b) No existe una estrategia de ventas c) No se tienen sistemas adecuados ni integrados para manejar los almacenes y las ventas d) No cuentan con proyecciones financieras, ni manejan un presupuesto e) Falta de capacitación al personal f) La empresa no tiene de forma clara sus objetivos, valores, misión y visión y g) Falta de experiencia y perfil profesional para el cargo.



## Capítulo IV: Alternativas de Solución

Para atender el problema que se presenta en la compañía es necesario la atención integral de varios aspectos claves que se encuentran concentrados en (1) cultura organizacional y talento humano, (2) gestión comercial, administrativa y financiera, y (3) gestión logística e inventarios; temas que resultan esenciales y como estructura base para cualquier compañía que proyecte su desarrollo y crecimiento a mediano y largo plazo.

En este capítulo se revisarán las causas que inciden en el problema principal con el objetivo de lograr alternativas de solución que permitan superar el problema identificado.

### 4.1 Identificación de las Alternativas de Solución

En la siguiente tabla número 9, se definen alternativas de solución que se aplicarían para cada una de las principales causas encontradas:

**Tabla 9**

*Causa Raíz y Alternativas de Solución*

Causas	Sub-Causas	Alternativas de Solución
<b>Cultura Organizacional y Talento Humano</b>	- No se cuenta con una adecuada estructura organizacional, ni con una misión y visión propia. La gerencia elige los puestos claves sin evaluar las necesidades de la compañía. Falta de capacitación para el personal.	- Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional. - Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral. - Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales.
<b>Gestión Comercial, Administrativa y Financiera</b>	- No existe una estrategia de ventas. No se realizan proyecciones ni presupuestos.	- Implementar un plan comercial y de marketing en base a estrategias y proyecciones, contando con presupuestos adecuados y enfocados a alcanzar los resultados esperados, así como implementar políticas que ayuden a conseguirlo.
<b>Gestión Logística e Inventarios</b>	- No se cuenta con un sistema informático de gestión integrada de almacenes y ventas.	- Obtener e implementar un sistema integrado que contribuya a tener información confiable y en tiempo real, para tomar buenas decisiones.

#### **4.1.1 Cultura Organizacional y Talento Humano**

De acuerdo a lo analizado, organizacionalmente, la empresa Hegresi no cuenta con una adecuada estructura que le permita desarrollar una cultura organizacional ni gestionar el talento humano; tal y como se ha mencionado en su oportunidad, la empresa Hegresi fue creada a raíz de la división de la compañía Danko, repartiéndose el personal existente sin ningún plan o estrategia de estructuración organizacional; así mismo, se cuenta con una única declaración de la misión y visión que corresponde a Danko, pretendiendo hacer encajar en ella a todas las demás compañías, en ese sentido Hegresi no cuenta con una misión y visión propia. Por otro lado, el personal que ocupa los puestos claves de la compañía resultan ser poco idóneos para la actual y crítica coyuntura que presenta la misma, evidenciándose una carencia de experiencia y capacitación en el equipo de acompañamiento; la contratación del personal clave se da más por la necesidad del momento que por el perfil requerido para el puesto, siendo elegidos por la gerencia sin una adecuada evaluación o un procedimiento de reclutamiento acorde a las circunstancias. La cultura organizacional de la compañía es inadecuada y no contribuye al logro de los objetivos comunes ni consigue los resultados esperados.

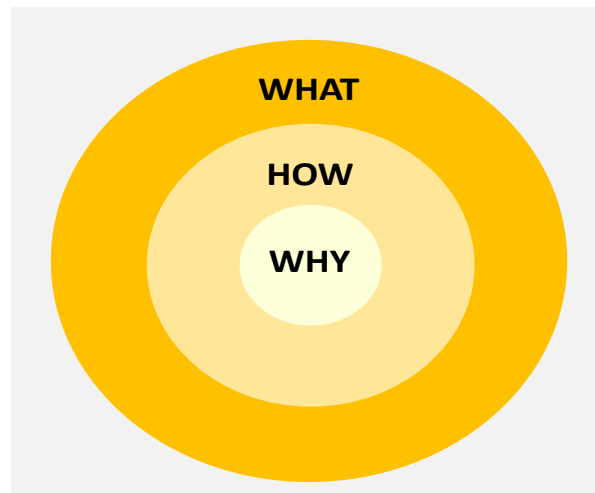
Se suma a todo ello, que no se cuenta con un manual de funciones que detalle lo que debe realizar mínimamente cualquier trabajador; los nuevos colaboradores no tienen claro qué funciones realizar e invierten mucho tiempo investigando y/o descubriendo cómo es el funcionamiento del puesto que se está ocupando; así mismo, los trabajadores no cuentan con un programa de inducción ni de capacitaciones, tampoco con un plan de incentivos salariales; por último, los colaboradores no tienen claro a qué planilla pertenecen cuando recién se incorporan o inician en un nuevo puesto, o por qué están en la planilla de determinada empresa (menos beneficiosa) cuando en realidad atienden y gestionan el conglomerado general. Por todos estos motivos y mientras que la criticidad de la compañía se acrecienta, se

percibe poco compromiso y se evidencia mucha rotación de personal, una clara evidencia de la poca gestión del talento humano y la carencia de una cultura organizacional.

#### **4.1.1.1 Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional.**

El propósito es un camino transitable y no un destino (Moreno, 2020). Eso nos ilustra que hoy en día ya no tiene asidero la idea de que el objetivo de las empresas sea únicamente la obtención de beneficios económicos y la mayor rentabilidad posible. Si bien, no deja de ser un objetivo válido y perseguible, hoy por hoy aquello ya no las define, no es su esencia. Es por ello, que ahora se introduce el *propósito empresarial*, que no viene a ser otra cosa que la razón de ser de la compañía, el por qué hace lo que hace, aquello con lo cual se está comprometido y la manera en que genera valor para sus grupos de interés; es una representación de lo que es y lo que quiere lograr.

En ese sentido, el propósito alimenta a la misión y visión de la empresa, y se refleja en forma palpable dentro de la cultura organizacional y el clima laboral de la misma. Dada su importancia, es necesario redefinir el propósito de Hegresi y una de las herramientas que se podrían utilizar, de acuerdo con (Sanchez, 2022), sería el concepto del Círculo Dorado (*Golden Circle* en el idioma inglés) creado por Simon Sinek y que responde a las preguntas: ¿qué haces? (what), ¿cómo lo haces? (how), y ¿por qué lo haces? (why). Como se muestra en la ilustración número 1.

**Figura 16***Circulo Dorado*

*Nota.* Tomado de: <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/que-es-el-proposito-de-una-empresa/> (Sanchez, 2022)

De esta manera, una vez definido el propósito empresarial, será necesario reevaluar y redefinir la visión y misión adoptada para poder dar una orientación clara a la cultura organizacional que se desea implementar. De acuerdo a Rivera (1991), la visión es el estado futuro deseable para la organización, realista, creíble y atractivo; cuando la visión se logra es necesaria una nueva, pero cuando se dificulta su logro, es necesario una revisión y un replanteamiento. La misión en cambio, expresa el carácter e identidad de la compañía, proporcionando patrones de comportamiento en base a valores, metas y estrategias. Así, mientras que la visión está relacionada a un destino, la misión está relacionada a la forma de actuar; y ambas convergen para interpretar el propósito de la empresa.

Con todas estas bases, establecer una cultura organizacional eficiente es mucho más prometedor. En el conjunto de hábitos, prácticas, creencias y tradiciones que conforman la cultura; internamente, el trabajador se identifica y se compromete con los objetivos de la

empresa (identidad corporativa); mientras que externamente, la sociedad percibe y recepciona positivamente la imagen que la empresa proyecta (responsabilidad social).

**4.1.1.2 Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral.**

Para generar un impacto positivo en los resultados y competitividad de una empresa, hay dos aspectos fundamentales en las organizaciones en las cuales se debe incidir y trabajar mucho; uno de ellos es el clima laboral y el otro la estructura organizacional. El clima laboral resume el ambiente en el cual se desarrollan y desenvuelven los trabajadores (es externo al individuo); está compuesto por una serie de elementos intrínsecos que aporta tanto el individuo como el grupo; de esta manera, la cultura, el entorno social, los aspectos psicológicos, las situaciones laborales (seguridad, higiene, estándares morales, económicos y legales), etc., son características que dan forma y contexto al clima laboral, convirtiéndose este en un reflejo del comportamiento de la organización misma. Su importancia radica en su relación directa con la motivación y productividad del personal, un clima laboral negativo, tóxico, menoscaba la satisfacción de los trabajadores y consecuentemente a su motivación y productividad; mientras que un clima laboral positivo y agradable los estimula a responder de una mejor manera, conllevándolos al compromiso individual y de grupo y a la colaboración en el cumplimiento de los objetivos de la organización (García, 2012).

Del mismo modo, todas las empresas siguen un sistema organizacional, ya sea empíricamente o bajo estándares científicos, adecuándose a objetivos y funciones según la misión y visión que se haya establecido; todas las empresas tienen un propósito definido por la alta gerencia, que describe los objetivos y metas a alcanzar. La estructura organizacional engloba todas las políticas empresariales, las jerarquías y la relación de poder en la toma de decisiones, las funciones, roles y objetivos comunes, etc.; permitiendo ordenar y alinear las

actividades de las personas de una forma coordinada para que les permita alcanzar de manera eficaz y eficiente los objetivos trazados. Corresponde entonces elaborar un plan para redefinir una estructura organizacional óptima y establecer las funciones de cada puesto en un manual de funciones que permita tener todos los perfiles requeridos y adecuados para cada posición a ocupar dentro de la empresa (Ulloa, 2019).

En esta misma línea, es importante contar con claros y adecuados procesos de reclutamiento (convocatoria, evaluación, selección y contratación de personal) y que deben ir acorde al perfil y demás exigencias establecidas en el manual de funciones. La ocupación de un puesto por el profesional más idóneo debería generar la confianza necesaria en el equipo de colaboradores (estructura organizacional) y la proyección de mejora del clima laboral; más aún cuando, al establecerse una correcta y eficiente cultura organizacional, la contratación de nuevo personal debe ajustarse a esta cultura.

#### **4.1.1.3 Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales.**

Para que la cultura organizacional funcione y sea eficiente, aquellos que la componen (los trabajadores) deben sentirse partícipes, incluidos, considerados; y velar por el desarrollo profesional y línea de carrera de los colaboradores es parte de esa cultura que se preocupa por los suyos, y de la correcta gestión del talento humano. La cultura influye sobre la empleabilidad de las empresas, siendo una realidad que la cultura organizacional está muy relacionada al bienestar laboral; Calderón (2003) sostiene, que un estudio demostró la relación entre la satisfacción de los trabajadores y la cultura organizacional orientada a los empleados; en ese sentido, un buen equilibrio en la cultura organizacional será contar con un generoso enfoque en el talento humano.

Así mismo, el talento humano es la herramienta más importante y productiva con las que cuentan las empresas en la actual globalización económica y tecnológica; y por lo cual,

exige la decisión empresarial de potenciar el desempeño laboral de cada trabajador de tal manera que este sume valor en toda la cadena productiva (Mejía, 2013). Para que una organización sea competitiva en este mundo globalizado y de grandes y constantes cambios tecnológicos, se requiere de un talento humano cada vez más competente y alineado a los objetivos estratégicos de la compañía (Pardo, 2011).

Por ello es importante que todas las empresas con el enfoque correcto en la Cultura Organizacional y el Talento Humano cuenten necesariamente con un programa adecuado de inducción para que los nuevos empleados conozcan el lugar donde trabajarán; así como también, programas de capacitaciones para los empleados permanentes, que les permitan mejorar o potenciar sus habilidades, actitudes, criterios, etc. Conforme señalaron Koontz y Weihrich (2004 citado en Corral, 2011), el programa de inducción debe contener al menos el conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos, funciones, tareas asignadas, recursos disponibles, entre otros elementos indispensables para llevar a cabo el trabajo a realizar dentro de la organización. Por otro lado, Urzúa (2010) sostuvo, que los programas de capacitación tienen un gran impacto en el desempeño de los trabajadores y mientras más pronto se inicien estos, mejores resultados se lograrán.

De igual manera, además de la existencia de un buen clima laboral, otra de las motivaciones laborales es contar con un adecuado plan de incentivos salariales, que es el vincular determinados ingresos de los trabajadores a la medida de su rendimiento y productividad. Conforme señaló Noriega (1994), puede incrementarse la productividad entre un 15% y un 35% cuando la organización emplea un sistema o plan de incentivos, debido a que el trabajador evidencia que obtiene mucho más (recompensa) por un mayor esfuerzo (rendimiento).



#### **4.1.2 Gestión Comercial, Administrativa y Financiera**

Conforme a la información recopilada, la empresa Hegresi no cuenta con ningún tipo de plan de ventas, marketing, presupuestos ni proyecciones financieras. Esto implica, por ejemplo, que la gestión comercial hace un trabajo que no está basado a objetivos en el mediano ni largo plazo; como también, el hecho de que no existe un manual de ventas con los procesos comerciales, el perfil y función del vendedor, la atención al cliente, etc. De la misma manera, tampoco cuenta con las acciones de marketing que le ayuden en la segmentación de los clientes, un análisis de competitividad, etc. Para conseguir un incremento en las ventas y posicionarse en el mercado, es necesario contar con estas herramientas básicas como lo son los planes comerciales y de marketing.

Así mismo, el éxito de una organización es en base a la adecuada planeación de las actividades futuras, la eficacia de su control y coordinación depende de los presupuestos que cuantifican cualquier plan o proyecto a desarrollar, contando para ello con un plan de acción que se debe cumplir lo más exactamente posible para no salirse de los presupuestos establecidos. Por otro lado, los constantes cambios del mercado nacional e internacional, monetario y cambiario; así como, las coyunturas políticas, económicas, sociales, etc., hacen prever y anticipar distintos escenarios financieros y que resultan siendo importantes instrumentos para la toma de decisiones.

En el caso de Hegresi, no existe evidencia de estas prácticas ni de la existencia de los planes mencionados.

##### **4.1.2.1 Implementar Planes Comerciales, de Venta y de Marketing.**

El plan comercial establece las estrategias alineadas con los objetivos del negocio, se enfoca en el crecimiento global de la compañía, su desempeño, ventas y posicionamiento en el mercado objetivo, procurando resultados directos en la rentabilidad de la compañía; en cambio, el plan de ventas, describe y enumera los pasos a seguir para alcanzar los resultados

esperados en el corto plazo, utilizando para ello la conformación de equipos, definiendo el público objetivo, herramientas y recursos a utilizar, analizando a la competencia, definiendo acciones y objetivos específicos, etc. (Da Silva, 2022). Tanto las ventas como el marketing están orientados a incrementar los ingresos de la compañía; y si bien, deben trabajarse juntos para lograr los objetivos trazados, es necesario saber que ambas disciplinas son diferentes. El plan de marketing busca resultados a largo plazo con estrategias que se deben ejecutar para alcanzar al público objetivo y retenerlo en el tiempo; requiere investigación de mercado, enfoque en la imagen y la marca, promover y cumplir los deseos del cliente, el servicio al cliente y la satisfacción, construir una relación de larga duración, etc.; en cambio, el proceso de ventas busca el cierre de un acuerdo o contrato inmediato (Conexión Esan, 2016).

La implementación de estas herramientas comerciales, marketing y ventas, le permite a la empresa una proyección en el corto, mediano y largo plazo, el logro de un posicionamiento en el mercado que alcanza la fidelización de clientes mientras que la cobertura geográfica y la expansión de las ventas ayudan en el crecimiento de la compañía. Sin embargo, es importante considerar que, para la implementación de estos planes, es necesario tener en cuenta todos los recursos que sean necesarios y los presupuestos que se requieran.

#### **4.1.2.2 Implementar Presupuestos y Proyecciones Financieras.**

Para hacer un adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos de una empresa es indispensable contar con presupuestos que permitan administrar los ingresos y egresos de la misma, representan la valorización de todos los planes operativos, comerciales, de inversión, etc.; todo presupuesto es parte del planeamiento financiero de una compañía y resultan ser instrumentos que permiten una proyección y objetivos claros en el corto, mediano y largo plazo; es el camino a seguir para el logro de los objetivos (Tarqui, 2019). Así mismo, tal y como indica Conexión Esan (2020) “El principal objetivo de un presupuesto

es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento de esta. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo.”

Sin embargo, para poder desarrollar los presupuestos es importante el planeamiento financiero, realizar proyecciones financieras que resultan ser los cálculos financieros y contables que permiten analizar el desenvolvimiento de la compañía frente a ciertos escenarios de un futuro determinado; pudiendo anticipar de esta manera, con la adecuada y oportuna toma de decisiones, cualquier eventual pérdida o utilidad de la compañía; en otras palabras “...la planeación financiera es un proceso en el cual se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas, (...) Un proceso integral y consciente de planeación financiera como herramienta empresarial, nos permite comprender y visualizar la estrategia global del negocio a la luz de los siguientes tres tipos de decisiones a nivel financiero: la de comprometer recursos (inversiones), la de estructura de capital (capital y/o préstamos requeridos, riesgo) y la de los dividendos para los accionistas.” (Sánchez, 2006 citado en Correa, 2010).

#### **4.1.3 Gestión Logística e Inventarios**

La gestión logística y de inventarios es una de las áreas claves y de suma importancia dentro del organigrama de la empresa, encargándose de administrar la materia prima, los suministros y mercancías. Su función principal es la de cubrir los requerimientos de todas las demás áreas que componen la compañía, si es materia prima para transformarlas en productos, y en el caso de mercancías para poder venderlas. Sin embargo, Hegresi es una empresa que no ha reparado su concentración en esta vital área, descuidando este aspecto tan importante. La empresa no cuenta con un sistema de gestión integral adecuado que le ayude a

optimizar sus procesos, el área logística y los almacenes propiamente dicho, no cuenta con ningún sistema informático que le ayude en sus procesos diarios y demás gestiones, menos aún se cuenta con un sistema integrado que ayude a las demás áreas a mantener información confiable y real respecto de las mercancías, ventas, y demás.

Hegresi, cuenta con dos sistemas que cumplen roles distintos y no integrados: a) Módulo Informático Contable que le ayuda a gestionar toda la contabilidad y b) Módulo Informático de Ventas que le ayuda a gestionar la toma de pedidos. Por estos sistemas, de dos empresas proveedoras distintas, Hegresi paga alrededor de S/65 mil anuales.

#### **4.1.3.1 Implementar un Sistema ERP.**

La implementación de una ERP (*Enterprise Resource Planning*), es un paso trascendental para la compañía, un sistema ERP es la solución integral para gestionar los procesos logísticos, operacionales, comerciales y financieros de la empresa. Un ERP específico, como para la logística, puede incluir módulos para la gestión de inventarios, el seguimiento de pedidos, la planificación de la cadena de suministro, la gestión de almacenes, ventas, etc. Que bien implementado y configurado va a mejorar la eficiencia y la visibilidad de los procesos logísticos, facilitando la toma de decisiones y optimizando el flujo de trabajo (Oracle, 2023).

Si bien existen varias ofertas de ERP dentro del mercado informático, siendo el SAP una de las empresas y marcas más conocidas, principal productor mundial de software para la gestión de procesos empresariales; pero también, uno de los más costosos. Sin embargo, se encuentran otras alternativas, como Odoo que es un sistema ERP de código abierto y modular que ofrece una amplia gama de aplicaciones empresariales, incluyendo módulos de logística y gestión de almacenes, con un costo anual desde US\$ 3,212.00 (Odoo, 2023). Este software es altamente flexible y se adapta bien a empresas de diversos tamaños. Permite la integración de diferentes procesos logísticos, como la gestión de inventarios, el seguimiento de pedidos,

la planificación de rutas y la gestión de almacenes. Una ventaja de este programa es que su modelo de código abierto permite personalizar y adaptar el sistema según las necesidades específicas de cualquier empresa.

En la siguiente tabla número 10, podemos apreciar los objetivos y beneficios de la implementación de una ERP.

**Tabla 10**

*Matriz de Objetivos y Beneficios de la implementación de una ERP*

<b>Objetivos</b>	<b>Beneficios</b>
- El evitar el sobre stock.	- La reducción de costes y desperdicios.
- El evitar la rotura de stock.	- Una mayor integración del equipo.
- El reducir los grupos de clasificación de stock.	- Una mejor coordinación del trabajo.
- El reducir los costes de transporte.	- La mejora de la calidad del servicio.
- El reducir el número de control de inventario.	- Un mayor control sobre el almacenamiento.
- El poder suministrar la cantidad de producto según la demanda.	- Un mayor control sobre la distribución.
- El poder suministrar los productos en los tiempos deseados.	- Una planificación eficaz.
- El poder suministrar los productos en los puntos de venta deseados.	- Una planificación real.
- El poder suministrar los productos con una calidad óptima.	- Una mejor comunicación con los proveedores.
- El poder suministrar los productos con un coste global mínimo.	- Una mejora de comunicación con los clientes.

*Nota.* Adaptado de: (Novocargo, 2023)

Es en ese sentido, la implementación de una ERP en el corto plazo le permitirá organizar e integrar toda la información necesaria para tener un mejor control en el mediano plazo (1-2 años); así mismo, también está la opción de la implementación de un departamento de TI que desarrolle paralelamente un sistema *in-house* más acorde a la necesidad y

requerimientos inmediatos de la empresa. Un departamento de tecnología de la información, le permitirá tener un mayor control y dirección sobre todos los aspectos tecnológicos de sus operaciones; puede encargarse de evaluar, seleccionar e implementar diversas soluciones tecnológicas, incluyendo sistemas ERP, así como gestionar la infraestructura tecnológica, la seguridad de la información y la integración de sistemas. Contar con un equipo de TI interno les brindará flexibilidad y adaptabilidad a medida que evolucionan las necesidades y el crecimiento de la empresa.

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

Existen diferentes herramientas para evaluar, bajo ciertos parámetros la solución del problema principal. Una de ellas, es la Matriz de Evaluación de Soluciones, la cual permite, a través de un cuadro de doble entrada y la fijación de ciertos criterios, el establecer una ponderación de pesos y/o valoraciones que apunten a la mejor oportunidad o alternativa de solución del problema principal; esta matriz es usada siempre y cuando hayan dos o más alternativas de solución a evaluar, y sigue los siguientes pasos: (1) eliminar todos los impedimentos de la lista de soluciones, (2) organizar adecuadamente cada uno de las soluciones, considerando los valores organizacionales, estratégicos, sistema operacional y de gestión, (3) establecer el impacto de la solución, (4) priorizar las alternativas, (5) evaluar los criterios comparándolos con las alternativas y (6) calificar cada alternativa de solución según criterios establecidos: impacto en el negocio, impacto en el tiempo, impacto de costo-beneficio, e impacto de sostenibilidad y crecimiento.

Para mayor practicidad las alternativas de solución estarán representadas por los siguientes títulos:

- a) Propósito, visión y misión, cultura organizacional.

Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional.

- b) Estructura organizacional, manual de funciones, clima laboral.

Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral.

- c) Plan de inducción, capacitación e incentivos salariales.

Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales.

- d) Plan comercial, ventas y marketing.

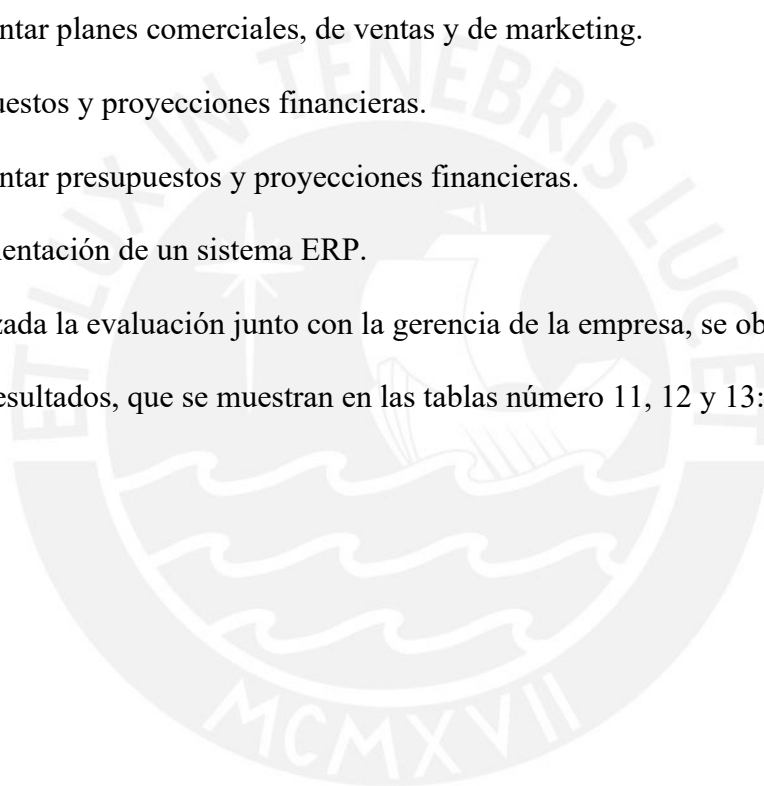
Implementar planes comerciales, de ventas y de marketing.

- e) Presupuestos y proyecciones financieras.

Implementar presupuestos y proyecciones financieras.

- f) Implementación de un sistema ERP.

Realizada la evaluación junto con la gerencia de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados, que se muestran en las tablas número 11, 12 y 13:



**Tabla 11***Importancia de Alternativas de solución - Parte 1*

Criterios	Impacto en el negocio				Peso	Tiempo				Peso
	P1	P2	P3	Prom.	2	P1	P2	P3	Prom.	2
Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional.	9.0	9.0	10.0	9.3	<b>18.7</b>	9.0	9.0	10.0	9.3	<b>18.7</b>
Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral	9.0	9.4	10.0	9.5	<b>18.9</b>	9.0	10.0	10.0	9.7	<b>19.3</b>
Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales	10.0	10.0	9.0	9.7	<b>19.3</b>	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>18.7</b>
Estrategias de marketing y ventas	9.0	9.1	9.0	9.0	<b>18.1</b>	9.0	9.0	9.2	9.1	<b>18.1</b>
Presupuestos y proyecciones financieras	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>18.7</b>	10.0	10.0	9.0	9.7	<b>19.3</b>
Implementación de un sistema de ERP	9.8	9.0	10.0	9.6	<b>19.2</b>	9.0	9.5	9.4	9.3	<b>18.6</b>

**Tabla 12***Importancia de Alternativas de solución - Parte 2*

Criterios	Costo Beneficio				Peso	Sostenibilidad y Crecimiento				Peso
	P1	P2	P3	Prom.	3	P1	P2	P3	Prom.	3
Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional.	10.0	9.0	10.0	9.7	<b>29.0</b>	9.0	9.0	10.0	9.3	<b>28.0</b>
Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral	9.0	9.5	10.0	9.5	<b>28.5</b>	8.0	10.0	10.0	9.3	<b>28.0</b>
Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales	10.0	9.5	9.0	9.5	<b>28.5</b>	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>28.0</b>
Estrategias de marketing y ventas	9.5	9.5	9.5	9.5	<b>28.5</b>	10.0	9.5	10.0	9.8	<b>29.5</b>
Presupuestos y proyecciones financieras	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>28.0</b>	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>28.0</b>
Implementación de un sistema de ERP	10.0	9.0	9.0	9.3	<b>28.0</b>	9.0	10.0	10.0	9.7	<b>29.0</b>



**Tabla 13***Matriz de resumen de ponderaciones*

criterios	Redefinir el propósito de la compañía estableciendo su propia visión y misión que inspire una nueva cultura organizacional.	Rediseñar una estructura organizacional sólida, con la implementación de un manual de funciones y una adecuada evaluación de personal, que incentive a mejorar el clima laboral	Desarrollar un plan de inducción y capacitación para el personal nuevo y permanente; así como un plan de incentivos salariales	Estrategias de marketing y ventas	Presupuestos y proyecciones financieras	Implementación de un sistema de ERP
Tiempo	18.7	18.9	19.3	18.1	18.7	19.2
Impacto	18.7	19.4	18.7	18.1	19.3	18.6
Costo Beneficio	29.0	28.5	28.5	28.5	28.0	28.0
Sostenibilidad y Crecimiento	28.0	28.0	28.0	29.5	28.0	29.0
	94.3	94.8	94.5	94.2	94.0	94.8

**4.3 Solución Propuesta**

Luego de una evaluación realizada a las alternativas propuestas especificadas en la tabla 13, se llegó a la conclusión, que se debe realizar una solución integral que involucre estas causas principales, por lo que es necesario desarrollar un Plan Estratégico que involucre lo siguiente: a) Rediseñar la estructura organizacional estableciendo una nueva misión y visión que guíe a los objetivos de la compañía , contando con un personal adecuado debidamente motivado, capacitado y elaborando manuales de funciones que detallen de forma clara cada puesto de trabajo. b) Diseñar Planes de venta y marketing, respaldadas con políticas de créditos y cobranzas que permitan crecer a nivel de producción, manejar una buena rotación y tener liquidez suficiente, contando con presupuestos realistas en base a los gastos y costos que manejará la compañía con un debido seguimiento. c) Adquirir un sistema ERP integrado de almacén que tenga interacción con el área comercial y contable, que permita tener información confiable y a tiempo para poder desarrollar una buena venta contando con información relevante para tomar decisiones adecuadas.

Esto permitirá tener una mejor gestión administrativa y comercial, de cara a conseguir los objetivos propuestos y alcanzar la rentabilidad esperada.

## Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

Después de haber encontrado la mejor solución al problema clave de la compañía, se procede a especificar la ruta que seguirá este plan de implementación empezando por a) Definir las actividades claves, b) El *Balance Scorecard* para hacer el seguimiento respectivo, c) Establecer el Plan de implementación mediante un *Gantt* y un presupuesto específico y d) determinar los factores clave de éxito mediante habilitadores y riesgos de la implementación.

### 5.1 Actividades Claves

Para poder realizar la implementación se deben realizar las siguientes actividades generales: (a) Rediseñar la estructura organizacional, (b) Diseñar planes de marketing y ventas respaldado con buenas políticas que permitan tener buenos productos y conseguir expandirse en el mercado y (c) Adquirir un nuevo ERP que integre y ordene las áreas de almacén, comercial y brinde información óptima al área contable.

#### 5.1.1 Rediseñar la estructura organizacional

Cuando se habla de un rediseño de estructura organizacional involucra un cambio importante en los objetivos de la compañía por lo que se tiene que realizar un plan que parte desde establecer una nueva misión y visión que vaya más acorde con la esencia de la compañía teniendo un nuevo propósito, una vez teniendo el horizonte definido se debe encontrar a las personas; es decir, el talento humano y cómo llegarán a cumplir con las metas propuestas, para lo cual, se define un organigrama adecuado y se establecen las funciones que debe tener cada puesto mediante un manual de funciones. Es importante una vez que se tengan los equipos formados, se pueda tener un régimen de incentivos mediante una adecuada política que contenga los lineamientos que debería tener el colaborador desde que ingresa, mediante una adecuada inducción, realizando un seguimiento al crecimiento y desarrollo que debe tener este dentro de la compañía.

### ***5.1.2 Diseñar planes de Venta y de Marketing respaldadas en un presupuesto adecuado de costos y gastos.***

Para desarrollar estos planes es importante en primer lugar realizar un estudio de mercado enfocándose en los productos que tienen aceptación en el cliente, adicionalmente ver las posibles zonas donde no se ha llegado a vender, revisando posibles y potenciales clientes, explorar nuevas formas de vender usando la tecnología y nuevos canales de venta. Todos estos nuevos acuerdos y planes establecidos deben soportarse en políticas que sirvan de guía para alcanzar de manera segura y correcta los objetivos, siendo indispensable definir una política de créditos y cobranzas, que permita comercializar sus productos a nuevos clientes.

En la parte financiera se necesita reevaluar los costos y gastos para optimizar el rendimiento, y así estimar un presupuesto adecuado para la operación. En el aspecto económico se tiene que realizar el cambio de régimen tributario y laboral, debido a que las ventas que se esperan obtener sobrepasan el límite legal para seguir como una MYPE, esto conlleva a subir los gastos tanto laborales como tributarios.

### ***5.1.3 Adquisición de un ERP integrado***

Toda información debe estar soportada en una base de datos potente y contar con información en línea para la buena toma de decisiones. En primer lugar, se debe contar dentro de la empresa con un ingeniero de sistemas que brinde el soporte interno de los sistemas y futuras mejoras; luego, se tiene que evaluar el adquirir un sistema ERP que administre información englobando funciones de almacén, ventas (comercial) y que brinde información real y correcta a contabilidad; una vez elegido el sistema junto con el proveedor, se debe tener un calendario de implementación que involucre carga de data y capacitación del sistema a los usuarios, para finalizar con entregables y pruebas que garanticen su funcionamiento en base a lo requerido. Todo este conjunto de actividades se muestra en la tabla número 14.

**Tabla 14***Matriz de actividades*

Actividades	Sub - actividades
Rediseñar Estructura Organizacional y Planes de Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de un nuevo organigrama</li> <li>- Evaluación de puestos claves y posibles contrataciones</li> <li>- Elaboración de manual de funciones</li> <li>- Establecer una nueva misión y visión</li> <li>- Diseñar planes de inducción y capacitación</li> <li>- Diseñar una política de incentivos</li> </ul>
Diseñar Planes de Marketing y Ventas, respaldados en un adecuado presupuesto de costos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un estudio de mercado para evaluar rotación de productos</li> <li>- Investigar posibles expansiones</li> <li>- Evaluar nuevos canales de ventas</li> <li>- Diseñar políticas de créditos y cobranzas</li> <li>- Reevaluar y optimizar los costos y gastos operativos</li> <li>- Puesta en marcha de los resultados</li> </ul>
Adquisición de un ERP integrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de sistemas integrados</li> <li>- Adquisición e implementación del sistema</li> <li>- Migración de data</li> <li>- Capacitación del personal</li> <li>- Pruebas de reportes integrados de almacén, comercial y contable</li> <li>- Puesta en marcha</li> </ul>

**5.2 Balanced Scorecard**

Para poder realizar un seguimiento en las propuestas de mejoras, a ¿cómo está la empresa en estos momentos?, es importante contar con un Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que permita contar con una visión equilibrada del rendimiento de la empresa independientemente de los indicadores financieros, como se puede apreciar en la tabla 15. Según Fernández (2001), estableció que no depende el tipo de empresa para implementarlo o desarrollarlo, sino de los problemas que tienen y en base a los indicadores. Adicionalmente, con esta herramienta de gestión se busca: medir, controlar y mejorar el desempeño de la empresa mediante la incorporación de sus múltiples perspectivas:

a) financieras, b) de cliente, c) interna o de procesos, y d) aprendizaje y crecimiento, en la evaluación de su rendimiento

**Tabla 15***Balanced Scorecard*

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Perspectiva financiera</b>			
Ser rentables, tener resultados positivos	Crecimiento de 10% en ventas	- Estados Financieros	- Desarrollar nuevas políticas de ventas y créditos - Expansión en nuevos mercados
<b>Perspectiva al cliente</b>			
Tener mayor acercamiento al cliente con mejores productos y promociones	Tener más clientes en nuevas zonas	- Aumentar el índice de rotación de productos	- Hacer un plan de promoción, realizando un análisis de productos con mayor rotación en el mercado
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>			
Tener un mejor control de almacenes	No tener pérdidas de productos	- Análisis de control de almacenes	- Tener un sistema adecuado para el control de existencias - Tener una adecuada gestión de almacenes
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>			
Tener un personal más capacitado, con una fuerza de venta de mayor experiencia	Contratar y capacitar a la fuerza de ventas	- Numero de contratos - Capacitaciones al año	- Proponer un plan de capacitación al personal - Elaboración de manuales de funciones y planes de inducción al personal

**5.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto****5.3.1 Plan de Implementación (Gantt)**

La propuesta del plan de implementación consta de cinco meses que se encuentran divididos en tres actividades principales, los cuales tienen sub actividades que se detallarán en la tabla 16.



### 5.3.2 Presupuesto

Luego de tener el plan detallado, se debe contar con un presupuesto asignado para llevar a cabo las actividades que involucran la solución del problema; para ello, se revisará bajo la división de tres grandes bloques: a) Rediseño de la estructura Organizacional, b) Diseño de planes de venta y marketing y c) Adquisición de un ERP. Como se puede apreciar en la siguiente tabla número 17.

**Tabla 17**

*Presupuesto de Consultorías e Implementación del Sistema Integrado*

Concepto	Sub-Conceptos y Detalles	Costos
Consultoría para el rediseño de la estructura organizacional y planes de gestión del talento	Diagnóstico y planificación Reuniones, talleres y mesas de trabajo Análisis, diseño, revisión y validación. Consolidación Entregables: - Nuevo organigrama - Nueva misión y visión - Manual de funciones - Planes de inducción y capacitación - Política de incentivos Reevaluación de puestos claves y posibles contrataciones Puesta en marcha y evaluación de resultados	S/. 32,000
Consultoría para el diseño del plan comercial (venta y marketing) y control presupuestal de costos y gastos	Estudio de mercado para evaluar rotación de productos Evaluar nuevos canales de ventas Investigar posible expansión territorial Definir nuevas estrategias de distribución Diseñar políticas de créditos y cobranzas Publicidad y análisis de imagen, marketing en redes Elaboración de proyecciones de venta Presupuesto anual y control de gastos Puesta en marcha y evaluación de resultados	S/. 27,000
Adquisición de un ERP Integrado	Implementación del sistema integrado (incluye 50 horas de capacitación y soporte 24/7) Licencias para 10 usuarios	S/. 32,000 S/. 5,000
<b>Total</b>		<b>S/. 96,000</b>

El presupuesto contiene los costos referenciales de las consultorías e implementaciones a realizar. El mismo consistiría de una consultoría para el rediseño de la estructura organizacional y planes de gestión del talento, por un valor de S/32,000.00; así mismo, una consultoría para el diseño del plan comercial (venta y marketing) y control presupuestal de costos y gastos, por un valor de S/27,000.00; y finalmente, la adquisición e implementación de un sistema informático integrado de ERP y 10 licencias para usuarios finales, por un valor de S/37,000.00. El presupuesto total tendría un valor de S/96,000.00

## **5.4 Factores Claves de Éxito**

### **5.4.1 Habilitadores**

Para que la implementación tenga el éxito esperado, es importante contar con los llamados habilitadores, quienes harán posible que la solución propuesta resuelva los problemas identificados de manera satisfactoria. Para ello, se pueden contar con los siguientes factores:

- a) Compromiso de los integrantes de la empresa.

Sí, se busca obtener los mejores resultados en esta implementación, un factor primordial es el compromiso del personal, empezando por la gerencia general brindando todas las facilidades para obtener la información; así como, todos los colaboradores asuman el compromiso de llevar a cabo todas las actividades especificadas.

- b) Cumplimiento del cronograma y los tiempos asignados.

Es importante el cumplimiento del cronograma para que no existan retrasos e incrementos de costos en el desarrollo de las soluciones, debe existir un área o persona encargada de dicho seguimiento para que se puedan alcanzar las metas trazadas y cumplir con los hitos del *Gantt*.



- c) Realizar un seguimiento continuo de las actividades.

La gerencia general debe recibir un informe continuo de los avances y actividades realizadas para así tomar decisiones de acuerdo con el desarrollo; por ello, deben existir reuniones o comités operativos y ejecutivos con los involucrados en el proyecto para tener una presentación quincenal de los avances.

- d) Transmitir el cambio al personal.

El mantener informado al personal de los planes y cambios en la organización es trascendental, para que se sientan parte importante de las decisiones de la empresa; con lo cual, mejora el clima laboral y compromete a los trabajadores con el objetivo de cambio. Deben realizarse reuniones de acuerdo con el avance y desarrollo del plan, para que el gerente general comunique como van los avances del nuevo proyecto.

- e) Buenas decisiones en la elección de los consultores o desarrolladores externos.

Hay actividades que se desarrollarán de manera interna con el personal de la compañía actual, pero en algunos casos, es importante tener ayuda externa de profesionales; como son, las asesorías y la elección de proveedores para la implementación de un ERP. El tomar una buena decisión marca el camino para que los resultados sean exitosos.

#### **5.4.2 Riesgos**

Es importante tener en cuenta los riesgos en un plan de implementación, ya que ayudará a anticipar cualquier eventualidad y poder mitigar cualquier riesgo que se pueda presentar. Se ha considerado los siguientes riesgos:

- a) Incremento de costos.

Se debe considerar un presupuesto adecuado y tener el control de los tiempos de ejecución para que no haya gastos adicionales, porque una desviación en los costos puede llevar a que el plan se vuelva inviable y su ejecución podría verse en peligro. Por ello, se recomienda analizar y evaluar los costos que involucra la solución elegida.

b) No encontrar un ERP adecuado.

La importancia de conseguir un sistema que esté acorde a las necesidades del negocio es relevante, el tener un buen sistema que maneje la data de manera confiable y oportuna es imprescindible para tomar buenas decisiones y poder cumplir los objetivos trazados. Esto permitirá tener un almacén debidamente valorizado y controlado, a la vez que se podrá interactuar con el área comercial, que son los responsables de generar las ventas.

c) La implementación no va en base a lo proyectado.

Se debe realizar un seguimiento continuo al desarrollo del plan, para ello se debe designar una persona que se encargue de controlar los hitos del plan y a su vez programar reuniones de avance y comunicar cualquier problema a la gerencia general para tomar acción inmediata.

d) Los líderes no están convencidos de la solución.

La gerencia general, así como los puestos claves que serán líderes en la implementación de este plan, deben tener claro el objetivo de la solución y estar convencidos que su desarrollo logrará cumplir con el crecimiento de la empresa y de esta manera se revertirán los resultados negativos que se vienen presentando.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

### 6.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

Luego de revisar las actividades del plan de implementación, analizando los factores de éxito y los riesgos asociados, se detallarán los resultados que se esperan de manera cualitativa y cuantitativa.

#### 6.1.1 Resultados Cualitativos Esperados

En cuanto a los resultados cualitativos esperados, se considera tener una organización con un propósito claro, debidamente estructurada con una misión y visión que le permita ser reconocida e identificada por todos sus *Stakeholders* (partes interesadas) y tener así una presencia fuerte en el mercado. En el mediano plazo se busca tener colaboradores comprometidos y debidamente capacitados, con un perfil acorde para cada posición y que estén inmersos en una cultura de desarrollo que les permita estar siempre motivados. Así mismo, mejorar el orden y el control de los productos, contando para ello con una información confiable y oportuna a través de tecnología informática moderna y eficiente.

#### 6.1.2 Resultados Cuantitativos Esperados

Los resultados cuantitativos esperados se centran en tener una rentabilidad positiva que se sostenga en un crecimiento de ventas y un manejo controlado de sus costos y gastos. Para ello se estima un crecimiento inicial en las ventas de 8% anual y llegando al 10% a partir del segundo año en adelante, alineado al crecimiento esperado por la gerencia en base al plan de expansión y la mejor elección de productos. Un costo de ventas de 84% el primer año y llegando al 80% a partir del segundo año, debido a las optimizaciones que se realizarán a nivel logístico y comercial. Se estima un gasto de ventas del 12% el primer año, y a partir del segundo año un 10% lo que responde a la reestructuración del área comercial; en cuanto a los gastos administrativos, se estiman en 8% el primer año por los cambios organizacionales y en 6% a partir del segundo año. Cabe señalar que no se considera el impuesto a la renta

hasta el cuarto año de la proyección debido al arrastre de pérdidas correspondientes al ejercicio 2022 y a las pérdidas proyectadas en el primer año del estado de resultados. Tal como se aprecia en la tabla número 18.

**Tabla 18***Estados de Resultados Proyectado*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	8,160,790.10	8,976,869.11	9,874,556.02	10,862,011.62	11,948,212.79
Costo de Ventas	-6,855,063.68	-7,181,495.29	-7,899,644.82	-8,689,609.30	-9,558,570.23
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,305,726.42</b>	<b>1,795,373.82</b>	<b>1,974,911.20</b>	<b>2,172,402.32</b>	<b>2,389,642.56</b>
Gastos de Ventas	-979,294.81	-897,686.91	-987,455.60	-1,086,201.16	-1,194,821.28
Gastos Administrativos	-652,863.21	-538,612.15	-592,473.36	-651,720.70	-716,892.77
Ingresos Diversos					
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-326,431.60</b>	<b>359,074.76</b>	<b>394,982.24</b>	<b>434,480.46</b>	<b>477,928.51</b>
Ingresos Financieros					
Gastos Financieros					
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-326,431.60</b>	<b>359,074.76</b>	<b>394,982.24</b>	<b>434,480.46</b>	<b>477,928.51</b>
I.R.				-128,171.74	-140,988.91
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-326,431.60</b>	<b>359,074.76</b>	<b>394,982.24</b>	<b>306,308.73</b>	<b>336,939.60</b>
Margen	<b>-4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento se acordó con la gerencia que la inversión sería asumida directamente por la empresa, no siendo necesario realizar el cálculo de la inversión con capital de una entidad bancaria. La tasa de descuento establecida es del 10.22% que fue calculada a través del Beta y el COK, considerando elementos como la tasa libre de riesgo, bonos del tesoro de EEUU y el riesgo país, como se aprecia en la tabla número 19. Y luego, se presenta el flujo de caja en la tabla número 20.

**Tabla 19***Cálculo del Costo del Patrimonio*

<b>Cálculo Costo del Patrimonio (Ks) Modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM)</b>	
Rendimiento Índice S&P 500 promedio 20 años (KM)	9.07%
Rendimiento T-Bond promedio 20 años (KLR)	2.88%
Beta promedio del sector	0.920
Riesgo país promedio últimos 5 años (Fuente: BCRP)	1.65%
<b>CAPM = KLR +(KM - KLR ) * Beta</b>	<b>8.57%</b>
<b>Ks = CAPM + Riesgo país</b>	<b>10.22%</b>

**Tabla 20***Flujo de Caja Proyectado*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
(+) Ingreso por Ventas		8,160,790.10	8,976,869.11	9,874,556.02	10,862,011.62	11,948,212.79
(-) Costo de ventas		-6,855,063.68	- 7,181,495.29	- 7,899,644.82	- 8,689,609.30	- 9,558,570.23
Utilidad Bruta		1,305,726.42	1,795,373.82	1,974,911.20	2,172,402.32	2,389,642.56
(-) Gastos de Ventas		- 979,294.81	- 897,686.91	- 987,455.60	- 1,086,201.16	- 1,194,821.28
(-) Gastos Administrativos		- 619,758.21	- 505,507.15	- 559,368.36	- 618,615.70	- 683,787.77
(-) Depreciacion		- 33,105.00	- 33,105.00	- 33,105.00	- 33,105.00	- 33,105.00
Utilidad Operativa		- 326,431.60	359,074.76	394,982.24	434,480.46	477,928.51
Impuestos		0	-	-	- 128,171.74	- 140,988.91
NOPAT		- 326,431.60	359,074.76	394,982.24	306,308.73	336,939.60
Depreciacion		33,105.00	33,105.00	33,105.00	33,105.00	33,105.00
Flujo de caja operativo		- 293,326.60	392,179.76	428,087.24	339,413.73	370,044.60
Inversion	- 96,000.00					
Flujo de Caja Economico	- 96,000.00	- 293,326.60	392,179.76	428,087.24	339,413.73	370,044.60
FC Acumulado		- 389,326.60	2,853.16	430,940.40	770,354.13	1,140,398.73

Como se puede apreciar, el resultado nos muestra un VAN de S/ 737,864.24 lo que nos confirma que la inversión es viable, también nos resulta una TIR de 75.92% que resulta mayor que el costo de capital definido por la gerencia debido a que ellos asumirán el costo de la inversión.

## 6.2 Recuperación de la Inversión

La recuperación de la inversión se realizará en 1.99 años obteniendo un índice de rentabilidad sobre la inversión de 8.69 que es el valor presente por cada sol invertido. El periodo de recuperación es manejable debido a que se está reestructurando la organización para que funcione de una manera óptima y eficiente a la vez que crece en el tiempo, como se puede apreciar en la tabla 21.

**Tabla 21**

### *Indicadores Financieros de Implementación*

Indicador	Descripción
VAN	737,864.24
TIR	75.92%
PRI	1.99
Indice de rentabilidad	8.69

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

La empresa Hegresi tiene el potencial para poder revertir la situación en la que se encuentra, siguiendo los planes y estrategias que se detallan en el presente estudio. El problema principal radica en que no cuenta con una adecuada gestión administrativa y comercial, lo que le llevó en el año 2022 a que tener una rentabilidad negativa; y que, de acuerdo con el estudio realizado, está encaminada a que se repita la misma situación de pérdida en los años siguientes si no se realizan los cambios en todos los aspectos ya señalados.

Se encontraron problemas como el no tener personal adecuado y con poca identificación con la empresa; así también como, el no tener claro cuáles eran las tareas o funciones de cada puesto, la rotación del personal, la carencia para proponer nuevas y eficientes ideas para las ventas y a los problemas que se vienen suscitando, tales como, la baja rotación de productos, la disminución de las ventas, las deficiencias en el control de almacenes, etc. Se encontró también, que en la toma de decisiones resultan ser más reactivos que planificadores; y siempre orientados, sobre todo, a protegerse más en la parte legal, laboral y tributaria, que en buscar crecer y explotar todo el potencial con el que cuenta la compañía. Adicionalmente, no cuentan con sistemas informáticos integrados adecuados a su necesidad, y las tareas relevantes de logística se manejan de forma manual, lo que no les permite tener información confiable para tomar buenas decisiones.

Por consiguiente, para mejorar esta situación, se debe realizar una planificación estratégica atacando tres frentes : a) La estructura Organizacional, empezando por redefinir su misión y visión; además, de enfocarse en contratar y retener al talento idóneo que se amolde a las nuevas políticas de la empresa, b) Los planes y políticas adecuados en la parte comercial, relacionada a los productos y canales de ventas; y luego, la parte administrativa en

cuanto a los lineamientos, políticas y presupuestos que sostengan los objetivos en el corto, mediano y largo plazo; y por último, c) un sistema informático integrado, que de soporte e información en tiempo real para tomar mejores decisiones.

Las actividades desarrolladas deben ser aplicadas según el plan propuesto para que no genere costos adicionales y pueda obtener los resultados esperados.

Según los resultados económicos la inversión propuesta es viable con un VAN de S/ 737,864.24 y una TIR de 75.92% y un período de recuperación de la inversión de 1.99 años y obteniendo rentabilidades positivas a partir del segundo año.

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda seguir y cumplir las soluciones que se proponen en la presente consultoría de negocios, para poder conseguir los objetivos trazados y así lograr el crecimiento de la compañía, tal y como se visualiza en el análisis económico y los resultados esperados.
- Se recomienda involucrar con esta solución a todo el personal para que se sientan parte de este cambio importante y sean partícipes de las mejoras propuestas.
- Se recomienda tener reuniones de seguimiento mensual para ver el crecimiento de las ventas a través de un *Forecast* (estimación y monitorización de las ventas futuras) y manejar un presupuesto anual que permita controlar las desviaciones de los costos, gastos e ingresos.
- Se recomienda revisar el cambio de régimen tributario y laboral, ordenándose para cumplir con los requerimientos que exigen los entes reguladores.
- Se recomienda trabajar en el desarrollo de políticas de créditos y cobranzas que permitan tener una nueva forma de venta e ingresos, pero en base a normativas internas que protejan a la empresa.



- Se recomienda evaluar los gastos de transportes que la empresa Ope Logis le genera a Hegresi, con la finalidad de reducir estos en lo que fuere posible.
- Como una recomendación especial en base a lo analizado, también existe la posibilidad de reunificar las empresas (una fusión) y así sostener todos los cambios propuestos en una única empresa, permitiéndole a esta tener un patrimonio más sólido que acceda a potenciales proveedores y financiamiento.



## Referencias

Andina. (24 de 02 de 2020). *Tecnología en el trabajo ¿Se está incorporando en Perú?*

Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=785971>

Arica, J. (15 de 07 de 2022). *Derrame de petróleo: Multas, víctimas y consecuencias a seis meses del desastre en Ventanilla*. El Comercio:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/derrame-de-petroleo-de-repsol-multas-dano-ambiental-y-consecuencias-a-seis-meses-del-desastre-ambiental-en-ventanilla-rmmn-noticia/?ref=ecr>

Azurín, A. (12 de 05 de 2023). *Cerca de 11 millones de peruanos en riesgo de caer en la pobreza este 2023*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/inei-poblacion-vulnerable-cerca-de-11-millones-de-peruanos-en-riesgo-de-caer-en-la-pobreza-este-2023-noticia/?ref=gesr>

Banco Mundial. (04 de 04 de 2023). *Perú Panorama General*. Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=Luego%20de%20recuperarse%20r%C3%A1pidamente%20de,consumo%20privado%20y%20las%20exportaciones>

Banco Mundial. (26 de 04 de 2023). *Siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en pobreza, nuevo informe del Banco Mundial*. Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/04/26/peru-informe-pobreza-y-equidad-resurgir-fortalecidos>

Betancourt, D. F. (19 de diciembre de 2015). *Método Delphi: Qué es y cómo se aplica*.

Recuperado de: [www.ingenioempresa.com/metodo-delphi](http://www.ingenioempresa.com/metodo-delphi)

Betancourt, D. F. (12 de julio de 2016). *El diagrama de Pareto: Qué es y cómo se construye*.

Recuperado de: [www.ingenioempresa.com/diagrama-de-pareto](http://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-pareto)

- Brown, Tim. (2008). *Desing Thinking*. Harvard Business Review. Recuperado de:  
[https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf)
- D'Alessio, Fernando. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (06 de 03 de 2023). *Crisis política y protesta social: Balance defensorial*. Defensoría del Pueblo: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-190-Crisis-poli%CC%81tica-y-protesta-social.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (15 de 02 de 2023). *Defensoría del Pueblo registró 219 conflictos sociales y más de mil acciones colectivas de protesta durante el mes de enero 2023*. Defensoría del Pueblo: <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-registro-219-conflictos-sociales-y-mas-de-mil-acciones-colectivas-de-protesta-durante-el-mes-de-enero-2023/>
- El Peruano. (16 de 02 de 2023). *INEI: Actividad económica del Perú creció 2.7% durante el 2022*. El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/204681-inei-actividad-economica-del-peru-crecio-27-durante-el-2022>
- Fernandez, J. (18 de 03 de 2022). *BCR mantuvo proyección de crecimiento del PBI para el 2022 en 3.4%, pero reconoce un mayor grado de incertidumbre*. Semana Económica: <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/bcr-mantuvo-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-para-el-2022-en-34-pero-con-un-mayor-grado-de-incertidumbre>
- Fuertes, V. (18 de 03 de 2023). *MEF: Si viene un Fenómeno El Niño, el impacto en la economía peruan sería de hasta 2% del PBI*. . Radio Programas del Perú - RPP:

<https://rpp.pe/economia/economia/mef-si-viene-un-fenomeno-el-nino-el-impacto-en-la-economia-peruana-seria-de-hasta-2-del-pbi-noticia-1473459?ref=rpp>

Gamboa, G. (22 de 02 de 2023). *A un año de la guerra entre Rusia y Ucrania, ¿cómo afectó al Perú?* Radio Programas del Perú - RPP:

<https://rpp.pe/economia/economia/a-un-ano-de-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-como-afecto-al-peru-noticia-1468384>

García Guilianny, J. E. (2017). Proceso de planificación estratégica. *Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.*

Gestión. (08 de 06 de 2020). *Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM.* Gestión: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/?ref=gesr>

Gestión. (14 de 03 de 2023). *Luego de "Yaku", eventual Niño Costero afectaría el 16.7% del PBI y 20% del empleo.* Redacción Gestión: <https://gestion.pe/economia/luego-de-yaku-eventual-nino-costero-afectaria-el-167-del-pbi-y-20-de-empleo-noticia/?ref=gesr>

Gómez, R. (15 de 05 de 2023). *Revés económico en Perú: hay 2,7 millones de personas más en la pobreza que antes de la pandemia.* El País:

<https://elpais.com/internacional/2023-05-15/reves-economico-en-peru-hay-27-millones-de-personas-mas-en-la-pobreza-que-antes-de-la-pandemia.html>

Gómez, R. (29 de 04 de 2023). *Por qué el sol peruano es una de las monedas más estables de la región.* El País: <https://elpais.com/economia/2023-04-29/por-que-el-sol-peruano-es-una-de-las-monedas-mas-estables-de-la-region.html>

<https://elpais.com/economia/2023-04-29/por-que-el-sol-peruano-es-una-de-las-monedas-mas-estables-de-la-region.html>

González Rivero, M. (abril de 2008). *Tormenta de ideas: Que tontería más genial.* SciELO Analytics: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci11408.pdf>

- Guardia, K. (10 de 05 de 2023). *Sol peruano es la moneda más estable de la región: las razones detrás*. El Comercio: <https://gestion.pe/economia/sol-peruano-es-la-moneda-mas-estable-de-la-region-las-razones-detras-bcr-sbs-mef-argentina-bolivia-noticia/>
- Herrera, B. (04 de 2011). *Análisis Estructural de las MYPEs y PYMEs*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM:  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/3706/2970/12533>
- Huerta, P. &. (17 de 01 de 2023). *Investigaciones pagadas por Repsol e indiferencia del Minsa, lo que dejó el ecocidio a un año del derrame*. La Republica:  
<https://data.larepublica.pe/repsol-derrame-de-petroleo-en-peru-compania-pago-investigaciones-y-ministerio-de-salud-no-atiende-por-la-contaminacion-minsa/>
- INEI. (2020). *Características de las Empresas Mayoristas y Minoristas*. Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f):  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1464/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1464/cap02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica. (2022). *Comportamiento de la Economía Peruana 1950-2021*. INEI:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1843/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1843/cap01.pdf)
- Instituto Peruano de Economía . (2022). *Evolución de la Pobreza Regional 2004-2022*. IPE:  
<https://www.ipe.org.pe/portal/evolucion-de-la-pobreza-regional-2004-2021/>
- InStore View. (21 de 08 de 2020). *Los desafíos del canal moderno peruano tras el covid-19*. InStore View: <https://www.instoreview.com/blog/los-desafios-del-canal-moderno-peruano-tras-el-covid-19>

- IPE. (31 de 12 de 2022). *El sol y el dólar en el Perú: moneda peruana se fortaleció en 4.2% durante el 2022*. Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/el-sol-y-el-dolar-en-el-peru-moneda-peruana-se-fortalecio-en-4-2-durante-el-2022/>
- Ishikawa, K. (2012). *Introduction to Quality Control 3.a ed. Libro electronico*. Springer.
- Konecta . (s.f.). *Big Data e Inteligencia Artificial, ¿cómo se relacionan*. Grupo Konecta (s.f.): <https://www.grupokonecta.com/noticias/big-data-inteligencia-artificial-como-se-relacionan>
- Marin, E. (2018). Gestión de almacenes para el fortalecimiento de la administración de inventarios. *Observatorio de la economía Latinoamericana*.
- Marques, A. D. (2017). Nivle de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 71-82.
- Mercado Negro. (2018). *Pese a la caída, los canales tradicionales mantienen su liderazgo en el hogar*. Mercado Negro: <https://www.mercadonegro.pe/informes/pese-a-la-caida-los-canales-tradicionales-mantienen-su-liderazgo-en-el-hogar/>
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (31 de 12 de 2020). *Plan económico del Perú frente al Covid-19*. Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/planeconomicocovid19/>
- Monge, Á. (17 de 01 de 2023). *La pobreza en 2022 y 2023*. Macroconsult: <https://sim.macroconsult.pe/la-pobreza-en-2022-y-2023/>
- Noreña, D. (09 de 04 de 2019). *Recetas del Management: Modelo de Negocio Canvas*. Gestión: <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2019/04/recetas-del-management-modelo-de-negocio-canvas.html/?ref=gesr>
- Pozo, G. &. (2020). Importancia de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas* , 12-20.

- PRODUCE. (s.f.). *Micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME)*. Ministerio de la Producción (s.f.): <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Quiroa, Myriam. (1 de febrero de 2021). *Matriz de Priorización*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-priorizacion.html>
- Red de Comunicación Regional. (30 de 12 de 2022). *¿Qué espera del consumo y la inversión privada en el 2023*. IPE: <https://www.ipe.org.pe/portal/que-se-espera-del-consumo-y-la-inversion-privada-en-el-2023/>
- Redacción RPP. (2022 de 04 de 2022). *Inmovilización social afecta a más de un millón de trabajadores de comercios mayoristas y minoristas*. RPP: <https://rpp.pe/economia/economia/inmovilizacion-social-afecta-a-mas-de-un-millon-de-trabajadores-de-comercios-mayoristas-y-minoristas-noticia-1397651>
- Reuters. (23 de 08 de 2021). *Perú declara el fin de la recesión por un crecimiento económico de casi 42% en tre abril y junio*. El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Peru-declara-el-fin-de-la-recesion-por-un-crecimiento-economico-de-casi-42-entre-abril-y-junio-20210823-0081.html>
- Riquelme, M. (06 de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa*. 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- RPP. (08 de 05 de 2023). *Bolivianos compran soles en frontera de Perú, ¿por qué?* Radio Programas del Perú: <https://rpp.pe/economia/economia/bolivianos-compran-soles-en-frontera-de-peru-por-que-noticia-1483080?ref=rpp>
- Salas, L. (13 de 08 de 2020). *El 80% de las compras del canal tradicional se concentra en solo ocho empresas de consumo masivo*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/cual-es-el-poder-de-compra-del-canal-tradicional-en-el-pais-y-en-cuantas-empresas-de-consumo-masivo-se-concentra->

bodegas-puestos-de-mercado-mayoristas-crisis-pandemia-peru-soluciones-digitales-plataforma-mercania-alicor

Scotiabank. (28 de 03 de 2023). *Scotiabank: Costo económico de Yaku podría llegar a los S/2.600 millones*. El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-costo-economico-de-yaku-podria-llegar-a-los-s2600-millones-noticia/#:~:text=Pese%20a%20que%20el%20Ministerio,2.600%20millones%2C%20sostuvo%20el%20Scotiabank.>

Statista Research Department . (08 de 03 de 2023). *Perú: Principales problemas según la opinión pública*. Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>

Statista. (23 de 03 de 2023). *Perú: tasa de inflación anual 2015-2027*. Statista Reserch Department: <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/#:~:text=En%202022%2C%20la%20tasa%20de,doble%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20previo.>

SUNAT . (s.f.). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (s.f.): <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/herramientas/regimen-mype-tributario>

Ulloa, W. L. (2019). Estructura organozacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 114-137.

Vasquez-Velásquez, C. O.-A. (05 de 01 de 2022). *Derrame de petróleo y sus efectos sobre la salud*. Acta Médica Peruana: <https://dx.doi.org/10.35663/amp.2022.391.2330>



## Apendicés

### Apéndice A: Estado de Resultados de Inversiones Hegresi (2022)

#### INVERSIONES HEGRESI S.A.C.

#### ESTADO DE RESULTADOS

Período : Diciembre del 2022

Ventas		7,556,287.13
Costo de Ventas	-	6,515,897.62
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>1,040,389.51</b>
<hr/>		
Gastos de Administración	-	411,724.31
Gastos de Ventas	-	1,098,733.43
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-</b>	<b>470,068.23</b>
<hr/>		
Otros ingresos de gestión		230.96
Ingresos financieros		42,153.08
Pérdida por diferencia de cambio	-	141.15
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-</b>	<b>427,825.34</b>

## **Apéndice B: Entrevista con el Gerente General (propietario)**

El propietario nos brinda información previa de cómo inició su emprendimiento y cómo fue creciendo hasta convertirse en la compañía Inversiones y Proyectos Danko EIRL, la que finalmente decidió dividir en tres empresas.

### **Preguntas:**

**1. ¿Cómo realiza la selección y contratación de su equipo de trabajo directo?**

Mi equipo directo (jefes, administradores, etc.) lo contrato de acuerdo con la confianza que me pueda inspirar y generalmente es gente que ya viene trabajando conmigo.

**2. ¿Tuvieron alguna asesoría externa para dividir la empresa?**

No, no tuvimos ninguna asesoría.

**3. ¿Cómo pagan los salarios, bonos e incentivos del personal?**

Utilizamos los servicios de una empresa que tiene la tarjeta “La Mágica” para pagar los incentivos y bonos.

**4. ¿Tienen algún sistema en línea integrado que te permita tener la información en tiempo real para la toma de decisiones?**

No, contamos con un sistema integrado ni manejamos toda información al 100%. Sí tenemos dos sistemas que trabajan independientemente, uno de contabilidad y otro de ventas. Son dos empresas las proveedoras del servicio.

**5. ¿Si Hegresi está en déficit como hacen para solventar sus gastos?**

Lo que estamos haciendo es prestarle dinero de Inversiones Corp.

**6. ¿Cómo planifican sus compras, la logística, y basados en qué?**

El jefe comercial hace ese trabajo, ve que productos ya no tenemos y hace el requerimiento de los que nos falta. Muchas veces los proveedores con los que

tenemos exclusividad nos añaden productos a nuestros pedidos porque nos indican que tenemos que vender todo el portafolio, y hay algunos productos que no se mueven mucho.

**7. ¿Cuentan con alguna proyección de ventas y financiera al corto, mediano y largo plazo?**

No, no contamos con eso. Solo proyectamos lo que necesitamos vender en un periodo de tiempo y distribuimos la cuota.



## Apéndice C: Entrevista con la Administradora de las empresas Hegresi, Corp. y Ope

### Logis

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

#### **Preguntas:**

**1. ¿Con cuántos años de experiencia cuentas para ocupar el puesto actual?**

No cuento con experiencia previa para este puesto, anteriormente he sido la contadora de la empresa. Tampoco se me ha explicado en qué consiste mi función o qué tareas específicas tiene mi puesto. Este puesto es nuevo.

**2. ¿La empresa cuenta con algún manual de funciones?**

No, no tenemos un manual de funciones.

**3. ¿Qué poder de decisión y grado de responsabilidad consideras tiene tu puesto?**

Hasta ahora, la mayoría de las decisiones las tengo que consultar con el dueño, mi función básicamente es de supervisar que todo marche bien. Como dije, este puesto es nuevo y recién me estoy adaptando al sistema de trabajo.

**4. ¿Cómo es la selección y contratación del personal de confianza o puestos claves?**

La verdad es que considero que se contrata personal carente de experiencia para los puestos requeridos.

**5. ¿Cuál crees tú que son las debilidades de Hegresi?**

Creo que faltan estrategias de ventas y planificación frente a la competencia. No tenemos trabajo de marketing. Uno de los problemas que se tuvo anteriormente fue por ejemplo la falta de sinceramiento en los gastos de servicio de transporte, entre otras cosas, por eso se dividió la compañía.

**6. ¿Cómo se maneja contable y financieramente Hegresi?**

En realidad, se maneja una información cruzada de los estados financieros. Tenemos personal que atiende a todas las compañías, pero las tenemos en la planilla de Hegresi, por ejemplo. Otras están en Inversiones Corp.



## **Apéndice D: Entrevista con la Jefa de Contabilidad de Hegresi, Corp. y Ope Logis**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿En la planilla de qué empresa está tu puesto registrado?**

Yo estoy en la planilla de Inversiones Corp., pero atiendo la contabilidad de todas las empresas del grupo.

**2. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Soy técnico contable y también técnico en administración. Anteriormente me desempeñé como asistente de contabilidad de esta empresa, pero al ser promovida la anterior jefa de contabilidad ella me recomienda para este puesto.

**3. ¿Cuentan con un contador público colegiado dentro de la empresa?**

No, tenemos un contador general externo, quien firma toda la documentación y declaraciones para las diferentes entidades.

**4. ¿Cuentan con un plan o proyección de gastos?**

No, no contamos con ningún plan ni proyección de gastos, ni proyección financiera.

**5. ¿Cuáles crees que son las debilidades de Hegresi?**

Creo que son varias, desde la perspectiva de mi área podría mencionar, los préstamos ilimitados que se le da, las ventas al crédito sin ningún análisis de riesgo a la hora de liberar los productos.

**6. ¿Cómo pagan los salarios, bonos e incentivos del personal?**

Los salarios por planilla, los bonos e incentivos se dan a través de una tarjeta (La Mágica).

**7. ¿Por qué se decidió dividir la primera empresa?**

Básicamente porque habíamos crecido demasiado rápido y los riesgos de multas de los entes reguladores eran potenciales.

**8. ¿Qué crees que se debe mejorar en Hegresi?**

Falta de integración del sistema contable, comercial y operaciones para conciliar los gastos



## **Apéndice E: Entrevista con el Jefe de Almacén de Hegresi, Corp.**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Tengo amplia experiencia, he sido jefe de almacén en el rubro agroindustrial, automotriz, y otros.

**2. ¿Cómo manejan el control y la logística de los almacenes?**

Todo lo hacemos manualmente, cuando ingresé no existían Kardex, ahora ya lo implementé. No contamos con un sistema integrado para llevar un control de stock, ese es un gran problema porque se crean muchos errores, devoluciones porque algo faltó en el pedido de los clientes, etc. Comprenderán que llevamos un control manual vía Kardex para casi 10,000 ítems.

**3. ¿Qué otros problemas encuentras?**

Además de lo ya mencionado, un bajo salario para el puesto y falta de incentivos.



## **Apéndice F: Entrevista con el jefe de Finanzas de Hegresi, Corp. y Ope Logis**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Soy administrador de empresas, antes hacía labores en almacén, pero de ahí pase para el área de finanzas como asistente, no cuento con experiencia previa para el puesto salvo el mencionado.

**2. ¿El área de finanzas hace proyecciones financieras?**

No, no hacemos eso, realmente funcionamos más como tesorería, no hacemos análisis ni proyecciones financieras.

**3. ¿Cuáles crees que son las debilidades de Hegresi?**

Creo que el poder de negociación con los proveedores es nulo y siempre añaden productos que no pedimos. También existen deudas asignadas a Hegresi de la empresa anterior que se vienen pagando.

## **Apéndice G: Entrevista con la jefa de Recursos Humanos de Hegresi, Corp. y Ope Logis**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Soy contadora, no tengo estudios de recursos humanos, anteriormente me desempeñé como asistente de contabilidad. No cuento con experiencia previa en el puesto.

**2. ¿Fuiste capacitada para ocupar el puesto?**

No, no tuve capacitación previa, ni inducción. No existe eso.

**3. ¿Cómo pagan los salarios, bonos e incentivos del personal?**

Los salarios por planilla, los viáticos e incentivos se realizan por medio de la tarjeta La Mágica que se le entrega a cada trabajador.

**4. ¿Qué problemas existen en tu área?**

No se hace un buen control ni seguimiento del desempeño laboral de los empleados.

Tampoco contamos con capacitaciones para los colaboradores. Ahora, otra de las cosas que es importante implementar en el reclutamiento y selección de personal es la evaluación psicotécnica y de aptitudes para todos los puestos que se requieran.

**5. ¿Cuáles crees que son las debilidades de Hegresi?**

Existe gran desmotivación en los colaboradores de Hegresi, y por consiguiente una alta rotación de personal.

## **Apéndice I: Entrevista con el Jefe Comercial de Hegresi, Corp. y Ope Logis**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Soy ingeniero industrial, cuento con experiencia en ventas. En mi último empleador me desempeñé como Gerente de Operaciones y luego pasé a Gerente Comercial.

**2. ¿Tuviste alguna capacitación o inducción previa para ocupar el puesto?**

No, he llegado de frente a trabajar, tal es así, que durante los dos meses que ya llevo aquí, he tenido que ir aprendiendo cómo funcionan las cosas.

**3. ¿Cómo es tu esquema salarial?**

Bueno, tengo un salario fijo y una variable que es un % de las ventas. Aún no me explican cómo y de dónde sale ese %, por ahora me estoy bien con el fijo hasta lograr que las ventas despunten, crezcan.

**4. ¿Cuáles crees que son las debilidades de Hegresi?**

Bueno, hasta lo que he podido observar, no tenemos un poder claro de negociación con aquellos proveedores con los que tenemos exclusividad, quieren establecer sus propias políticas y nos obligan a hacer cosas y a comprarles productos que no requerimos. También nos falta explorar el mercado para saber que otros proveedores necesitamos.

## **Apéndice J: Entrevista con la Jefa de Ventas de Hegresi**

Luego de brindarle las pautas de la entrevista, se procede a hacerle las preguntas pertinentes.

### Preguntas:

**1. ¿Cuál es tu experiencia previa para el puesto que ocupas actualmente?**

Trabajé en una notaría y luego fui coordinadora de una estación de combustible, tenía personas a mi cargo.

**2. ¿Cuáles crees que son las debilidades de Hegresi?**

El personal de ventas no cumple con un perfil adecuado. Los salarios son bajos tanto para el personal comercial y administrativo.

**3. ¿Cómo es el reclutamiento y selección de tu equipo de ventas, intervienes en el proceso?**

No, no tengo intervención alguna en el proceso. Solo participan RRHH y el Jefe Comercial.

**4. ¿Qué se está haciendo para mejorar la situación de Hegresi?**

Se está ampliando la venta bajo ciertos lineamientos para otorgar créditos a los clientes, como por ejemplo que todo crédito otorgado es bajo responsabilidad del vendedor.

**5. ¿Existe una política de créditos?**

No, no se cuenta con una política de créditos.