

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para Industrial Process S.R.L

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
PRESENTADA POR

Enrique Manuel, Gamboa Morón, DNI: 43445986

Ilisch Jeral, Jiménez Mancilla, DNI: 43514791

José Eusebio, Suca Cueto, DNI: 40311127

José Enrique, Torres Huamani, DNI: 42321509

Rolando Favio, Rodríguez Rodulfo, DNI: 10450136

ASESOR

Carlos Armando, Bazán Tejada, DNI: 09385874

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

JURADO

José Carlos, Véliz Palomino

Carlos Alberto, Balarezo Abarca

Carlos Armando, Bazán Tejada

Surco, agosto 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Carlos Armando Bazán Tejada, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Business Consulting para Industrial Process S.R.L.”, del/del autor(a)/ de los(as) autores(as): Enrique Manuel Gamboa Morón, Ilisch Jeral Jiménez Mancilla, José Eusebio Suca Cueto, José Enrique Torres Huamaní y Rolando Favio Rodríguez Rodulfo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22 de Julio del 2024
- 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, 09 de agosto de 2024

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

Agradecimientos

Gracias a Dios, por otorgarnos educación de primera calidad y los conocimientos profesionales para ser grandes líderes empresariales, gracias a cada docente que en base a su experiencia y conocimientos nos guiaron en este reto educativo, también mencionar a nuestras familias que gracias a su motivación y apoyo constante hicieron posible este gran logro profesional y personal.



Dedicatorias

Dedico el presente trabajo a mis padres Enrique y Flor de María por su incondicional apoyo, a mi esposa Raisa y a mis hijos Mauro y Leonardo por ser mi razón de vida, mi fuente de alegría, motivación e inspiración. Gracias por acompañarme en este camino.

Enrique Manuel Gamboa Morón.

A mi madre Santosa Mancilla, a mi esposa Ángela Bautista e hijas Rommy y Valeria, por su comprensión y apoyo, fueron muchas las horas que dejamos de pasar juntos. Ustedes son mi mayor inspiración y motivo para ser cada día mejor persona.

Ilisch Jeral Jiménez Mancilla

A mi esposa Jacqueline, a mis hijos Francisco y Alonso, que siempre serán mi motivación para seguir adelante, con fortaleza, inteligencia y perseverancia. También a toda mi familia por su comprensión y amor, por motivarme a sacar lo mejor de mí.

José Eusebio Suca Cueto

A Dios, quien dispone los momentos perfectos. A mis padres Raúl y Holaria que son el pilar fundamental y apoyo en mi formación académica A mi esposa Betsy e hijas Megan y Lara quienes son mi mayor inspiración y motivo de trabajo diario para ser una gran persona.

José Enrique Torres Huamani

Dedico el presente trabajo a mi familia, que son mi inspiración para seguir adelante y ser su ejemplo a seguir.

Rolando Favio Rodriguez Rodulfo

Resumen Ejecutivo

Industrial Process S.R.L., ubicada en Lima, Perú, cuenta con una oficina administrativa y un almacén en el distrito de San Borja. Inició operaciones en diciembre de 2006, importando y comercializando repuestos industriales. Es distribuidor oficial en Perú de las marcas Danfoss, Keller, Winters, Dwyer, Aplisens, PR Electronics, Dinel, BrainChild y Baumer. La consultoría tiene como objetivo identificar las causas del descenso de utilidades. Mediante reuniones con el Gerente General y los líderes de la empresa, se elaboró una matriz de priorización del problema, determinando las siguientes causas: inadecuada planificación de compras de productos importados, incremento de compras locales, deficiente coordinación entre logística y ventas, falta de stock de productos y cancelación de pedidos por incumplimiento de fechas de entrega. La gerencia decidió implementar un software ERP para integrar y sistematizar la gestión de logística, almacén, comercial y finanzas. El plan de implementación se desarrollará en cinco meses, mejorando la organización interna, evitando duplicidad de información y generando reportes gerenciales, planificación de compras y proyecciones de ventas basadas en datos históricos y tendencias estadísticas. El presupuesto para la implementación es de S/. 418,140. La inversión es rentable con un VAN de S/ 1,458,427, una TIR de 153.37% y un periodo de recuperación de ocho meses y 27 días en el escenario optimista. En el escenario pesimista, el VAN es S/ 437,939, la TIR es 59.30% y el periodo de recuperación es de un año, diez meses y once días.

Abstract

Industrial Process S.R.L., located in Lima, Peru, has an administrative office and a warehouse in the San Borja district. The company began operations in December 2006, importing and commercializing industrial spare parts. It is the official distributor in Peru for the brands Danfoss, Keller, Winters, Dwyer, Aplisens, PR Electronics, Dinel, BrainChild, and Baumer. The consultancy aims to identify the causes of the decline in profits. Through meetings with the General Manager and the company leaders, a problem prioritization matrix was developed, determining the following causes: inadequate planning of imported product purchases, an increase in local purchases, poor coordination between logistics and sales, lack of product stock, and order cancellations due to missed delivery dates. Management decided to implement ERP software to integrate and systematize the management of logistics, warehouse, commercial, and finance. The implementation plan will span five months, improving internal organization, avoiding duplication of information, and generating management reports, purchase planning, and sales projections based on historical data and statistical trends. The implementation budget is S/. 418,140. The investment is profitable with an NPV of S/. 1,458,427, an IRR of 153.37%, and a payback period of eight months and 27 days in the optimistic scenario. In the pessimistic scenario, the NPV is S/. 437,939, the IRR is 59.30%, and the payback period is one year, ten months, and eleven days.

Tabla de Contenidos

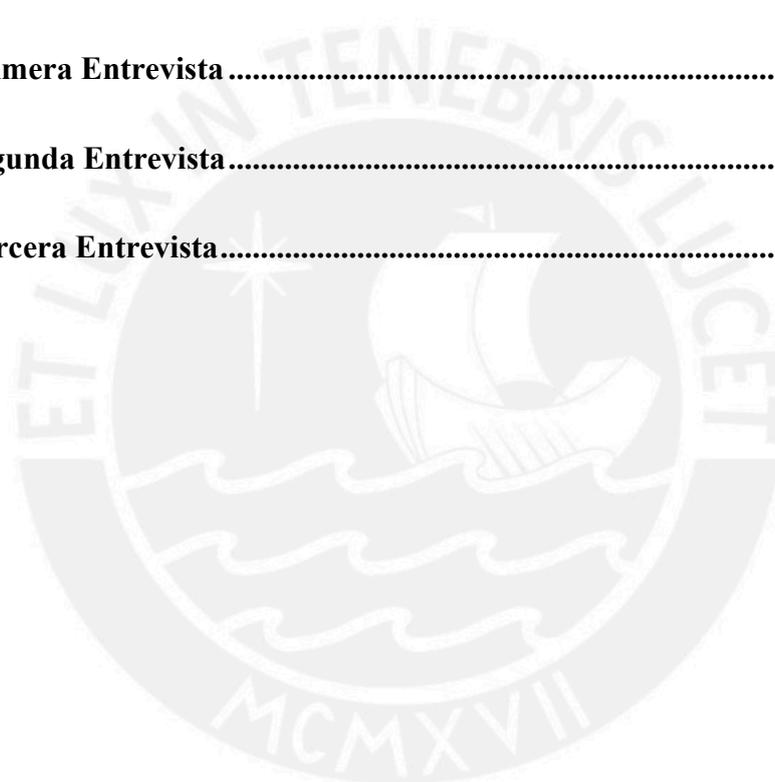
Lista de Tablas	VIII
Lista de figuras.....	VIII
Capítulo I: Situación Actual	1
1.1 La Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	1
1.2.1 Propuesta de Valor.....	1
1.2.2 Segmento de Clientes	2
1.2.3 Relación con el Cliente	2
1.2.4 Canales.....	2
1.2.5 Fuentes de Ingreso	3
1.2.6 Actividades Claves	3
1.2.7 Recursos Claves	3
1.2.8 Socios Claves.....	3
1.2.9 Estructura de Costos	4
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	4
1.3.2 Visión.....	4
1.3.3 Valores y Cultura	6
1.3.4 Objetivo de Largo Plazo	6
1.4 Conclusión.....	8
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	9
2.1 Contexto Externo	9
2.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P).....	9
2.1.2 Factores Económicos (E).....	10

2.1.3 Factores Sociales y Demográficos (S)	12
2.1.4 Factores Tecnológicos (T)	12
2.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)	13
2.1.6. Oportunidades y Amenazas	13
2.2 Análisis Interno (A.M.O.F.H.I.T)	14
2.2.1 Administración y Gerencia (A)	14
2.2.2 Marketing (M)	16
2.2.3 Operación y Logística (O).....	17
2.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)	17
2.2.5 Talento Humano (H)	19
2.2.6 Sistemas Información y Tecnología (I)	20
2.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)	20
2.2.8. Fortalezas y debilidades.....	20
2.3. Matriz FODA	21
2.4. Conclusión.....	23
Capítulo III: Problema Principal.....	24
3.1 Metodología de Trabajo	24
3.2 Diagnóstico de la Empresa – Problemas Identificados	24
3.2.1 Descenso de la utilidad de la empresa.....	25
3.2.2 Exceso de productos en almacén	25
3.2.3 Exceso de demora en importación	26
3.2.4 Deficiente gestión de compras	27
3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	27
3.4 Problema Central.....	28
3.4.1 Sustancia	28

3.4.2. <i>Locación</i>	29
3.4.3. <i>Propiedad</i>	29
3.4.5. <i>Tiempo</i>	30
3.5. <i>Conclusiones</i>	30
Capítulo IV Revisión de la Literatura	32
4.1 <i>Mapa de Literatura</i>	32
4.2. <i>Revisión de la Literatura</i>	33
4.2.1. <i>Utilidad</i>	33
4.2.2 <i>Flujo de Efectivo</i>	34
4.2.3 <i>Ratios Financieros</i>	35
4.2.4 <i>Valor Presente Neto</i>	36
4.2.5 <i>Tasa Interna de Retorno</i>	36
4.2.6 <i>Costo de Capital Promedio Ponderado</i>	37
4.2.7 <i>Manejo de Inventarios</i>	37
4.2.8 <i>Automatización de Inventarios</i>	38
4.2.9 <i>Obsolescencia de inventarios</i>	38
4.2.10 <i>Inteligencia de Negocios</i>	39
4.2.11 <i>Gestión de procesos</i>	39
4.3. <i>CONCLUSIÓN</i>	40
Capítulo V: Análisis de Causas Raíz del Problema	41
5.1. <i>Diagrama de Ishikawa</i>	41
5.2. <i>Causas Identificadas del Problema</i>	42
5.2.1. <i>Inadecuado Manejo de Inventarios (Sobre Stock)</i>	42
5.2.2. <i>Incremento de Quiebre de Stock, en Productos de Alta Rotación</i>	42
5.2.3. <i>Inadecuada Programación de Compras de Productos Importados</i>	43

5.2.4. Incrementos de compras locales	43
5.2.5. Inadecuado Control de los Indicadores Financieros.....	43
5.2.6. Inadecuado Tratamiento de Inventarios por Obsolescencia	45
5.2.7. Cancelación de Pedidos por Incumplimiento de Fecha de Entrega.....	45
5.2.8. Deficiente Coordinación entre Logística y Comercial.....	45
5.3. Conclusión.....	46
Capítulo VI: Alternativas de Solución.....	47
6.1. Propuestas de Solución	47
6.1.1. Implementar un Software para Integrar y Sistematizar la Gestión de Logística, Comercial y Financiera	47
6.1.2. Implementar Inteligencia de Negocios, POWER BI	49
6.1.3. Elaborar un Plan entre Logística y Comercial para Reducir los Productos Obsoletos de Almacén y Sobre Stock	50
6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución.....	50
6.3 Conclusiones del capítulo	51
Capítulo VII: Plan de Implementación	53
7.1. Gantt de Actividades.....	53
7.2. Plan de capacitación con las áreas de logística, comercial y finanzas	54
7.3 El Presupuesto.....	55
7.4. Factores Claves de Éxito.....	59
7.5 Conclusiones	60
Capítulo VIII: Resultados Esperados	62
8.1 Resultados Cualitativos Esperados	62
8.2 Resultados Cuantitativos Esperados	62

8.2.1. Escenario pesimista.....	63
8.2.2. Escenario Optimista.....	63
8.3. Conclusión	64
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	67
9.1. Conclusiones	67
9.2 Recomendaciones.....	69
Referencias	71
Apéndice A: Primera Entrevista	74
Apéndice B: Segunda Entrevista.....	83
Apéndice C: Tercera Entrevista.....	91



Lista de Tablas

Tabla 1. Evaluación: Objetivos de la Empresa según la Metodología SMART	7
Tabla 2. Variación Porcentual de la Inflación 2022-2023	11
Tabla 3. Variación Porcentual del Producto Bruto Interno 2022-2023	11
Tabla 4. Indicadores financieros 2019 -2023 de Industrial Process S.R.L	19
Tabla 5. La matriz FODA de Industrial Process S.R.L.	22
Tabla 6. Problemas Identificados en Industrial Process S.R.L	25
Tabla 7. Cuadro de Complejidad versus Beneficio	29
Tabla 8. Valoración de alternativas de solución	51
Tabla 9. Diagrama de Gantt del plan de Implementación	56
Tabla 10. Diagrama Gantt del Plan de Capacitación	57
Tabla 11. Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución	58
Tabla 12. Escenario Pesimista: Flujo de Caja (2024 – 2028)	65
Tabla 13. Escenario Optimista: Flujo de Caja (2024 – 2028).....	66

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de Negocio de Industrial Process S.R.L.....	5
Figura 2. Organigrama de Industrial Process S.R.L.	15
Figura 3. Cuadro Ventas vs Utilidad Neta 2019 -2023.....	16
Figura 4. Cuadro ventas netas 2019 -2023 de Industrial Process S.R.L.....	18
Figura 5. Cuadro de Utilidades 2019- 2023.....	26
Figura 6. Cuadro de Inventarios 2019- 2023.....	27
Figura 7. Mapa de Literatura.....	33
Figura 8. Diagrama del Modelo de Ishikawa.....	44
Figura 9. Modulos de Informacion en un Sistema ERP.....	48
Figura 10. Panel de control del Power BI.....	49

Capítulo I: Situación Actual

1.1 La Compañía

Industrial Process S.R.L., se fundó un 13 de diciembre 2006 por el Ingeniero Ernesto Orihuela, con una visión empresarial a brindar productos industriales, la organización se especializa en la venta de componentes de automatización industrial, abarcando equipos de control y monitoreo, sensores y transductores, actuadores y accionamientos, instrumentación y medición, además de componentes eléctricos y electrónicos, así como en la provisión de repuestos para estos sistemas.

Es distribuidor exclusivo en Perú de las marcas Danfoss, Keller, Winters, Dwyer, Aplisens, PR *Electronics*, Dinel, BrainChild y Baumer. Además, la empresa se dedica al diseño e implementación de proyectos industriales, ofrece servicios de mantenimiento preventivo y correctivo con especialistas calificados y capacitados por las empresas que representa, cuenta con protocolos de trabajo específicos que ofrecen garantía de las actividades ejecutan en ambientes industriales.

1.2 Modelo de Negocio

En el sistema operativo de Industrial Process S.R.L., se usó la metodología Business Model Canvas, donde se identificó la propuesta de valor. El Business Model Canvas se divide en nueve aspectos, con los cuales se puede obtener una comprensión integral de sus operaciones, socios, actividades y recursos clave, la propuesta de valor que ofrece al mercado y el desarrollo de sus estrategias para mejorar los canales, la relación con los clientes y la segmentación de clientes para ofrecer eficiencia, innovación y crear ventajas competitivas sostenibles, con lo cual Industrial Process S.R.L. pueda tener una estructura de costos clara y generar fuentes de ingreso sostenibles (Tabla 1).

1.2.1 Propuesta de Valor

Industrial Process S.R.L., tiene como propuesta brindar dispositivos y sistemas

utilizados de automatización industrial, repuestos y accesorios industriales, con modelos de calidad internacional, criterios de excelencia servicios post venta, garantía de fábrica de los productos que distribuye, realizar ventas al por mayor y menor, utilizando un sistema de abastecimiento ágil y confiable a sus clientes ubicados en diferentes ciudades del interior del país, garantizando el servicio técnico que ofrece, además del monitoreo mediante sensores del desempeño de sus productos en tiempo real.

1.2.2 Segmento de Clientes

Se consideran a las empresas industriales que requieran productos de automatización industrial o estén interesados en hacer mejoras en su proceso productivo. Inicialmente se comenzó con clientes del sector alimentos, actualmente se tienen clientes en los sectores agroindustrial, alimenticio, cementero, minero, industrial, pesquero y otros.

1.2.3 Relación con el Cliente

La integridad, confianza y el respeto con los consumidores es uno de los principales valores y consiguiéndolos se busca la fidelización de los clientes ofreciéndoles asistencia técnica, iniciar, mantener y aumentar los pedidos de varios productos a un mismo comprador, haciendo presentaciones que muestren las bondades de los productos que se tienen en cartera. El servicio al cliente es clave para fomentar las relaciones comerciales a largo, corto y mediano plazo con todos los clientes, pues debido a la experiencia que Industrial Process S.R.L., posee, conoce detalladamente los procesos industriales de sus *stakeholders* externos.

1.2.4 Canales

Actualmente se cuenta con canales mayoristas que son empresas que revenden los productos de las marcas que se tiene la distribución exclusiva, pero que no pueden importar directamente del proveedor internacional. Se cuenta con representantes comerciales que visitan periódicamente a los clientes, también con un sitio web donde está la información relevante de la empresa, portafolio de productos y contactos con el área comercial para venta

al usuario final y Asimismo, canal de ventas mediante proyectos y servicios de ingeniería.

1.2.5 Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos que genera Industrial Process S.R.L., se compone de la venta y comercialización de repuestos industriales de las marcas que se representan en Perú, venta de servicios por el diseño de ingeniería e implementación de los proyectos industriales, cobranza de crédito, letras, cheques diferidos, notas de débito y notas de crédito.

1.2.6 Actividades Claves

Se realiza la presentación de marca, planes de marketing y difusión en ferias, eventos industriales de alta convocatoria de prospectos potenciales como Perumin y Expo Pesca, donde se ofrece el mejoramiento de los procesos industriales, servicio técnico altamente calificado y capacitado por las marcas aliadas, servicios de post-venta de posventa todos los productos que se tienen, búsqueda de ingreso a nuevos sectores del mercado.

1.2.7 Recursos Claves

Experiencia en el mercado de automatización industrial y el respaldo de la marca Danfoss, conocido por su calidad y confiabilidad, pues distribuye productos y repuestos de otras marcas con altos estándares a nivel internacional, capital humano, personal técnico y comercial altamente calificado.

1.2.8 Socios Claves

Representante exclusivo de Danfoss en Perú y manejo de marcas aliadas como Aplisens, Baumer, Brainchild, Control Air, Dinel, Dwyer, Keller, Kimo, Kiemsan, PR Electronic, Trafag, Thermoal, Watts y Winters, los clientes son grandes empresas que tienen operaciones en los sectores: agroindustrial, alimenticio, cementero, minero, industrial y pesquero.

1.2.9 Estructura de Costos

Los costos que Industrial Process S.R.L. maneja, son costos de mercaderías, importaciones, tasas de financiamiento bancario, Asimismo gastos de ventas y publicidad, gastos de distribución, planilla, gastos administrativos.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

El componente inicial de todo proceso de administración estratégica es definir la misión, que debe ser formulada por la gerencia. La declaración debe indicar el ámbito empresarial dentro del cual se formularán las estrategias a realizar y objetivos a alcanzar (Hill y Jones, 2009). La misión establece los parámetros de la empresa, actúa como guía perenne de las actividades de sus actividades, aclara el rumbo a seguir y propone un plan de acción claro y práctico para una administración efectiva (D'Alessio, 2008). La misión de Industrial Process S.R.L., se presenta de la siguiente manera: “Nuestra misión es suministrar servicios y productos de alta calidad al mercado peruano siempre de la mano con las nuevas tendencias globales, con precios razonables y accesibles para obtener la satisfacción de nuestros clientes” (Inprocess, 2023).

1.3.2 Visión

La empresa presenta en la visión el futuro deseado, indica en términos claros, lo que le gustaría lograr a la gerencia y accionistas en mediano y largo plazo (Hill y Jones 2011). La alta gerencia quien formula la visión y debe considerar criterios definidos como son la coherencia, persuasión, amplitud, detalle e inspiración en colaboradores y directivos (González et al., 2019). La visión es un proceso que inicia al interior de la empresa, con la gerencia general y su plana gerencial, donde se delimite el hoy y el futuro esperado, es importante la participación de todos los colaboradores, para asegurar el compromiso de todos (D'Alessio, 2008). La visión de Industrial Process S.R.L., es la

Figura 1

Modelo de Negocio de Industrial Process S.R.L.



Nota. Tomado de <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-Canvas/>.

siguiente: “Ser una de las diez mejores empresas líderes a nivel nacional en brindar servicios y productos de automatización, con la capacidad de aportar soluciones efectivas al desarrollo de nivel industrial” (Inprocess, 2023).

1.3.3 Valores y Cultura

Según, Hill y Jones (2009), los valores y la cultura son imprescindibles para impulsar y moldear el comportamiento al interior de la organización, pues son imprescindibles para la cultura organizacional empresarial. Tanto los valores, como las normas de ética y el comportamiento definen la forma en que los colaboradores realizan sus responsabilidades para lograr la misión y metas establecidas por la gerencia general”. Según Inprocess (2023), la empresa realiza sus actividades con cinco valores establecidos en su cultura empresarial y se presentan a continuación.

1. Servicio: “La satisfacción de nuestros clientes está primero, ante todo, buscando y atendiendo sus necesidades”.
2. Confianza: “Logramos entablar con nuestros clientes un nivel de respeto y amabilidad anticipándonos a sus requerimientos superando sus expectativas a través de nuestros productos y servicios”.
3. Innovación: “Nos sentimos seguros que todo cambio es esencial para lograr el éxito. Por lo tanto, nos encontramos en una mejora constante para beneficio de nuestros clientes”.
4. Compromiso: “Tenemos la capacidad de entrega y de persistencia en logros de nuestros objetivos”.
5. Rapidez: “Nuestro personal maneja un alto grado de agilidad y rapidez para dar respuestas efectivas y confiables”. (p. 1)

1.3.4 Objetivo de Largo Plazo

De acuerdo con Industrial Process S.R.L. (2023), la empresa tiene objetivos a

largo plazo: (a) Para el año 2027 ser una empresa reconocida del sector industrial ofreciendo un portafolio de productos nuevos y de calidad que cubran la necesidad del mercado nacional, orientando el incremento en un 30% en ventas a las Mypes y Pymes, y (b) Al año 2027 se debe aumentar la satisfacción y fidelización del cliente en 44% soportado con canales digitales, para tener una organización flexible, ágil y digital.

Los objetivos son esenciales para alcanzar las metas de toda organización, por ser específicas en la dirección a seguir, se pueden evaluar y modificar, crean un ambiente de apoyo mutuo, son la base para implementar y ejecutar las tareas que se deben realizar, largo plazo para algunas empresas significa más de un año, pero también se puede considerar en planificaciones más extensas como de 5 o 10 años (David, 2003).

Para analizar los objetivos de una empresa es necesario utilizar la metodología SMART, que tiene conceptos que se fijan, en los objetivos de las empresas. Estos puntos son los siguientes: 1) Específicos, 2) Alcanzables, 3) medibles, 4) Realistas y 5) Temporales (Doran, 1981). Se analizarán los objetivos actuales de la empresa Industrial Process S.R.L., aplicando el análisis SMART, para verificar si mediante dicha metodología, los objetivos están bien definidos (Tabla 1).

Tabla 1

Evaluación: Objetivos de la Empresa según la Metodología SMART

Letra	Concepto	Objetivos
		Para el año 2027 ser una de las empresas más importantes y reconocidas del sector ofreciendo productos de calidad, contando con una amplia variedad de productos que coberturen a una mayor proporción del mercado, orientando el incremento en un 30% en ventas a las Mypes y Pymes
		Al año 2027 se debe aumentar la satisfacción y fidelización del cliente en 44% soportado con canales digitales, para tener una organización flexible, ágil y digital.
S	Específico	X
M	Medible	X
A	Alcanzable	X
R	Realista	X
T	Temporal	X

Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L (2023).

Como se puede visualizar en la tabla de análisis de objetivos de la empresa, ambos objetivos están bien formulados y cumplen lo indicado por la metodología SMART, entonces establecer metas ayuda a clarificar los objetivos, medir el progreso y mantener la motivación para alcanzarlos, siempre con el apoyo de la gerencia general, para que pueda brindar los recursos económicos y materiales para que estos objetivos se vayan actualizando hasta lograr concretarlos.

1.4 Conclusión

Industrial Process SRL, es una empresa que inició en el 2006, ubicada en Lima, que ha adquirido una gran experiencia en el mercado nacional y consiguiendo acrecentar su base de clientes, a los cuales puede ofrecer los siguientes productos: 1) Manómetros, 2) termómetros, 3) sensores de temperatura, 4) variadores de velocidad, 5) transmisores de flujo, 6) controladores, y 7) otros. Su enfoque principal es ofrecer productos innovadores con nuevas tendencias globales, para mejorar la automatización industrial de los clientes y sectores industriales que atienden actualmente. Industrial Process S.R.L., tiene contratos de representación y exclusividad de marcas importantes a nivel internacional, que garantizan su posicionamiento en el mercado nacional. Los objetivos que tiene la empresa están bien enfocados, por lo cual, se recomienda tener el seguimiento de cada uno, para visualizar el avance de la empresa en conseguirlos. Todo lo mencionado debe estar apoyado por la gerencia general, que es quien designa los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Este capítulo presenta un análisis PESTE, con el cual se evalúan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pueden afectar a la empresa. Asimismo, se lleva a cabo un estudio AMOFITH, que se enfoca en las áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos, proporcionando una visión integral de los desafíos y fortalezas internas de la organización, considerando como base el análisis de las fortalezas y debilidades de Industrial Process S.R.L.

2.1 Contexto Externo

2.1.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)

La política es una de las fuerzas más importantes de un país, el cambio de las leyes y normas afecta varios factores gubernamentales, estos cambios realizados por políticos o legisladores tienen consecuencias en la sociedad y afectan significativamente a las empresas de todo el país (Hill y Jones, 2011).

La realidad política, es un factor muy importante, es el escenario donde actúa la empresa para conseguir el éxito. Comprendiendo la incidencia del factor político se puede entender el desarrollo, crecimiento o estancamiento de la economía de un país y de sus participantes (D'Alessio, 2008).

En el Perú la política es un factor muy volátil, considerando que, en el año 2019 el presidente tuvo que disolver el congreso por diferencias entre los poderes del estado, después hubo tres presidentes el 2020, con muchas manifestaciones que agravaron el ambiente social, el año 2021 se realizó la elección presidencial donde ganó el profesor Pedro Castillo por una diferencia de 43 000 votos, una cantidad no significativa de una población de 33 millones de peruanos. Los conflictos continuaron entre los poderes del estado, pero estos terminaron en diciembre de 2022, cuando el presidente intentó disolver el congreso, por dicho motivo lo destituyeron y cambiaron de presidente con la designación de la vicepresidenta Sra. Dina

Boluarte, hubo más protestas porque los electores que votaron por el Sr. Pedro Catillo no aprobaban a la nueva presidenta (World Bank, 2023).

Dicha situación política lamentablemente crea incertidumbre en el sector empresarial, porque la población muestra descontento con los tres poderes del estado peruano; además, las denuncias por corrupción en el gobierno generan que la situación se agudice sin una solución a la vista.

2.1.2 Factores Económicos (E)

El factor económico tiene incidencia directa en la factibilidad para las inversiones, en la opinión de grandes y pequeños inversores, en las empresas extranjeras, el comercio internacional de productos y servicios, también en la canasta básica familiar (D'Alessio, 2008). La economía afecta el desarrollo y crecimiento de una nación, también el de una empresa local o internacional, lo que influye o no, en conseguir ganancias o retornos financieros adecuados (Hill y Jones, 2011).

Según indica el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), para el 2022, el PBI tendrá un crecimiento de 2,7 %, el cual está siendo alentado por el incremento sostenido de las exportaciones de minerales, pero la demanda interna peruana continuará débil. Las exportaciones crecerán por la puesta en marcha de operaciones de empresas mineras importantes, que extraen cobre, las minas de Moquegua, Ica y Junín. Por otro lado, la inflación promedio en el Perú durante los años 2015 y 2020 fue del 2,3 %, gracias a una buena gestión del BCRP que fue independiente y también prudente en los aspectos económicos, en 2022 la inflación en el Perú se incrementó a 8.5%, debido al aumento de precios de alimentos debido a factores externos como sequías que afectaron las cosechas de alimentos, la guerra de Ucrania contra Rusia y los problemas del transporte de mercancías a nivel mundial (World Bank, 2023).

El BCRP (2023) proyecta que la economía en el Perú ascienda a 2,2 % en el año

2023, más bajo que en el año 2022 que fue del 2,7 %. La proyección incluye un menor consumo interno, menor inversión pública y también la reducción de la inversión privada.

Dicho escenario a la baja se debe a que el fenómeno del Niño global puede afectar seriamente el clima a finales del 2023 e inicios del 2024, por lo que las proyecciones son prudentes hasta esperar los resultados del primer semestre del 2024.

Tabla 2

Variación Porcentual de la Inflación 2022-2023

	2022	2023*		2024*	
		RI Mar.23	RI Jun.23	RI Mar.23	RI Jun.23
	Var. % real				
1. Producto bruto interno	2,7	2,6	2,2	3,0	3,0
2. Demanda interna	2,3	2,1	1,5	2,9	2,9
a. Consumo privado	3,6	2,8	2,6	2,0	3,0
b. Consumo público	-3,4	2,0	2,0	3,0	3,0
c. Inversión privada fija	-0,4	-0,5	-2,5	1,8	1,8
d. Inversión pública	7,7	1,0	1,5	4,0	4,0
3. Exportaciones de bienes y servicios	6,1	3,9	3,4	2,5	3,3
4. Importaciones de bienes y servicios	4,4	1,9	0,8	2,9	2,9
5. Crecimiento del PBI Mundial	3,4	2,4	2,5	2,9	2,8

Nota. * Proyección. Tomado de Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2023).

Tabla 3

Variación Porcentual del Producto Bruto Interno 2022-2023

	2022	2023*			2024*	
		I Trim.	RI Mar.23	RI Jun.23	RI Mar.23	RI Jun.23
PBI primario	0,8	4,7	5,1	4,0	3,0	2,9
Agropecuario	4,4	0,2	2,2	0,4	2,7	2,7
Pesca	-13,7	22,4	5,0	-15,0	3,5	10,5
Minería						
metálica	0,1	3,2	7,0	8,3	3,1	2,4
Hidrocarburos	4,0	1,1	4,7	4,7	4,9	4,9
Manufactura	2,6	20,8	5,3	0,0	2,9	3,3
PBI no primario	3,2	-1,7	1,9	1,7	3,1	3,1
Manufactura	2,1	-6,6	1,0	0,0	3,0	3,0
Electricidad y agua	3,9	4,6	4,6	4,3	3,9	3,9
Construcción	3,0	-11,5	1,0	0,0	3,2	3,2
Comercio	3,3	2,2	2,2	2,5	3,5	3,5
Servicios	3,4	-0,7	2,1	1,9	2,9	2,9
Producto Bruto Interno	<u>2,7</u>	<u>-0,4</u>	<u>2,6</u>	<u>2,2</u>	<u>3,0</u>	<u>3,0</u>

Nota. RI: Reporte de inflación, * Proyección. Tomado de BCRP (2023).

2.1.3 Factores Sociales y Demográficos (S)

Las costumbres del ser humano, sus normas de vida y sus valores se desarrollan de acuerdo a su ubicación demográfica y su contexto social, donde son afectadas por la religión y las costumbres socio culturales, que deben ser tomadas en cuenta por la empresa, para un fácil involucramiento entre la organización y su entorno (D'Alessio, 2008).

El COVID-19 aumentó la pobreza en el Perú y detuvo el crecimiento del bienestar social. Según los estudios realizados se tuvo un incremento de 10 % en el año 2021, lo cual totalizó al 25,9 % el índice de la pobreza, similar al mismo índice del año 2012. Aunque el gobierno de turno realizó planes de emergencia como el REACTIVA que benefició a muchas empresas, también realizó lo mismo con bonos a personas de escasos recursos, pero no fue suficiente para aliviar la economía durante la pandemia (World Bank 2023).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) reportó que el consumo de la canasta familiar en el Perú se redujo en -0,1 %, por motivo de una menor demanda y capacidad de compra, motivado por la falta de empleo, según indica la oficina de Encuesta Permanente de Empleo Nacional (EPEN). Por otro lado, la población trabajadora en los sectores de pesca, agricultura y minería tuvo una reducción en -7,0%, en Manufactura se redujo en -6,2% y en Construcción disminuyó también en -7,0%. Pero la población que se dedica al comercio aumentó en 8,5% y en servicios se incrementó 0,9% (INEI, 2023).

2.1.4 Factores Tecnológicos (T)

La innovación y el avance informático ha cambiado el mundo de forma acelerada, convirtiéndose en una herramienta poderosa que guarda toda la información de la empresa y también su propagación en la red, las empresas que quieran desarrollarse deben mantenerse actualizadas en dicho factor (D'Alessio, 2008).

La tecnología puede hacer que los productos actuales o vigentes tengan la condición de obsoletos de un momento a otro, por la creación rápida de nuevos productos que tengan

más aceptación de los consumidores o del mercado. Entonces el desarrollo tecnológico es innovador y destructor, considerándolo como una amenaza y una oportunidad al mismo tiempo (Hill y Jones, 2011).

2.1.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Los factores ambientales son de mucha importancia para la empresa, la creciente alerta mundial por el calentamiento global, la implementación de políticas y normas para el manejo de residuos peligrosos y desperdicios, la posibilidad de fenómenos ambientales debe ser considerado en los planes empresariales (D'Alessio, 2008).

2.1.6 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades detectadas:

- El incremento de la capacidad productiva en las empresas mineras sería un motivo importante para conseguir más clientes en el sector minero.
- Conseguir certificaciones de calidad como el ISO, en todos los campos que puedan beneficiar a la organización.
- Implementar una tienda física, en un centro comercial especializado en repuestos industriales, ayudara a captar más clientes y hacer más conocida a la empresa.

Se observan las siguientes amenazas:

- Conflictos sociales que bloquean carreteras al interior del país, donde están los clientes.
- Aumento de la oferta de productos en marcas chinas, similares a los productos que actualmente vende la empresa.
- Inestabilidad del crecimiento económico, debido a la incertidumbre política actual.
- Desaceleración económica por los efectos de la corriente del Niño, las empresas no realizan nuevos proyectos.

2.2 Análisis Interno (A.M.O.F.H.I.T)

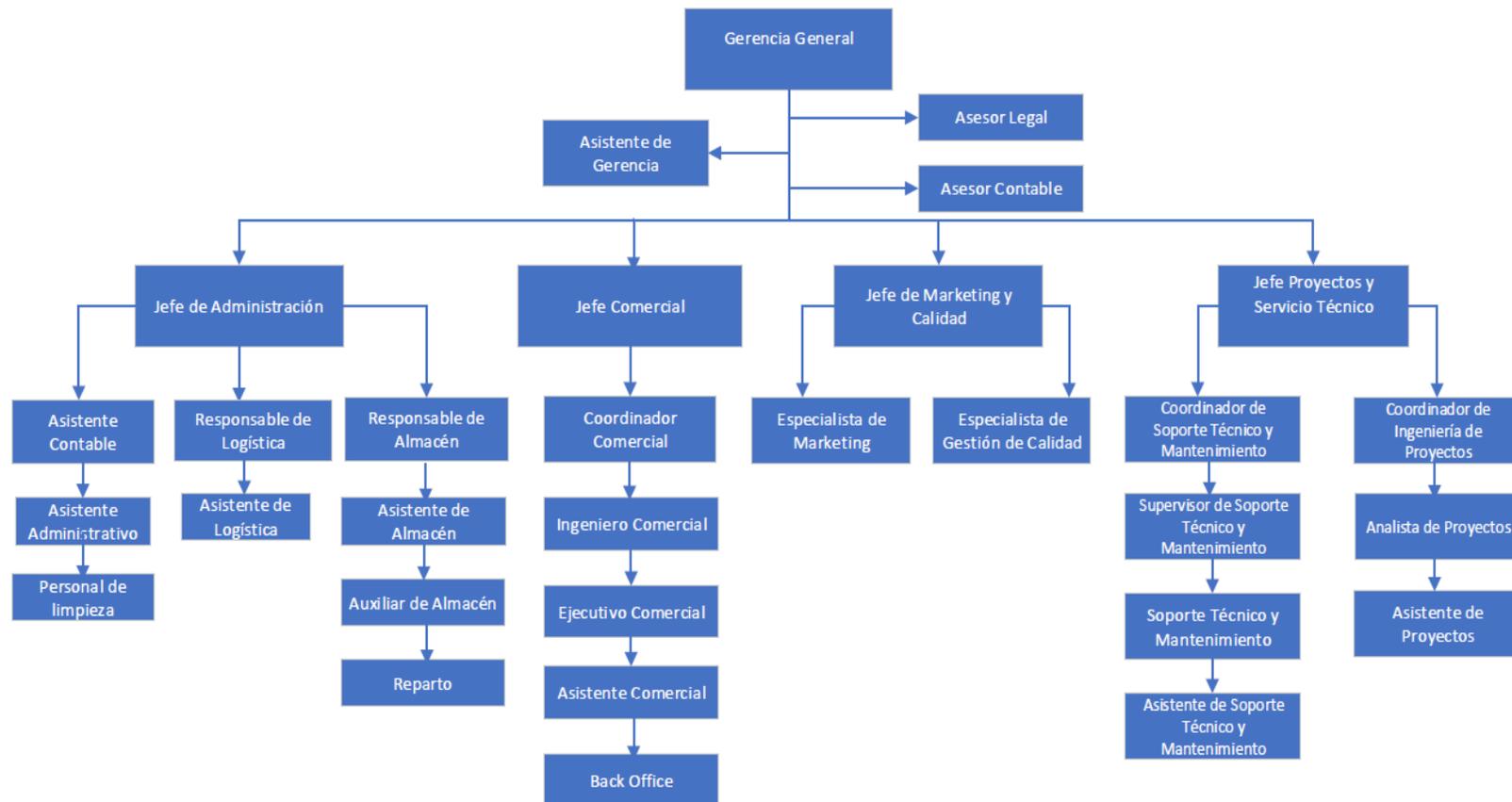
El análisis interno requiere de mucha responsabilidad de la empresa, para permitir la evaluación de las áreas internas y se realice un buen diagnóstico para mejorar la competitividad de toda la organización, es muy importante realizar el análisis A.M.O.F.H.I.T, el cual evalúa las siguientes áreas: 1) administración y gerencia, 2) marketing, 3) operaciones, 4) finanzas, 5) recursos humanos, 6) sistemas de información y comunicación, y 7) tecnología (D'Alessio, 2008).

2.2.1 Administración y Gerencia (A)

La gerencia general de una empresa se encarga de todos los aspectos, legales, contractuales, administrativos, innovación y los relacionados a las operaciones. Su meta es que asegurar la productividad de la empresa, dirigir la empresa superando y afrontando crisis, asignar los recursos económicos y materiales de forma eficiente, ser un competidor de éxito en el ámbito industrial (D'Alessio, 2008). La gerencia tiene cinco actividades importantes: 1) La planificación, 2) La organización, 3) La motivación, 4) El factor humano y 5) El control. La gerencia se dedica a implementar estrategias que debe realizar la organización para mejorar su productividad y eficiencia que se verán reflejadas en la rentabilidad (David, 2003).

Según los líderes de área, las directrices a seguir son indicadas o difundidas por la gerencia general, siempre en constante comunicación y coordinación con accionistas, inversores y asesores externos.

Del mismo modo, se debe indicar que Industrial Process S.R.L., tiene un patrimonio 100% familiar, por lo tanto, es más accesible tomar una decisión rápida y oportuna. El principal cimiento de la empresa es una gerencia general enfocada a desarrollar la organización. Industrial Process S.R.L., tiene muchos años operando en el mercado peruano. La gerencia general tiene el liderazgo necesario para el desarrollo de los planes, proyectos, el organigrama de la empresa se presenta a continuación en la Figura 2.

Figura 2*Organigrama de Industrial Process S.R.L.*

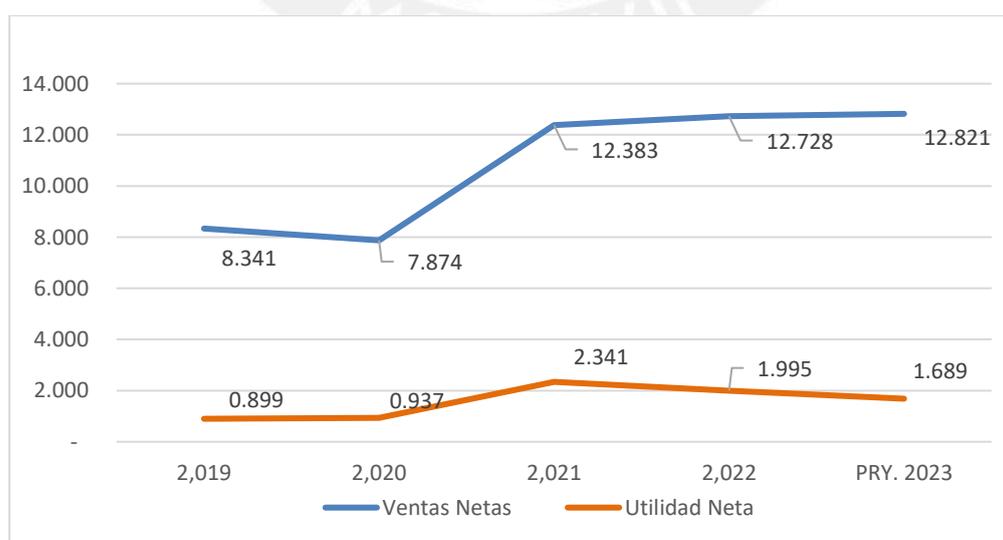
Nota. Tomado del archivo físico documental de Industrial Process SRL (2023).

2.2.2 Marketing (M)

Una de las herramientas más poderosas con la cual se puede conocer las necesidades de sus clientes, enfocándose en el mejoramiento de todos los productos y servicios que ofrece la organización, es el desarrollo del Marketing (D'Alessio, 2008). Según el gerente general de Industrial Process S.R.L., la empresa tiene un plan de comunicaciones en redes sociales y en su página web propia, pero lo que más ha funcionado ha sido la recomendación del boca a boca de sus clientes, es decir, la presencia de mercado se ha conseguido gracias a la recomendación de sus clientes actuales, por lo que se han conseguido nuevos clientes potenciales. Su equipo comercial que se divide en Lima y provincia consigue contactar nuevos clientes mediante visitas técnicas a las instalaciones del cliente y también mediante la participación de ferias y eventos como: Perumin y Expo pesca donde se reúnen las principales empresas del sector pesca, refrigeración, calidad de agua, minería, contratistas mineros y otros relacionados, que son prospectos interesantes para realizar actividades comerciales y ampliar la base de clientes (Figura 3).

Figura 3

Cuadro Ventas vs Utilidad Neta 2019 -2023, PEN, millones



Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L (2023).

2.2.3 Operación y Logística (O)

Acerca de las operaciones, D'Alessio (2008) menciona que, es el área más importante para la existencia de la empresa, siendo una de las áreas menos apreciada por la mayoría de los directivos o líderes de la organización.

Industrial Process S.R.L., es distribuidor exclusivo en Perú de ciertas marcas, que tienen gran presencia en el sector industrial peruano, con lo cual los productos están bien posicionados y reconocidos por su calidad y eficiencia, por mencionar que en Lima se tiene una oficina de ventas en donde también se realizan capacitaciones y demostraciones de productos nuevos al personal técnico de sus clientes y la segunda es su almacén principal, de donde se realiza la recepción de importaciones, reparto de productos a Lima y provincia.

La oficina en Arequipa tiene como propósito desarrollar el ambiente comercial y atención al cliente, debido a que gran cantidad de empresas del sector minero se encuentran en la zona, la empresa ha considerado tener presencia también, referente a la planificación operacional, no está alineada con la planificación comercial, lo cual se demuestra por el quiebre de inventarios de productos de alta rotación, conllevando a la cancelación de pedidos de clientes habituales.

2.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)

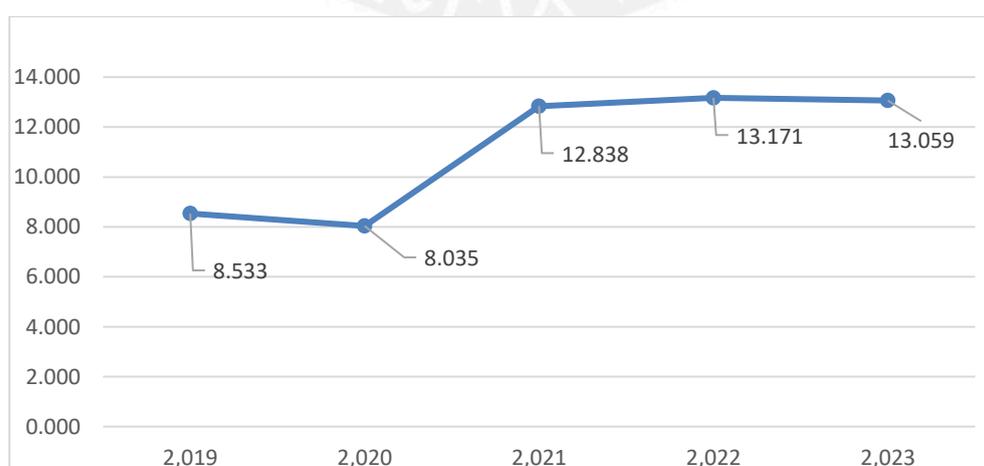
Las áreas de finanzas tienen la responsabilidad de elaborar, medir y dar a conocer los estados financieros y la rentabilidad generada, para mantener la operación de la empresa de manera sostenida y medir si las estrategias de financiamiento son las adecuadas para el crecimiento de la empresa (D'Alessio, 2008). Según el gerente general de Industrial Process S.R.L. “la empresa es una sociedad que tiene un capital de trabajo que le permite financiar sus actividades y tiene resultados acumulados por más de S/ 9 millones, los cuales son reinvertidos en la empresa. También mencionar que, durante la pandemia en el 2021 hubo un alto incremento en el nivel de ventas (57%), debido a que las importaciones y todas la

operaciones aduaneras se detuvieron en todos los puertos del país y las normas de bioseguridad, implementación de habitaciones con climatización en clínicas, centros de salud y hospitales se elevaron por riesgo al contagio de la enfermedad, Industrial Process S.R.L., disponía de productos para atender este tipo de productos como climatizadores, termómetros digitales, sensores de humedad, incrementando su cartera de clientes” (Figura 6).

Es preciso indicar que Industrial Process S.R.L., tiene un área de contabilidad, que es la encargada de asesorar a todos los usuarios de la información financiera de la empresa y es responsable de los impuestos, planillas, pagos de facturas, facturación, cobranza, presentación estados financieros y afines. Industrial Process S.R.L., tiene un sistema contable, para ingresar las compras, ventas, conciliaciones bancarias y rendiciones de caja chica; por el momento no tiene un sistema para planificar de los recursos materiales, presupuestos de ventas, control de activos fijos y de cálculo y pago de planillas, control de gestión del comercial. Se presenta una tabla de indicadores financieros para evaluar financieramente a la empresa, indicadores que son sustentados con datos extraídos de los estados financieros declarados a la SUNAT (Figura 4).

Figura 4

Cuadro ventas netas 2019 -2023 de Industrial Process S.R.L., PEN, millones



Nota. Elaborador por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L (2023).

Tabla 4*Indicadores financieros 2019 -2023 de Industrial Process S.R.L*

Indicadores Financieros	2019	2020	2021	2022	2023
ROE	23%	19%	32%	22%	16%
ROA	14%	10%	20%	15%	11%
Ratio de Liquidez	2.41	2.11	2.57	3.36	3.30
Periodo Promedio de Cobranza (días)	91	111	78	80	98
Periodo Promedio de Pagos (días)	140	132	94	110	106
Periodo Promedio de Inventario (días)	279	321	304	427	483

Nota. Elaborador por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L (2023).

2.2.5 Talento Humano (H)

De acuerdo con D'Alessio (2008), el capital humano es para todas las empresas lo más valioso e importante, porque puede utilizar los recursos físicos e intangibles y realizar las actividades de la empresa y se consigan los objetivos planificados. En Industrial Process S.R.L., existe un trato horizontal donde hay una política de puertas abiertas con los líderes de áreas y personal operativo, se tiene claro que el personal tiene un valor significativo, por lo que la apertura a nuevas ideas o propuestas de mejora son apreciadas por la gerencia general. En lo referente a la cantidad de trabajadores se tiene 31 colaboradores en planilla distribuidos de la siguiente manera: 11 en administración y logística y 20 en el área operativa (comercial, proyectos y marketing). La política de pago es de forma quincenal y tiene pago de comisiones por ventas que se realizan para el área comercial. Se llevan a cabo capacitaciones para el personal de servicio técnico y proyectos realizados por los proveedores internacionales, que se tienen y certifican que Industrial Process S.R.L., cumple con los estándares de mantenimiento y servicio técnico de sus productos comerciales en Perú.

2.2.6 Sistemas Información y Tecnología (I)

De acuerdo a D'Alessio (2008), el área de información tecnológica puede dar información oportuna durante el proceso y evaluación de decisiones gerenciales. Se debe tener adecuados sistemas de información porque brindan información precisa y de calidad a la gerencia general con lo cual se pueden manejar los problemas del día a día con mayor eficiencia, tener mejores controles y realizar proyecciones de largo mediano y largo plazo. Actualmente la empresa está evaluando comprar un sistema ERP, para unificar la información que emite cada área y tener una sola fuente de información para la generación de reportes que permita conseguir orden y uniformidad en toda la empresa.

2.2.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

El área de desarrollo e investigación dedica todos los esfuerzos a la innovación, que comprenda mejoras y descubrimientos relevantes sobre maquinaria, procesos industriales, nuevas patentes de productos para la organización (D'Alessio, 2008). Industrial Process S.R.L., no tiene un área específica de innovación, pero la gerencia general participa en convenciones internacionales en Alemania, Brasil, Norteamérica donde se presentan productos nuevos, con mejor calidad y que ayudan a optimizar los procesos industriales de la productividad de los clientes.

2.2.8. Fortalezas y debilidades

De acuerdo a lo analizado la empresa en mención posee las siguientes fortalezas:

- Experiencia de 15 años en el mercado nacional.
- Sus productos son identificados por su calidad y durabilidad.
- Cuenta con personal técnico calificado para atender consultas en oficina o campo.
- Se tiene el compromiso de la gerencia general, para tener una mejor posición dentro del mercado nacional y hacer reconocida a la empresa.

Se detallan las debilidades:

- Inadecuada sinergia entre las áreas operativas y administrativas de la organización para conseguir los objetivos gerenciales.
- Falta de indicadores en las áreas operativas, para que la gerencia pueda medir su eficiencia.
- Dificultad para negociar nuevos términos con proveedores internacionales.
- Ausencia de planes de marketing en medios masivos.

2.3. Matriz FODA

El análisis FODA, es la evaluación individual y colectiva de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con la intención analítica de identificar la mejor forma de tomar las oportunidades, minimizar las amenazas externas, desarrollar las fortalezas que tiene la empresa y si es posible eliminar las debilidades (Hill y Jones, 2011).

Siguiendo los planteamientos de (D'Alessio, 2008), es una matriz muy interesante por la información y perspectiva que se necesita para su elaboración, donde hay que formular estrategias y estas se puedan reflejar en los cuatro cuadrantes de la matriz. Principalmente es de análisis, identificación de dificultades, presentación de soluciones, se realiza detectando e identificando las oportunidades y amenazas encontradas durante la realización del análisis del ambiente externo, también las fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades son de una empresa importadora y comercializadora, las oportunidades y amenazas son factores que la empresa no tiene control por ser propias del mercado. La empresa debe generar estrategias para reducir las debilidades, puede utilizar la presente consultoría para tener un punto de inicio y proponer un plan de trabajo.

Industrial Process S.R.L. puede utilizar dicha matriz, para su planificación estratégica a mediano y largo plazo y debe ser su base de referencia para evaluar el avance que le permita a la empresa llegar a sus metas (Tabla 5).

Tabla 5

La matriz FODA de Industrial Process S.R.L.

	Fortalezas - F	Debilidades - D
<p>LA MATRIZ FODA</p>	<p>Experiencia de 15 años en el Mercado Nacional.</p> <p>Las marcas que representa son reconocidas por su calidad y durabilidad.</p> <p>Cuenta con personal técnico calificado para atender consultas en oficina o campo.</p> <p>Se tiene el compromiso de mejorar el posicionamiento de mercado y hacer reconocida a la empresa</p>	<p>Falta de sinergia entre las áreas de la empresa para el logro de objetivos gerenciales.</p> <p>Bajo nivel de negociación con proveedores extranjeros.</p> <p>Falta de indicadores de gestión en las áreas operativas, para que la gerencia pueda medir su eficiencia.</p> <p>Ausencia de planes de marketing en medios masivos.</p>
<p>Oportunidades - O</p> <p>La actividad minera es un nicho importante del Mercado Nacional, donde se puede conseguir más clientes.</p> <p>Conseguir certificaciones como el ISO:9001, para afianzar las buenas prácticas que se realizan.</p> <p>Implementar un punto físico de venta para llegar a captar más clientes (usuarios finales).</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1: Participar en convenciones o actividades de SNMPE.</p> <p>FO2: Incrementar el portafolio de productos al sector agroindustrial, energía y gas.</p> <p>FO3: Crear un canal de atención al cliente de forma virtual y posventa, con el personal técnico.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1: Enfocarse en conseguir más clientes del sector minero y otorgar bonos de incentivos.</p> <p>DO2: Realizar compras programadas a proveedores extranjeros y poder negociar descuentos.</p> <p>DO3: Establecer indicadores de gestión con objetivos claros para su medición.</p>
<p>Amenazas - A</p> <p>Conflictos sociales que bloquean carreteras al interior del país, donde están los clientes.</p> <p>Desaceleración económica por efectos de la corriente del Niño, las empresas no realizan nuevos proyectos.</p> <p>Aumento de productos chinos, similares al portafolio de productos de la empresa.</p> <p>Inestabilidad del crecimiento económico, debido a la incertidumbre política actual.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1: Implementación de oficina de ventas en ciudades donde haya prospectos mineros, previa evaluación de factibilidad.</p> <p>FA2: Realizar capacitaciones al personal técnico de los clientes, para presentar los nuevos productos que se tienen en cartera.</p> <p>FA3: Realizar una lista de ventajas de los productos de nuestro portafolio versus los productos chinos.</p> <p>FA4: Fortalecer la presencia en el mercado a nivel nacional, buscando alianza con el colegio profesional de ingenieros en Lima y provincia.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1: Fidelizar a los clientes más rentables, con un servicio técnico de mantenimiento preventivo o post venta más agresivo.</p> <p>DA2: Realizar una encuesta a los clientes sobre servicios adicionales se le podrían brindar.</p> <p>DA3: Implementar una estrategia de promociones u ofertas que se podrían brindar a los clientes.</p>

Nota. Preparado para Industrial Process S.R.L. (2023).

2.4. Conclusión

En la empresa Industrial Process S.R.L se trabajó el análisis interno y externo que sirven para planificar los objetivos que se desean alcanzar y lograr el desarrollo de la organización, consiguiendo los beneficios económicos que se mediante la integración de procesos y mejoras en la administración, implica un cambio en el manejo de la información, basada a partir de indicadores de gestión y ratios financieros de los últimos periodos.

Se debe potenciar las fortalezas que tiene como el posicionamiento y prestigio de las marcas que representa a nivel nacional, le otorga un desarrollo comercial. Adicionando el alto nivel profesional de su personal técnico que está capacitado por los mismos proveedores extranjeros, además que sus productos cuentan con garantía de fábrica. Por otra parte, mitigar sus debilidades, porque una falta de comunicación y sinergia entre las áreas perjudica cualquier gestión gerencial y disminuye la rentabilidad de la empresa. La compañía tiene un amplio mercado, tiene varios sectores industriales por ingresar como son agroindustria, energía, gas y saneamiento ambiental. También considerar las amenazas que tiene la compañía por el creciente ingreso de marcas chinas a menor precio también los conflictos sociales por temas políticos que reducen el crecimiento económico crean incertidumbre y hacen que las empresas se frenen en nuevos proyectos, construcción de nuevas plantas de producción o mantenimientos de sus plantas productivas más exhaustivas, lo cual frena el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa.

Capítulo III: Problema Principal

3.1 Metodología de Trabajo

El presente capítulo tendrá como fin identificar los principales problemas que se está generando dentro de Industrial Process S.R.L. Cabe decir que, se programaron y ejecutaron reuniones con la directiva de la organización: gerencia general, gerencia de administración y a los líderes de las áreas de almacén y comercial, con la finalidad de investigar, recopilar información y detectar la fuente principal del problema desde su origen.

La etapa de compilación de información es fundamental para la investigación, la metodología aplicada fue a través de entrevistas presenciales y virtuales, cuestionarios semiestructurados con la dirección de la organización, análisis financieros e información administrativa. Después de analizada la información de la empresa, el equipo consultor realizó una tabla comparativa incluyendo los factores que afligen a cada área y obtener de cada problema un panorama más amplio; Con la finalidad de encontrar el principal, se realizaron las evaluaciones de beneficio, complejidad y criticidad a cada factor de la matriz de priorización de problemas, encontrando el más crítico en Industrial Process S.R.L.

3.2 Diagnóstico de la Empresa – Problemas Identificados

Después de realizar el análisis de la información obtenida de Industrial Process S.R.L., evaluar las respuestas de los líderes de áreas de la empresa, conversar con personal que tiene varios años en la empresa, revisar los estados financieros auditados desde el 2019 al 2023 y terminar de realizar las entrevistas con la gerencia general y personal clave de la empresa, se lograron identificar cuatro problemas que afectan a la empresa, siendo estos: (a) descenso de la utilidad de la empresa, (b) exceso de productos en almacén, (c) exceso de demora en importación, (d) Deficiente gestión de compras (ver Tabla 6).

De acuerdo a la evaluación realizada, a las reuniones con los encargados de área de la organización y a las entrevistas con el gerente general, se determinó que dichos problemas

son los que disminuyen la rentabilidad, debido a que el sobre stock de productos genera sobre costos de almacenaje y riesgo de obsolescencia, los tiempos de importación y la demora de los productos generan pérdidas de oportunidad de ventas, lo que conlleva un alto riesgo de cancelación o anulación de órdenes de pedido, la falta de planificación de compras demuestra que no hay buena coordinación con el área comercial la cual se encarga de monitorear la tendencia de necesidades de los clientes.

Tabla 6

Problemas Identificados en Industrial Process S.R.L

Nº	Problema
1.-	Descenso de la utilidad de la empresa
2.-	Exceso de productos en almacén. (Sobre Stock)
3.-	Exceso de demora en importación de productos
4.-	Deficiente gestión de compras

Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L. (2023).

3.2.1 Descenso de la utilidad de la empresa

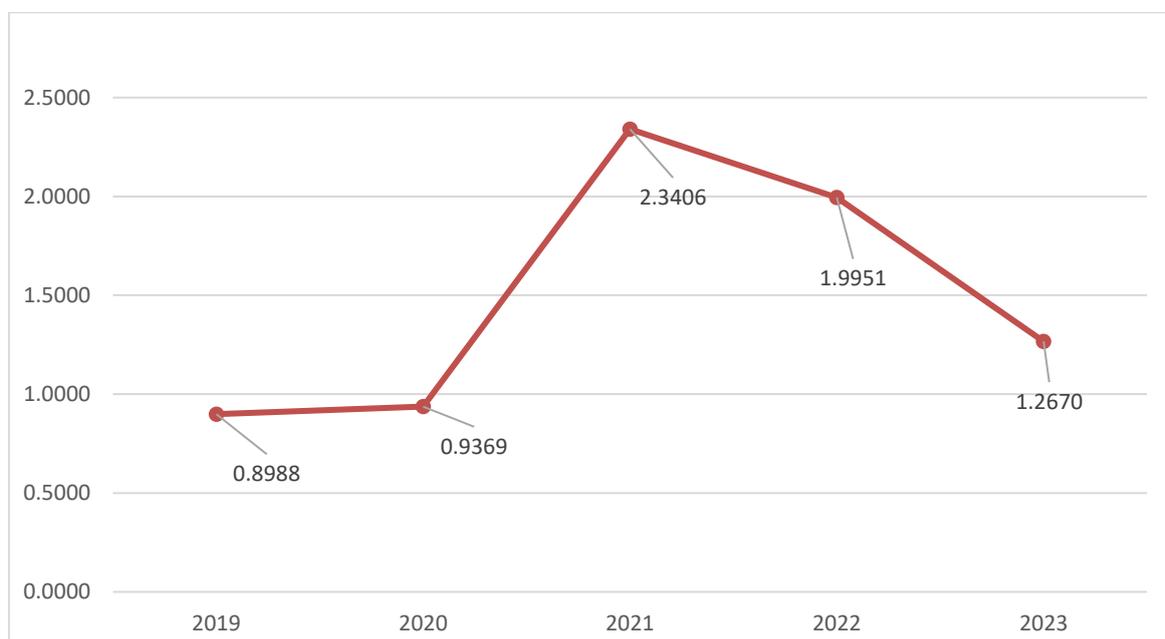
De acuerdo con los datos analizados en los estados financieros de Industrial Process S.R.L., se ha observado que la utilidad neta de la empresa ha ido disminuyendo cada año desde el 2021 al 2023, aun así, las ventas se han mantenido estables en los últimos tres años (Figura 5).

3.2.2 Exceso de productos en almacén

Actualmente la empresa Industrial Process S.R.L., muestran que se tiene un crecimiento en existencias, lo que genera un problema en la capacidad de almacenamiento, ya que el almacén principal se encuentra saturado, dificultando el control y aumentando el riesgo de pérdida o sustracción de materiales, en la actualidad aún no cuentan con procedimientos relacionados a inventarios físicos, control y custodia de productos en obsolescencia.

Figura 5

Cuadro de Utilidades 2019- 2023, PEN, millones



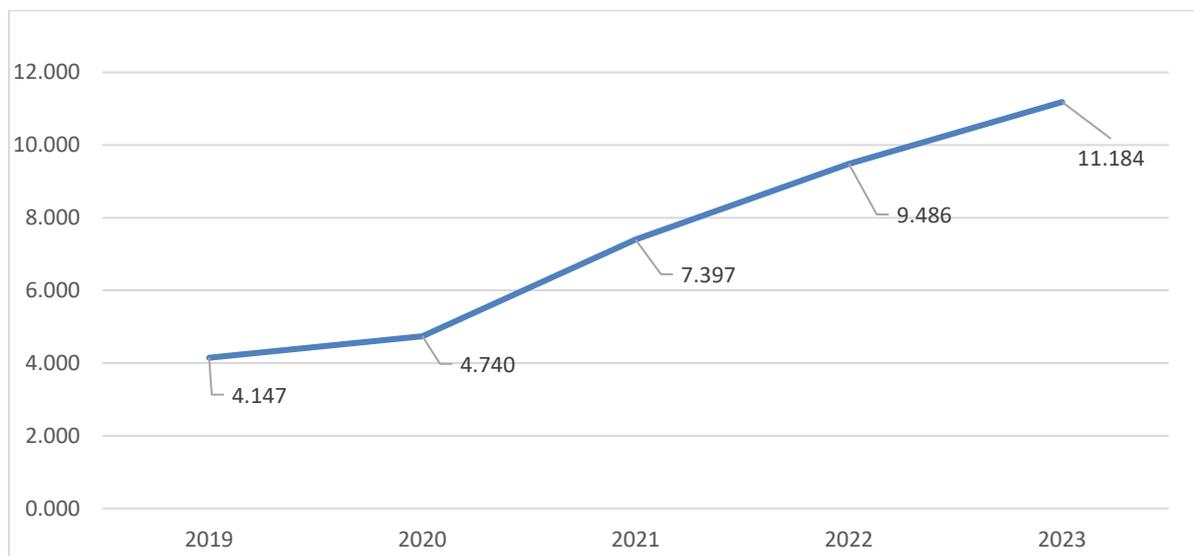
Nota. Adaptado de los Estados Financieros de Industrial Process S.R.L. (2023).

3.2.3 Exceso de demora en importación

Industrial Process S.R.L., es un distribuidor exclusivo en Perú de la marca Danfoss y cuenta con la facilidad de comprar directamente al productor. Durante la emergencia sanitaria del Covid – 19, se tuvieron aumentos excesivos de tiempo de espera para las importaciones de productos hacia el Perú, demorando casi seis meses en llegar los pedidos, lo cual ha disminuido gradualmente, llegando a reducir el tiempo de importaciones de dos a tres meses. Actualmente no se está cumpliendo la entrega de pedidos en la fecha establecida, lo que genera reclamos por parte de los clientes al área comercial y en casos extremos se pide la venta de estos productos que están en tránsito o se compra localmente los productos que faltan, el resultado es obtener un margen de ganancia reducido o tener pérdida en dicha venta.

Figura 6

Cuadro de Inventarios 2019- 2023, PEN, millones



Nota, Adaptado de los Estados Financieros de Industrial Process S.R.L. (2023).

3.2.4 Deficiente gestión de compras

El área de logística no ha implementado un plan de compras, que pueda ser una guía para el desarrollo normal de las actividades comerciales, si bien realiza las cotizaciones y compras en base a los pedidos que hacen las áreas usuarias, se presentan problemas de abastecimiento en productos de alta rotación, incumplimiento de fechas de llegada de importaciones, rechazos y devoluciones en pedidos. Se menciona también que el actual sistema de almacén reporta cantidad de productos, pero no emite un reporte de cantidades mínimas y máximas o indicadores de días de rotación, días de almacenaje, material en obsolescencia o reportes personalizados que ayuden a la gestión del área.

3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz se realizó después de habernos reunidos con el gerente general, gerente administrativo, jefes de las áreas de almacén, comercial y administración de Industrial Process S.R.L., con la finalidad de evaluar y priorizar los problemas encontrados.

Durante las entrevistas los directivos de la organización concordaron en que el beneficio respondería al nivel de importancia que se asigne a los problemas encontrados. Con respecto a la complejidad, representaría el uso de los recursos importantes para solucionar los problemas identificados (recursos humanos, económicos, materiales y tiempo necesario para la solución). Entonces para el beneficio la sumatoria de todos los valores asignados deben sumar 1.00 y el valor relativo a cada problema debe ser desde 0.01 hasta 1.00 (según se considere de acuerdo con la importancia). Durante una reunión de coordinación con la gerencia general se estableció que la ponderación con valor de 1 representa una complejidad menor, un valor de 2 representa una complejidad media y un valor de 3 representa una complejidad mayor. Se calculó para cada uno de los problemas priorizando el mayor puntaje, que sería el que representa el problema más crítico (problema central o problema principal), como se muestra en la Tabla 7.

3.4 Problema Central

El resultado de la Matriz de complejidad vs Beneficio indica donde se debe enfocar los esfuerzos, para solucionar los resultados de la matriz, problemas detectados de la empresa Industrial Process S.R.L., radica en el descenso de la utilidad de la empresa, lo cual debe ser atendido con prioridad porque no permite cumplir los objetivos de la empresa, además que la solución generaría un impacto que ayudaría a solucionar los problemas secundarios. La situación refleja que se deben realizar análisis internos del proceso operativo y proponer mejoras en la parte operacional, logística, comercial y de administración, con el afán de tener mejores resultados para desarrollar una gestión más eficiente y duradera.

3.4.1 Sustancia

El punto de mejora que se identificó como más importante indica que el descenso de las utilidades de la empresa, debido a que existe un aumento de costos de compra de mercaderías internacionales, gastos financieros, aumento de compra de mercadería en el

mercado local, falta de planeamiento y organización logística, todo ello tiene un impacto que está vinculado directamente con la disminución de utilidades.

Tabla 7

Cuadro de Complejidad versus Beneficio

N°	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1.-	Descenso de la utilidad de la empresa	0.60	3.00	1.80
2.-	Exceso de productos en almacén (Sobre Stock)	0.20	2.00	0.40
3.-	Exceso de demora en importación de productos	0.10	2.00	0.20
4.-	Deficiente gestión de compras	0.10	1.00	0.10

Nota. Tomado de fuente propia

3.4.2. Locación

Las funciones primordiales para lograr un crecimiento sostenido en la empresa y cumplir su misión recaen en el gerente general. Este debe aplicar un control estricto de la eficiencia y gestión de todas las áreas. Asimismo, se requiere la implementación de procedimientos adecuados, la autorización precisa de presupuestos, y una evaluación rigurosa de los indicadores de gestión. Además, el gerente general debe supervisar el posicionamiento en los mercados o sectores objetivos de la empresa, asegurando que las estrategias se alineen con los objetivos corporativos y contribuyan al desarrollo continuo de la organización.

3.4.3. Propiedad

Industrial Process S.R.L., representada por su gerente general, quien maneja los aspectos operacionales, logísticos, comerciales y administrativos. Este directivo define la dirección y plan estratégico, así como los resultados obtenidos. Además, es imperativo presentar un informe gerencial que siga de cerca las acciones ejecutadas para la mejora continua de la empresa. El gerente general decide el rumbo a seguir, asegurando que todas las estrategias implementadas contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización, con

una clara orientación hacia el logro de los objetivos financieros y operativos establecidos.

3.4.4. Magnitud

La empresa experimentó un descenso en las utilidades durante los últimos tres años, evidenciado en los resultados financieros. Esta situación alerta a la gerencia general a revisar exhaustivamente los procesos internos y externos. Es crucial identificar el proceso operativo que genera mayores costos o gastos adicionales, afectando directamente los resultados financieros e impidiendo el crecimiento proyectado. La identificación precisa de estas áreas permitirá implementar medidas correctivas y reorientar las estrategias para asegurar la sostenibilidad y el desarrollo de la empresa.

3.4.5. Tiempo

La tendencia a la baja de las utilidades comenzó en 2022, después de la pandemia de COVID-19. Durante las reuniones de consultoría, se identificó que la empresa carecía de estrategias claras para cumplir la misión y visión definidas. Esta falta de orientación estratégica ha contribuido significativamente a la disminución de las utilidades, evidenciando la necesidad de un replanteamiento y alineación de las acciones corporativas con los objetivos organizacionales de Industrial Process S.R.L.

3.5. Conclusiones

Los cuatro problemas identificados proporcionan un panorama completo de la situación de la compañía, permitiendo proponer medidas adecuadas para su resolución. Sin embargo, es fundamental realizar un análisis externo e interno de las fortalezas y oportunidades disponibles. Este análisis permitirá programar actividades a corto y largo plazo, conduciendo al cumplimiento de los objetivos de Industrial Process S.R.L. La empresa no ha invertido en modernizar sus sistemas de información financiera, logística y comercial, lo que ha generado demoras, sobrecostos e incrementos de gastos que afectan su desempeño.

La actualización de estos sistemas es esencial para mejorar la eficiencia operativa y apoyar la materialización de la misión y visión empresarial.

El problema más relevante identificado es el descenso de las utilidades de la empresa, lo cual afecta directamente el ratio financiera de margen de utilidad neta. Esta situación indica la presencia de procesos o actividades que requieren mejoras dentro de la organización. La identificación precisa de estos elementos permitirá implementar acciones correctivas necesarias para optimizar los resultados financieros y asegurar la estabilidad económica de Industrial Process S.R.L.



Capítulo IV Revisión de la Literatura

Para obtener los conceptos teóricos necesarios para la investigación, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de fuentes bibliográficas. Se identificaron conceptos relacionados con el problema central, los cuales permitieron elaborar una lista de posibles soluciones y sus respectivas propuestas de implementación. Esta revisión teórica proporciona una base sólida para abordar el descenso de utilidades y optimizar los procesos dentro de Industrial Process S.R.L.

En el Business Consulting realizado para Industrial Process S.R.L. se identificaron situaciones que afectan su desarrollo y crecimiento empresarial. Por ello, la estructura teórica se alinea con los problemas encontrados y sus posibles soluciones, especialmente en relación con la caída en la rentabilidad de la compañía de la empresa. Los aspectos fundamentales considerados incluyen administración financiera, utilidad, flujo de caja, índices financieros, valor neto actual, TIR, costo de capital promedio ponderado, gestión de almacén, administración de inventarios, automatización logística, obsolescencia e inteligencia de negocios. Esta estructura teórica proporciona una base sólida para abordar y resolver los problemas identificados, facilitando el desarrollo sostenible de la empresa.

4.1 Mapa de Literatura

En las fuentes bibliográficas y elementos teóricos revisados se ha identificado la información más relevante para proponer una solución al problema central. Se confeccionó un mapa de teoría, herramienta útil que aborda sistemáticamente las fuentes bibliográficas de sustento y las definiciones más relevantes, relacionándolas con el problema central identificado. Esta metodología proporciona una visión clara sobre las medidas necesarias para seleccionar una alternativa de trabajo adecuada (ver Figura 7). El mapa de teoría facilita la comprensión integral del problema y la fundamentación teórica de las posibles soluciones, asegurando una base sólida para la toma de decisiones en Industrial Process S.R.L.

El análisis teórico proporciona una visión más clara sobre los hallazgos de la auditoría realizada en la empresa. Ofrece soluciones y métodos comprobados en grandes industrias que han enfrentado situaciones similares, indicando alternativas de solución que funcionaron en su momento y que pueden implementarse en Industrial Process S.R.L. Estas estrategias tienen el potencial de evitar el descenso de la utilidad de la empresa, proporcionando un marco de referencia sólido para adoptar medidas efectivas y mejorar la eficiencia operativa y financiera de la organización.

Figura 7

Mapa de Literatura



Nota. Elaborado por el consulting team para la empresa Industrial Process S.R.L. (2023).

4.2. Revisión de la Literatura

4.2.1. Utilidad

Lo expuesto por Moyer et al. (2005), el objetivo ampliamente aceptado de una empresa es maximizar el valor de la utilidad para sus propietarios, es decir, incrementar la

riqueza de los accionistas. La administración financiera dentro de las organizaciones implica lograr eficiencia en el manejo del dinero, lo cual se refleja directamente en los resultados financieros, especialmente en las utilidades generadas.

De acuerdo a lo señalado por Robles (2012), maximizar el patrimonio de los accionistas es un objetivo fundamental. Meigs et al. (2010) indican que las utilidades son vitales para la supervivencia de una empresa, ya que ninguna entidad puede alcanzar sus metas si no es rentable a largo plazo. Las pérdidas continuas representan un riesgo para los activos del negocio, agotan el patrimonio de los propietarios y dejan a la empresa vulnerable frente a los acreedores. Por lo tanto, al evaluar las perspectivas de una compañía, es indispensable considerar tanto las tasas de rentabilidad como las utilidades generadas.

En base a los datos proporcionados por García (1999), existe un enfoque importante a considerar en la gestión financiera de una empresa. en la gestión financiera de una empresa es importante considerar enfoques más amplios. Tradicionalmente se ha creído que el objetivo principal es maximizar utilidades, pero esta perspectiva es limitada y cortoplacista. Centrarse solo en maximizar utilidades puede llevar a decisiones que comprometan el futuro a largo plazo. En su lugar, la gerencia debe enfocarse en la generación de ingresos y la eficiencia en el manejo de recursos. Estas estrategias permiten reducir costos y gastos de manera sostenible y fortalecen la posición financiera y operativa a largo plazo.

4.2.2 Flujo de Efectivo

De acuerdo con Moyer et al. (2005), el concepto de flujo de efectivo es fundamental en el análisis financiero, la planificación y la toma de decisiones sobre la asignación de recursos. Los flujos de efectivo son clave porque la salud financiera de una empresa se fundamenta en su capacidad para generar suficientes fondos para cumplir con sus obligaciones financieras hacia acreedores, empleados, proveedores y propietarios. Es importante destacar que el efectivo es el único recurso que puede ser utilizado directamente

para realizar pagos y cumplir con las obligaciones financieras de la empresa.

Conforme a Robles (2012), las organizaciones deben generar flujos de efectivo internos para sostener todas sus operaciones sin contratiempos. Cuando esto no es posible, el financiamiento puede ser una opción, pero es importante asegurar que se generarán los fondos necesarios para cumplir con los pagos del financiamiento adquirido. Esto garantiza la estabilidad financiera y la capacidad de la empresa para sostener sus actividades operativas de manera efectiva.

4.2.3 Ratios Financieros

De acuerdo con la explicación de Ibarra (2001), la aplicación práctica de las razones y proporciones se debe a los matemáticos italianos del Renacimiento, en particular a Luca de Pacioli, considerado el inventor de la partida doble y precursor en el desarrollo de la técnica contable. Los ratios o razones financieras constituyen un método para analizar tanto el balance general como el estado de resultados, mediante la comparación y combinación de las partidas de uno o ambos estados financieros.

Las razones financieras se clasifican en base a las partidas que combinan: estáticas cuando se basan exclusivamente en el balance general, reflejando una fecha específica; dinámicas cuando utilizan partidas del estado de resultados, correspondientes a un periodo definido; y estático-dinámicas al combinar partidas de ambos estados financieros. Estos indicadores tienen como objetivo analizar cuatro aspectos fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad (Robles, 2012).

Para Meigs et al. (2010), los usuarios de estados financieros utilizan relaciones clave para evaluar rápidamente la posición financiera, rentabilidad y perspectivas futuras de un negocio. La comparación de estas razones a lo largo de varios años indica si el negocio está fortaleciéndose o debilitándose. Este análisis continuo permite a los interesados identificar tendencias y tomar decisiones informadas sobre inversiones o financiamiento. Las relaciones

financieras facilitan una evaluación eficiente y precisa de la salud financiera de la empresa, proporcionando *insights* cruciales para la gestión estratégica y la planificación a largo plazo.

4.2.4 Valor Presente Neto

El valor presente neto (VPN) de una inversión representa el valor actual de los flujos de efectivo netos de una propuesta, descontando el flujo de salida inicial (Van y Wachowics, 2010). Este se calcula como la diferencia entre el valor de un proyecto y sus costos. Para los accionistas, lo óptimo es que las empresas inviertan en proyectos con VPN positivo y eviten aquellos con VPN negativo (Brealey et al., 2010). El método predominante utilizado por la mayoría de las grandes empresas para evaluar proyectos de inversión es precisamente el valor presente neto (VPN).

La intuición subyacente en el método del VPN es directa. Las empresas utilizan los fondos provenientes de los inversionistas para realizar inversiones, esperando obtener un retorno sobre estos fondos. Por lo tanto, una empresa debe realizar una inversión solo si el valor presente de los flujos de efectivo generados por dicha inversión supera el costo inicial de la inversión (Gitman y Zutter, 2012). Este enfoque asegura que las inversiones añadan valor a la empresa y satisfagan las expectativas de retorno de los inversionistas.

4.2.5 Tasa Interna de Retorno

Indican, Van y Wachowics (2010), que la tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) para una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (FE) esperados con el flujo de salida inicial (FSI). Por su parte, Gitman y Zutter (2012), sostienen que, la tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas.

4.2.6 Costo de Capital Promedio Ponderado

El uso de un costo de capital promedio ponderado se fundamenta en el razonamiento de que al financiar en las proporciones especificadas y aceptar proyectos que superen el rendimiento requerido promedio ponderado, la empresa puede incrementar el valor de mercado de sus acciones. Este aumento se debe a la expectativa de que los proyectos de inversión generarán rendimientos superiores en las porciones financiadas por acciones en comparación con el rendimiento requerido sobre el capital accionario (Van y Wachowics, 2010).

El costo de capital promedio ponderado (CCPP) representa el costo futuro promedio esperado del capital a largo plazo. Se determina ponderando el costo de cada tipo específico de financiamiento según su proporción en la estructura de capital de la empresa. El cálculo del CCPP implica multiplicar el costo específico de cada forma de financiamiento por su proporción respectiva en la estructura de capital, y luego sumar los valores ponderados resultantes (Gitman y Zutter, 2012). Este enfoque proporciona a las empresas una medida clave para evaluar el rendimiento requerido de sus inversiones y decisiones de financiamiento.

4.2.7 Manejo de Inventarios

La gestión de inventarios se refiere a la administración adecuada y control de los niveles de existencias para minimizarlos y mejorar la rentabilidad, manteniendo al mismo tiempo el nivel de servicio y satisfaciendo las necesidades del mercado (Ávila, 2010). Este proceso tiene un impacto significativo en la gestión administrativa, afectando directamente los estados financieros como el balance general y el estado de resultados. Además, influye en indicadores clave de eficiencia (Vidal, 2010). Para Meigs et al. (2010), los productos y servicios prepagados representan activos corrientes menos líquidos. En negocios con ciclos prolongados, los productos pueden tardar considerablemente en convertirse en efectivo

disponible.

4.2.8 Automatización de Inventarios

En los últimos tiempos, los avances tecnológicos han impulsado el desarrollo de sistemas de información más sofisticados e integrados. Esto ha llevado a la creación de tecnologías como el ERP (*Enterprise Resource Planning*), que facilita la planificación empresarial basada en los recursos disponibles, y el WMS (Warehouse Management System), diseñado para la gestión completa de almacenes y centros de distribución (Posada, 2016). La disponibilidad de información es primordial para el desempeño efectivo de la cadena de suministro, ya que proporciona la base necesaria para la toma de decisiones por parte de los gerentes.

La tecnología de la información comprende herramientas utilizadas para obtener información, analizarla y tomar acciones basadas en ella para mejorar el rendimiento (Chopra y Meindl, 2008). Cuando las empresas deciden implementar nuevas tecnologías en sus procesos, obtienen beneficios significativos y mejoran su posición global en el ámbito logístico, destacándose por su estatus e innovación en el mercado (Posada, 2016). Además, se subraya la importancia de la gestión de inventarios y el papel relevante de las tecnologías de la información en la cadena de suministro, enfatizar la interrelación entre sus componentes como fundamentales para una gestión integral de inventarios en cualquier organización (Vidal, 2010).

4.2.9 Obsolescencia de inventarios

Es sustancial destacar las implicaciones de permitir que los productos en stock se vuelvan obsoletos. Algunos aspectos relevantes incluyen: a) Cualquiera que sea su naturaleza, la obsolescencia implica una pérdida que afecta los activos de la organización; b) Esta situación puede deberse no solo al deterioro físico, sino también a la obsolescencia comercial; c) Algunos productos pueden necesitar ser desechados debido a características

específicas; d) La obsolescencia de un producto ocasionalmente puede afectar la obsolescencia de productos relacionados; e) La disposición de estos productos puede resultar en una recuperación mínima o parcial de la inversión realizada (Ávila, 2010).

4.2.10 Inteligencia de Negocios

Los procesos y tecnologías que permiten a las empresas convertir los datos almacenados en información juegan un papel significativo en el diseño de planes estratégicos y en la toma de decisiones efectivas. Esto también facilita la optimización del uso de recursos y el monitoreo del cumplimiento de metas empresariales (Moarri, 2023). Por otro lado, Martínez (2010) define la inteligencia de negocios (*Business Intelligence*, BI) como un conjunto de técnicas y herramientas que, mediante la gestión empresarial y la aplicación tecnológica, apoyan la formulación estratégica y facilitan los procesos de planificación y control en las organizaciones. Estas herramientas permiten la extracción, integración, procesamiento y distribución de datos generados por las distintas áreas funcionales de una organización, transformándolos en información útil para la toma de decisiones.

El *Business Intelligence* permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos, proporciona una visión integral de la información comercial. Facilita la generación de conocimientos visuales que mejoran la comprensión de los datos y respaldan la toma de decisiones efectivas. Según Moarri (2022), esta herramienta es imprescindible para las empresas que buscan aumentar sus ingresos al proporcionar información detallada sobre el comportamiento del cliente, lo que permite ajustar estrategias de marketing y mejorar las ventas. Además, el *Business Intelligence* ayuda a reducir costos al identificar productos con bajo rendimiento, ofreciendo la posibilidad de considerar su eliminación del mercado.

4.2.11 Gestión de procesos

Martínez y Cegarra (2014) explican que la gestión por procesos involucra actividades realizadas por diversos departamentos o servicios de una organización, orientadas a agregar

valor y ofrecer servicios a los clientes. Esta metodología proporciona una visión y herramientas para mejorar y rediseñar los flujos de trabajo, haciéndolos más eficientes y adaptados a las necesidades de los clientes y grupos de interés. Es importante recordar que los procesos son llevados a cabo por personas y los productos son recibidos por personas, por lo tanto, es fundamental considerar las relaciones interpersonales en todo momento.

Bravo (2011) señala que el objetivo principal de la gestión de procesos es incrementar la productividad en las organizaciones, enfocándose en la eficiencia y en añadir valor para el cliente. Las empresas que adoptan este enfoque reconocen la falta de eficiencia en los departamentos con sus propias áreas de influencia y resistencia al cambio, promoviendo así la gestión por procesos con una orientación clara hacia los objetivos del cliente. Esta metodología considera tres enfoques principales de acción sobre los procesos: a) representación, b) mejora y c) rediseño, no como opciones excluyentes, sino como posibilidades dentro de un amplio espectro de oportunidades. El enfoque de procesos implica una visión holística, donde la visión sistémica constituye el concepto fundamental.

4.3. Conclusión

Se realizó una revisión exhaustiva de teorías conceptuales con el objetivo de examinar referencias bibliográficas relevantes, fundamentales para sustentar los análisis de viabilidad y propuestas de solución en Industrial Process S.R.L. Estos conceptos teóricos proporcionan una comprensión más profunda del caso de estudio y servirán como base para demostrar la eficacia de las propuestas de trabajo. Se analizaron teorías clave como la administración financiera, la gestión del flujo de efectivo, los ratios financieras, la gestión de almacenes e inventarios, la automatización, la obsolescencia y la gestión de procesos. Es indispensable evaluar la factibilidad de estas soluciones de manera independiente y presentarlas a la gerencia general de Industrial Process S.R.L., para asegurar que satisfagan sus expectativas y puedan ser implementadas con éxito, considera los objetivos y beneficios proyectados.

Capítulo V: Análisis de Causas Raíz del Problema

En este contexto, se utiliza el diagrama de espina de pescado, también conocido como diagrama de Ishikawa, para identificar las causas principales del problema principal en Industrial Process S.R.L., que es la reducción de las ganancias corporativas de la empresa. Esta situación ha resultado en una disminución de las utilidades durante los últimos dos años, lo cual la gerencia general está decidida a abordar identifican las causas subyacentes que deben ser corregidas.

Se han identificado varias causas potenciales que contribuyen al problema central de Industrial Process S.R.L., que es el descenso de la utilidad de la empresa. Estas causas incluyen:

1. Inadecuado manejo de inventarios (Sobre Stock).
2. Incremento del quiebre de stock en productos de alta rotación.
3. Inadecuada programación de compras en productos importados.
4. Incremento de compras locales.
5. Inadecuado tratamiento de inventarios por obsolescencia.
6. Inadecuado control de los indicadores financieros.
7. Cancelación de pedidos por incumplimiento de fecha de entrega.
8. Deficiente coordinación entre los sectores comercial y logística.

Estas causas fueron identificadas mediante el diseño del Diagrama Ishikawa adaptado a la situación actual de la empresa. Cada una de estas razones contribuye directamente a los problemas financieros que enfrenta Industrial Process S.R.L., y serán objeto de análisis detallado para encontrar soluciones efectivas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

5.1. Diagrama de Ishikawa

El gráfico desarrollado para Industrial Process S.R.L., contiene los siguientes componentes de asociación que son: Gestión financiera, compras, logística, y comercial (ver

Figura 10).

5.2. Causas Identificadas del Problema

5.2.1. Inadecuado Manejo de Inventarios (Sobre Stock)

La empresa Industrial Process S.R.L. ha experimentado un aumento considerable en el nivel de sus inventarios, lo cual se considera un exceso de stock debido a varias razones. Primero, no hay un aumento correspondiente en las ventas que justifique este incremento. Segundo, no ha habido comunicación formal o informal por parte del principal proveedor que indique un posible aumento en los precios a nivel mundial. Este problema se debe a una gestión deficiente de compras que carece de un plan estructurado, ya sea mensual o trimestral, para mantener los niveles óptimos de inventario.

Es imperativo implementar un plan de compras que permita gestionar los mínimos y máximos de mercadería de manera efectiva, aseguran así que se satisfagan las demandas de los consumidores de manera oportuna. Además, es importante señalar que los productos que están experimentan este incremento son de rotación lenta, lo que agrava aún más la situación de inventarios excesivos en la empresa.

5.2.2. Incremento de Quiebre de Stock, en Productos de Alta Rotación

La empresa Industrial Process S.R.L. ha enfrentado múltiples casos de quiebre de stock en productos de alta rotación debido a una coordinación deficiente entre los sectores de compras y comercial. El departamento comercial tiende a proyectar ventas de manera conservadora, mientras que la gestión de compras demora entre 2 a 4 meses en reponer el stock de productos importados. Según Ávila (2010), dado que la demanda puede variar considerablemente, es esencial establecer una previsión de compras mensual para garantizar que la clientela no quede desatendida. Esto ayudará a mantener un flujo estable de ventas y permitirá una planificación presupuestaria coherente entre compras y ventas.

5.2.3. Inadecuada Programación de Compras de Productos Importados

La programación de compras en Industrial Process S.R.L. actualmente adolece de una falta de metodología estructurada, basándose principalmente en la reposición de productos faltantes y en proyecciones de ventas del área comercial, sin considerar un análisis detallado de productos más vendidos, datos históricos o estadísticas robustas que podrían mejorar la precisión de las proyecciones de ventas. Según Vidal (2010), la implementación de un sistema de pronósticos adecuado es primordial para alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la competitividad. La falta de decisiones acertadas en este aspecto puede llevar a problemas como un servicio al cliente deficiente, excesos de inventario o, en el peor de los casos, ambos problemas simultáneamente, cuando hay un desequilibrio en los niveles de inventario.

5.2.4. Incrementos de compras locales

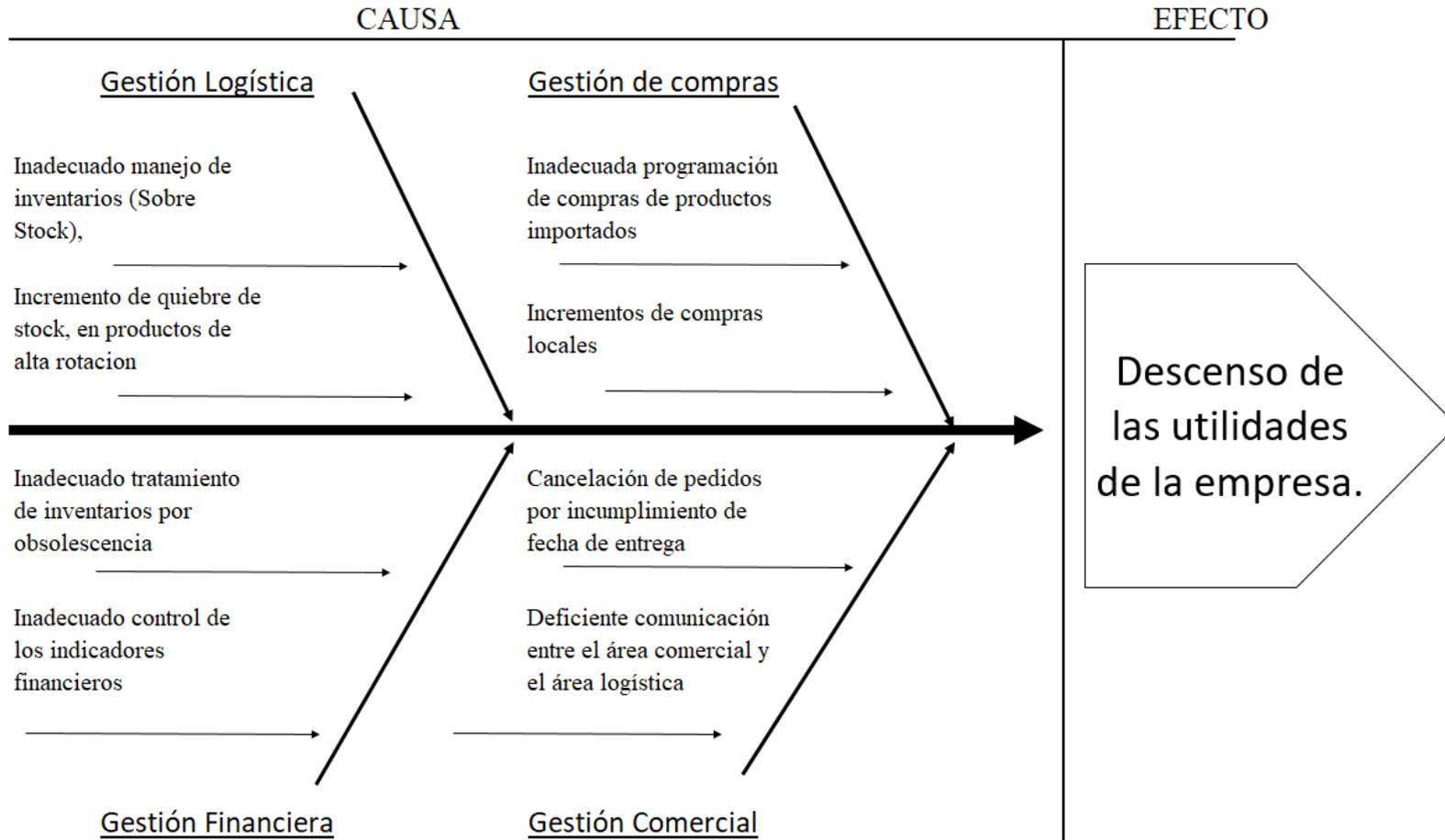
Debido a la urgencia de satisfacer a los clientes con productos que no están disponibles en stock, el departamento de compras se ve obligado a realizar adquisiciones locales. Esta situación impacta negativamente en el margen de venta, resulta en rentabilidades reducidas, que suelen oscilar entre el 3% y el 5% en estas transacciones urgentes. La gerencia general aprueba estas compras locales para mantener las relaciones comerciales con los clientes, subraya la importancia de gestionar un stock de seguridad según lo menciona Ávila (2010).

5.2.5. Inadecuado Control de los Indicadores Financieros

Los reportes económicos representan información relevante para la empresa, ya que ofrecen una visión detallada de la función, presupuesto y control de la organización. La correcta gestión de esta información es fundamental, pues decisiones basadas en reportes mal interpretados pueden conducir a la empresa a cometer errores significativos, como inversiones poco rentables, elecciones de financiamiento con tasas elevadas o

Figura 8

Diagrama del Modelo de Ishikawa



Nota. Adaptado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa (1997).

implementación de estrategias inadecuadas.

5.2.6. Inadecuado Tratamiento de Inventarios por Obsolescencia

Se ha detectado productos con más de 06 años en el inventario en Industrial Process. La empresa Industrial Process S.R.L., hasta la fecha, no ha implementado acciones para reducir el inventario de productos en obsolescencia. La gerencia general debe asignar un responsable para gestionar la venta de estos productos con los clientes que aún los requieran. Según Vidal (2010), las proyecciones de demanda a veces pueden ser exageradas, lo que puede llevar a la organización a incurrir en pérdidas debido a un exceso de inventario y obsolescencia de productos. Por lo tanto, es determinante que la empresa se enfoque en promover productos con mayor innovación tecnológica y considerar que estos productos generalmente pertenecen a marcas nuevas que buscan entrar al mercado nacional.

5.2.7. Cancelación de Pedidos por Incumplimiento de Fecha de Entrega

La empresa Industrial Process S.R.L. ha experimentado cancelaciones de pedidos debido a retrasos en la llegada de productos importados, que ahora demoran hasta 4 meses en vez de 2 meses como anteriormente. Esta situación dificulta cumplir con los plazos de entrega acordados con los clientes, afecta la reputación de la empresa y genera molestias entre los usuarios. A pesar de que la gerencia general ha optado por satisfacer algunos pedidos mediante compras locales, esto afecta negativamente la rentabilidad de las ventas, con aproximadamente un 10% a 12% de pedidos cancelados, lo cual tiene un impacto significativo en la utilidad de la compañía.

5.2.8. Deficiente Coordinación entre Logística y Comercial

Industrial Process S.R.L. enfrentó cancelaciones de pedidos por problemas en la llegada de productos importados, resultan en pérdidas de ventas y reclamos de clientes. Para solucionar estos problemas, es esencial organizar reuniones de trabajo entre los departamentos comercial y logístico, establecer acciones concretas y asignar

responsabilidades para prevenir futuras incidencias. Además, se debe mejorar el control de inventarios y la gestión comercial. Es importante destacar que según Vidal (2010), el éxito de la implementación de un nuevo software de gestión de inventarios radica en la identificación de áreas de mejora en la planificación del abastecimiento y en mantener inventarios de seguridad adecuados para productos clave.

5.3. Conclusión

Industrial Process S.R.L. identificó las causas de los problemas. Por lo tanto, debe implementar una planificación trimestral para el pronóstico o presupuesto de compras en colaboración con el departamento de ventas, alinean estas acciones con los objetivos comerciales. Este enfoque debe priorizar la rotación de los productos a adquirir y asegurar la rentabilidad en beneficio de la empresa, permitiendo así cumplir con los pedidos y mantener una buena reputación corporativa. Además, en el ámbito financiero, es esencial proporcionar información clara sobre los ratios e indicadores financieros a la gerencia general, ya que estas métricas serán la base para tomar decisiones cruciales para la mejora y solución de los procesos en las áreas involucradas.

El descenso en las utilidades de Industrial Process S.R.L., identificado en el capítulo 3, es el principal problema a abordar. En la siguiente sección, se presentarán varios planes como opciones de solución, diseñados para mejorar el ordenamiento, la comunicación interdepartamental y asegurar que la información sea oportuna y precisa. Este enfoque tiene como objetivo principal aumentar la efectividad en la administración de la compañía.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

En esta sección se presentan las opciones de solución diseñadas específicamente para abordar los desafíos de Industrial Process S.R.L. Estas propuestas han sido minuciosamente revisadas por la gerencia general, los responsables pertinentes y el equipo de consultoría. El enfoque principal de estas soluciones es simplificar los procedimientos internos y mejorar el flujo de información dentro de la empresa. Se han formulado tres propuestas con el objetivo de resolver definitivamente el problema principal. Para asegurar la efectividad de estas soluciones, es fundamental que la empresa demuestre compromiso y responsabilidad en la implementación de las acciones recomendadas, además de designar un responsable para supervisar el seguimiento y obtener los resultados esperados.

6.1. Propuestas de Solución

Las opciones de solución para abordar el descenso en las utilidades de Industrial Process S.R.L., son las siguientes: a) Implementar un software integrado para gestionar de manera sistematizada la logística, comercial y finanzas. b) Desarrollar la implementación de *Business Intelligence*, específicamente utilizan POWER BI. c) Elaborar un plan conjunto entre los departamentos de logística y comercial para reducir los inventarios obsoletos y el sobre stock. Estas propuestas están diseñadas para generar valor agregado en las áreas involucradas y mejorar la eficiencia organizacional, asegura una evaluación detallada, ponderación y ejecución de cada una de ellas.

6.1.1. Implementar un Software para Integrar y Sistematizar la Gestión de Logística, Comercial y Financiera

La empresa Industrial Process S.R.L., actualmente utiliza un sistema informático con módulos limitados para contabilidad y gestión de almacenes, el cual no ha sido actualizado en años. Esta situación no proporciona el soporte necesario para las áreas de logística, finanzas, comercial ni para la gerencia general. Invertir en la mejora de los sistemas

de información, mediante la implementación de un software que integre de manera más completa los procedimientos actuales de la compañía, es esencial para eliminar la gestión aislada de la información por área y promover el crecimiento organizacional.

Se requiere un software capaz de recopilar y procesar toda la información generada por la empresa en áreas como logística, compras, contabilidad, comercial y finanzas. Este software deberá proporcionar reportes, estadísticas y otros datos necesarios para apoyar las decisiones de los responsables de cada sector. Su implementación permitirá planificar actividades, detectar oportunidades de mejora en los procesos y optimizar la utilización de los activos de la compañía, contribuyendo así a alcanzar los objetivos esperados (Figura 9).

Figura 9

Módulos de Información en un Sistema ERP



Nota. Criterios para elegir un ERP - Adaptado <https://siep-enterprise.com/index.php/blogsiep/262-7-criterios-para-elegir-un-erp>

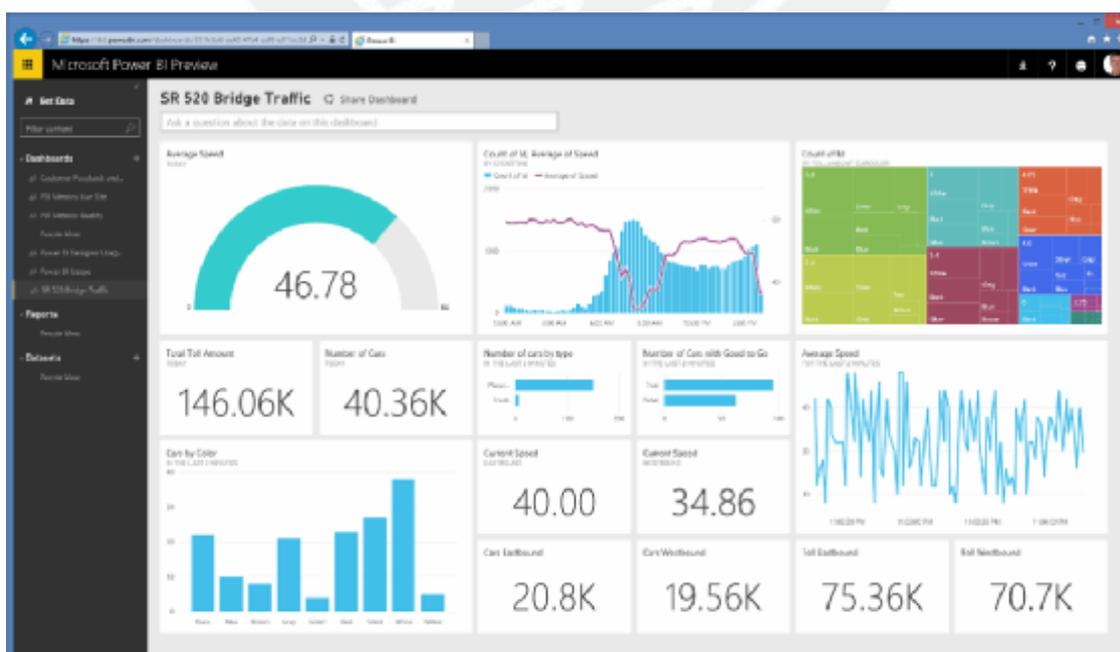
6.1.2. Implementar Inteligencia de Negocios, POWER BI

La implementación del software Power BI en la empresa Industrial Process S.R.L., ofrece una serie de beneficios significativos que pueden mejorar todos los procedimientos de la compañía. Permite visualizar los datos en reportes interactivos que incluyen gráficos, tablas y mapas de tendencias. Entre otras posibilidades, facilita la consolidación de contenido proveniente de múltiples fuentes en una sola plataforma, lo cual es especialmente útil para empresas con datos dispersos o sistemas de información heterogéneos.

Por otra parte, Power BI se presta a la colaboración entre equipos como comercial, finanzas, almacenes y logística al permitir el intercambio seguro de informes y la creación de paneles de control. Los usuarios pueden contribuir con la información que manejan, lo que contribuye a establecer una base de datos robusta beneficiosa para toda la empresa. Esto aumenta la eficiencia operativa, mejora la toma de decisiones y promueve el éxito general de la compañía (Figura 10).

Figura 10

Panel de control del Power BI



Nota. Adaptado de <https://javyser.net/2022/09/crea-cuadros-de-mando-con-power-bi/>

6.1.3. Elaborar un Plan entre Logística y Comercial para Reducir los Productos Obsoletos de Almacén y Sobre Stock

El objetivo principal del plan de trabajo entre logística y comercial es identificar estrategias efectivas para comercializar productos que han permanecido en stock durante 4 a 6 años y que corren riesgo de volverse obsoletos, lo cual afecta la rentabilidad de la empresa. Este plan busca encontrar clientes potenciales que utilicen o puedan beneficiarse de estos productos específicos. Además, se pretende determinar la cantidad disponible en stock, el valor residual o el costo actual de mercado de estos productos, su categorización dentro de las líneas de productos existentes, y la posibilidad de ofrecer descuentos o promociones para incentivar su venta.

En paralelo, el plan también tiene como objetivo establecer un cronograma para minimizar la cantidad de productos con riesgo de obsolescencia, así como manejar adecuadamente aquellos con sobre stock. Estos últimos pueden haber ingresado al almacén principal debido a solicitudes de compra adicionales, duplicaciones en pedidos de importación o devoluciones de clientes. Es vital designar responsables en cada área para implementar este proyecto de manera efectiva, garantizan que reporten los resultados obtenidos, las dificultades encontradas y las sugerencias de mejora a la gerencia general.

6.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Se ha realizado un exhaustivo estudio de cada una de las opciones de solución propuestas junto con la gerencia general de Industrial Process S.R.L. Este análisis se llevó a cabo con un modelo de evaluación de opciones de satisfacción, el cual emplea criterios ponderados para calcular la solución óptima basada en el puntaje más alto. Este enfoque permite identificar de manera clara y precisa la alternativa más adecuada para resolver el problema principal.

Para el estudio de los componentes se empleó una evaluación basada en valores

porcentuales, abordan los siguientes criterios: a) impacto, que determina la capacidad de la solución para abordar directamente el problema principal; b) factibilidad, que evalúa la viabilidad de implementar la alternativa dentro de la empresa; y c) costo, que analiza la posibilidad económica de llevar a cabo la inversión necesaria. Cada alternativa de solución fue evaluada en una escala del 1 al 5, donde valores de 4 y 5 indican alta importancia, 3 representa una importancia mediana, y valores de 1 y 2 reflejan baja importancia. Los resultados de esta evaluación se presentan detalladamente en la Tabla 8, incluyendo los pesos ponderados y la evaluación total de cada alternativa.

Tabla 8

Valoración de alternativas de solución

Alternativas de Solución	Impacto	Factibilidad	Total
1. Implementar un Sistema ERP, que sistematice la gestión de Logística, comercial y Finanzas.	3	3	9
3. Implementar inteligencia de negocios, POWER BI	2	3	6
4. Elaborar plan entre logística y comercial para reducir los productos obsoletos de almacén y sobre stock	2	1	2

Nota. Tomado de fuente propia

6.3 Conclusiones del capítulo

En conjunto con las gerencias general y de administración de Industrial Process S.R.L., se realizó un análisis exhaustivo de cada alternativa de solución presentada por el grupo de asesores. Se destacaron los beneficios relacionados con la mejora de procesos y la integración de información entre las áreas, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la eficiencia operativa de la empresa. Tras un debate prolongado y un análisis detallado de la ponderación final, se tomó la decisión de seleccionar la alternativa con el puntaje más alto. Esta elección será determinante para guiar la ejecución de la asesoría en la siguiente fase.

El proyecto propuesto consiste en la implementación de un software para integrar y sistematizar la gestión de logística, comercial y finanzas en Industrial Process S.R.L. Este sistema unificado permitirá que todas las áreas accedan a la misma información y reportes, facilitan la toma de decisiones estratégicas en logística, compras, comercial y finanzas. La interrelación entre estas áreas proporcionará un enfoque más integral hacia los objetivos a corto plazo de la empresa, promoviendo mejoras significativas tanto para la organización como para sus colaboradores.



Capítulo VII: Plan de Implementación

La implementación comienza con la presentación de las alternativas de solución propuestas a la gerencia general y de administración de Industrial Process S.R.L., con el fin de obtener la autorización del presupuesto necesario para ejecutar la propuesta más valorada y de mayor impacto. Esto permitirá alcanzar beneficios superiores alineados con los planes estratégicos de la empresa.

La alternativa seleccionada consiste en implementar un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), que integrará y sistematizará principalmente la gestión de Logística, Comercial y Finanzas en Industrial Process S.R.L. Para ello, se planificará detalladamente la secuencia de acciones a seguir, se elaborará un cronograma de actividades, se estimarán los costos indirectos de la implementación y se designará al responsable del proyecto. En este caso, el gerente general ha sido elegido como responsable del proyecto debido a su alto interés y su influencia clave en la implementación de esta solución propuesta.

Se llevará a cabo una reunión de *Quick-Off* (inicio de proyecto) para presentar la hoja de ruta del plan, el presupuesto, los plazos establecidos y todos los recursos necesarios para su desarrollo. Durante esta reunión, se programarán las fechas para las reuniones de seguimiento y presentación de avances, lo que permitirá al responsable del proyecto supervisar la ejecución con base en la gestión del valor ganado. Los informes de avance incluirán indicadores clave para asegurar el cumplimiento de cada hito, y se realizarán reuniones de supervisión semanalmente según lo acordado en el *Quick-Off*.

7.1. Gantt de Actividades

Luego de definir claramente los objetivos del proyecto y su alcance, se procederá con la implementación desglosando las actividades en tareas específicas y medibles. El proyecto se

extenderá por aproximadamente 5 meses, distribuidos en 6 fases que identificarán los recursos necesarios como personal interno para las operaciones, capacitadores del proveedor del software especializado, y la contratación de un jefe de proyecto externo con el perfil adecuado. La Tabla 9 detalla el plan de trabajo con estas consideraciones.

7.2. Plan de capacitación con las áreas de logística, comercial y finanzas

- Para asegurar la adecuada adaptación de los empleados de las áreas de logística, comercial y finanzas al nuevo software ERP, la gerencia general ha propuesto un plan de capacitación adicional al plan de implementación. Este plan tiene como objetivo principal familiarizar al personal con los cambios en los procesos, el manejo de información y la operación de los módulos correspondientes en el nuevo sistema. La duración prevista del plan de capacitación es de un año, con una inversión estimada de S/ 36,000.
- El plan de capacitación incluirá los siguientes elementos detallados:
- Objetivos de la capacitación: Asegurar el dominio de los nuevos procesos y módulos del software ERP.
- Contenido del curso: Formación en la operación de cada módulo relevante para las áreas específicas.
- Metodología: Sesiones prácticas y teóricas, impartidas por capacitadores especializados.
- Horario: Cronograma de actividades
- Recursos: Material didáctico, acceso a plataformas de aprendizaje y soporte técnico continuo.
- Evaluación: Evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar la formación según sea necesario.
- Responsables de la ejecución del plan de capacitaciones

A continuación, se detallan los beneficios que la gerencia general desea conseguir, mediante el plan de capacitaciones, para facilitar la implementación y puesta en marcha del nuevo software ERP.

- Mejorar el desempeño de los empleados para realizar sus tareas en el nuevo software.
- Reducción de errores en el ingreso de información del nuevo software, ayudara a no perder tiempo en correcciones o reingreso de información.
- Adaptación mediante el uso del nuevo sistema, facilitará el uso cotidiano y se perderá la resistencia al cambio en el uso del nuevo software.
- Desarrollo profesional de los empleados de la empresa, al aprender el manejo del nuevo software aumenta su motivación personal y satisfacción laboral.
- Aumento de valoración en el mercado laboral, el personal capacitado en software de manejo de almacenes, comercial y financiero son requeridos en las empresas.

La capacitación continua en la implementación del software ERP es un proceso continuo que va más allá de la puesta en marcha del sistema. Requiere el compromiso constante de los empleados para adaptarse a los cambios organizacionales y alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia general (ver Tabla 10).

7.3 El Presupuesto

En el presupuesto detallado se especifica la inversión necesaria para la implementación del proyecto, destinada a completar todas las actividades requeridas y mejorar los procedimientos operativos de Industrial Process S.R.L. Inicialmente se consideró utilizar recursos internos; sin embargo, tras evaluar la situación actual de la empresa, se optó por financiar el 50% del proyecto mediante un préstamo bancario y el 50% con recursos propios. Se llevaron a cabo múltiples cotizaciones para seleccionar el software ERP que mejor se adapte a las exigencias y requerimientos de la empresa.

Tabla 9

Diagrama de Gantt del plan de Implementación

Actividades	Responsable	Semana																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Implementar un software para integrar y sistematizar la gestión de Logística, Comercial y Finanzas																					
Fase 1: Planificación																					
Definición del responsable de la implementación	GG y GA	X																			
Establecimiento de objetivos de la implementación del Software	JP	X																			
Cronograma de implementación y presupuesto	JP	X																			
Autorización del presupuesto	GA																				
Fase 2: Diseño y configuración																					
Definir los módulos que se priorizaran en la implementación y flujo de trabajo	GG y GA	X	X																		
Configurar el software de acuerdo a los requisitos de Industrial Process SRL	Proveedor			X	X	X	X	X	X	X											
Personalizar el sistema para adaptarse a los procesos específicos de la empresa	JP y Proveedor			X	X	X	X	X	X	X											
Ejecutar un plan de migración de datos para transferir la información al nuevo sistema	JP y Proveedor					X	X	X	X	X											
Fase 3: Pruebas de Operatividad y funcionalidad																					
Realizar pruebas de operatividad y funcionalidad del software	Proveedor			X	X	X	X	X	X	X											
Identificar y corregir errores o problemas encontrados durante las pruebas	Proveedor						X	X	X	X											
Capacitar a los usuarios líderes de las áreas involucradas	JP y Proveedor						X	X	X	X	X										
Obtener la autorización de los usuarios del sistema, antes de la implementación completa	JP								X	X	X	X									
Fase 4: Implementación																					
Realizar la implementación del sistema en toda la empresa	Proveedor												X	X	X	X					
Capacitar a todos los usuarios en el uso del nuevo sistema	JP y Proveedor											X	X	X	X						
Realizar una transición completa de los procesos empresariales al nuevo sistema	JP y Proveedor												X	X	X	X					
Fase 5: Estabilización y optimización																					
Monitorear y atender cualquier dificultad después de la implementación	JP y Proveedor													X	X	X	X	X	X	X	X
Optimizar los procesos y la configuración del sistema software	JP y Proveedor															X	X	X	X	X	X
Recopilar comentarios de los usuarios y realizar correcciones según sea necesario	JP y Proveedor															X	X				
Implementar los reportes personalizados según necesidad de GG y GA	GG y GA															X	X				
Fase 6: Mantenimiento y soporte continuo																					
Proporcionar soporte técnico continuo para resolver consultas y problemas del sistema	JP y Proveedor																	X	X	X	X
Realizar actualizaciones periódicas del software para incorporar nuevas actualizaciones	JP y Proveedor																		X	X	X
Monitorear las innovaciones tecnológicas para que el software permanezca competitivo a largo plazo	JP y Proveedor																			X	X

Nota: GG: Gerente General. / GA: Gerente de Administración. /JP: Jefe de proyecto. Fuente propia

Tabla 10

Diagrama Gantt del Plan de Capacitación

Actividades	Responsable	Mes												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan de capacitaciones para el personal de Logística, comercial y Finanzas														
Fase 1: Planificación.														
Definición del responsable de la capacitación	GG y GA	X												
Establecimiento de objetivos de la capacitación	JP	X												
Cronograma de implementación y presupuesto	JP	X												
Autorización del presupuesto	GA	X												
Fase 2: Ejecución de la capacitación														
Evaluación inicial de los empleados	JP y CP	X	X											
Entrega de accesos a los módulos de capacitación	JP y CP		X											
Identificar las actividades específicas de cada area de trabajo	JP y CP		X											
Capacitar a los usuarios por los roles asignados	Capacitor		X	X	X									
Realizar casos prácticos de las actividades diarias	Capacitor		X	X	X									
Resolver consultas de los participantes de la capacitación	JP y CP		X	X	X									
Fase 3: Evaluación y seguimiento														
Realizar Evaluaciones al personal capacitado	Capacitor		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recapacitar a todos los usuarios con baja nota en las evaluaciones	Capacitor		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Atender cualquier dificultad del personal después de la capacitación	JP y CP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Generar un indicador de curva del aprendizaje	JP		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fase 4: Uso del sistema ERP														
Realizar capacitaciones semanales de módulo con mayor incidencia de errores	Capacitor				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar capacitaciones semanales de módulo solicitador por los empleados	Capacitor				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar monitoreo del desempeño de los empleados después de la capacitación	JP y CP				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar encuestas de satisfacción	JP y CP				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota: GG: Gerente General. / GA: Gerente de Administración. /JP: Jefe de proyecto.proporcionar. Fuente propia

El presupuesto presentado cubre todos los aspectos necesarios para la implementación del software ERP en Industrial Process S.R.L. Incluye la licencia de uso del software para 20 usuarios y 10 módulos del nuevo sistema. Además, abarca el plan completo de implementación, que comprende desde el levantamiento de información, modelamiento y parametrización de datos, hasta la capacitación de usuarios, la creación de reportes personalizados, las pruebas y ajustes del sistema, y la carga de saldos iniciales. También se contempla el almacenamiento de datos en la nube, eliminando la necesidad de un servidor físico.

Adicionalmente, se prevé la adquisición de 5 laptops nuevas para los usuarios líderes del sistema, conforme a los requisitos establecidos por el proveedor para asegurar una implementación personalizada efectiva. Para visualizar detalladamente los costos estimados, se puede consultar la Tabla 11 adjunta.

Tabla 11

Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución

Detalle de Recurso	Coste Unitario Soles	Cantidades Soles	Inversion Soles
Software ERP para sistematizar la gestión de Logística, comercial y Finanzas.	258 400	1	258 400
Equipamiento computadoras	5 000	5	25 000
Total, Presupuesto Soles.			283 400
Costos Recurrentes			
Licencia Anual	26 000	1	26 000
Sueldo de asistente de Proyecto	3 000	12	36 000
Sueldo de encargado de Proyecto	6 000	12	72 000
Actualización de antivirus	750	1	750
Total, Presupuesto Soles.			134 750
TOTAL INVERSIÓN			418 150

Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L. (2023).

La inversión estimada para la implementación de la propuesta de solución, que consiste en implementar un sistema de planificación de recursos empresariales, asciende a S/ 418,150 (soles). La gerencia general de Industrial Process S.R.L. tiene plena confianza en que este proyecto resolverá diversas áreas críticas de la organización. Estas soluciones han sido minuciosamente revisadas y aprobadas por la jefa de administración, quien ha otorgado la autorización del sector de Finanzas para proceder con la implementación.

Es importante destacar que la implementación de un Software ERP para integrar y sistematizar la gestión de logística, comercial y finanzas conlleva costos recurrentes detallados en la Tabla 12. Además, la gerencia general ha decidido contratar a un encargado y un asistente para asegurar el éxito del proyecto y evitar sobrecargar a los líderes actuales de la organización. Esto garantizará que se cumplan los tiempos y costos estimados conforme a la planificación realizada.

7.4. Factores Claves de Éxito

A continuación, se estima importantes y fundamentales consideraciones para garantizar el éxito y una óptima implementación.

- a) El apoyo y la participación activa de la gerencia general y la gerencia de administración son fundamentales para el éxito del proyecto. Esto incluye disponer los medios económicos y materiales, determinar propósitos claros y comunicar la importancia del proyecto a toda la empresa.
- b) Formar un equipo de proyecto con experiencia y habilidades adecuadas para la implementación del software, esto incluye personal interno con conocimientos específicos del negocio y usuarios finales que estén dispuestos a participar en el proceso de implementación.
- c) Elaborar un plan del proyecto, detallado, que involucre todas las fases o etapas del proyecto, desde la planificación inicial hasta el soporte post-implementación. Asignar

responsabilidades claras y establecer hitos y plazos realistas y alcanzables.

d) Se debe establecer indicadores adecuados de gestión (KPI) para cada sector de la organización, que permita identificar de forma rápida y precisa la información acerca del estado del proyecto. Así mismo de anotar el porcentaje de cumplimiento con la finalidad de asegurar las actividades del proyecto en tiempo y forma.

e) Capacitar y comunicar de forma clara las bondades y beneficios del nuevo sistema de información, a fin de mitigar la resistencia al cambio de los colaboradores y llevarlos a un estado pertenencia y adopción exitosa del nuevo sistema.

f) Realizar pruebas exhaustivas del procedimiento antes de la ejecución para identificar y solucionar cualquier problema o defecto. Esto incluye pruebas de integración, pruebas de rendimiento y pruebas de usuario final.

g) Planificar y proporcionar acompañamiento con el soporte técnico después de la implementación para ayudar a los usuarios finales a familiarizarse con el nuevo sistema, resolver dudas, problemas y optimizar el rendimiento del nuevo sistema, a medida que evolucionen las exigencias de la compañía y pueda generar la integración de los procesos.

Al prestar atención a estos factores clave y abordarlos de manera adecuada, se incrementan las posibilidades de éxito en la implementación del proyecto dentro de la organización.

7.5 Conclusiones

En esta sección se detallan las actividades necesarias para poner en funcionamiento un nuevo software de gestión que integrará las áreas principales de Industrial Process S.R.L.: finanzas, logística, almacén y comercial. La decisión de implementar esta propuesta se basa en ser una de las mejores alternativas para sistematizar y organizar los datos generados por las actividades comerciales de la empresa. Este sistema permitirá integrar procesos y resolver

el problema de la duplicidad de datos al contar con una única fuente confiable de información. Esto facilitará la toma de decisiones gerenciales y el uso eficiente de la información por parte de todas las áreas involucradas, contribuyendo así a mejorar la planificación a mediano y largo plazo.

La empresa ha decidido financiar y está preparada para afrontar los desafíos del crecimiento organizacional que tiene planificado. Las actividades del proyecto, representadas en el diagrama de Gantt, están programadas para 20 semanas a partir de marzo de 2024 para la puesta en marcha del plan de implementación. Se ha diseñado un plan de capacitación que se llevará a cabo simultáneamente con la implementación, con el objetivo de que el personal se adapte a los cambios en el manejo de la información, adquiera conocimientos sobre los módulos operativos y desarrolle la capacidad para generar reportes y llevar a cabo los procesos requeridos. La integración del nuevo software ERP asegurará que la información llegue a todas las áreas de la empresa, facilitando la trazabilidad necesaria.

La gerencia general considera importante valorar las consideraciones clave para el éxito, dado que cualquier cambio en la estructura organizacional, derivado de la implementación del proyecto, representa una significativa inversión de capital que debe ser optimizada para mejorar la empresa. En este sentido, el presupuesto total aprobado por la gerencia general se distribuye en costos materiales por un total de S/. 418,150.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

La gerencia general de Industrial Process S.R.L. ha optado por implementar la primera propuesta de solución presentada en el capítulo VI, la cual consiste en la implementación de un software ERP para integrar y sistematizar la gestión de logística, comercial y finanzas. Esta decisión se fundamenta en la expectativa de generar impactos positivos y realizar cambios significativos en la gestión empresarial, especialmente para detener el descenso de las utilidades. En este capítulo se ofrece una explicación detallada de los resultados cualitativos y cuantitativos esperados. Por lo tanto, es fundamental realizar las evaluaciones financieras correspondientes para determinar la viabilidad del proyecto y asegurar que la inversión realizada sea factible.

8.1 Resultados Cualitativos Esperados

Se espera que la implementación del software ERP resulte en la entrega de varios documentos que confirmen la conformidad del proveedor y del encargado del proyecto, quien reportará directamente a la gerencia general. Estos documentos detallarán el desarrollo completo del proyecto de inversión y facilitarán la coordinación entre equipos para centralizar la información y los flujos de trabajo. Además, se llevará a cabo una transición completa de los procesos empresariales al nuevo sistema. Todo este proceso será documentado y se generará un manual de utilización del nuevo software ERP, así como un plan de capacitación y desarrollo de procedimientos operativos necesarios. Se prevé realizar actualizaciones periódicas del manual interno del software para incorporar nuevas funcionalidades y mejoras.

8.2 Resultados Cuantitativos Esperados

En esta sección se presenta el inicio del uso del ERP, anticipando recuperar ventas debido a la disponibilidad de productos de alta rotación, con un escenario de recuperación del 5% y otro del 10%. Esto se reflejará en un aumento proyectado de la utilidad neta. Este

resultado indica una mejora en la eficiencia operativa al integrar toda la información de logística, finanzas, almacén y comercial en una sola plataforma, lo que proporciona una perspectiva integral de las actividades para facilitar la toma de decisiones gerenciales.

Para determinar la viabilidad de la implementación, es relevante para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC). En este caso, la empresa financiará el 50% de la inversión con recursos propios y el resto a través de una institución financiera. Tras un análisis detallado, se obtuvo un valor de WACC del 10.95%, el cual se encuentra dentro de los parámetros aceptables establecidos por la gerencia general. Los cálculos del WACC consideraron varias variables clave: a) Beta desapalancado de la industria: 0.55; b) Ratio Deuda/Patrimonio: 0.42; c) Tasa Impositiva: 29.50%; d) Razón de Capital: 70%; e) Beta Apalancado: 0.72; f) Rendimiento de Bonos del Tesoro Norteamericano (T-bond): 3.25%; g) Rendimiento del Índice *Standard & Poor's* de la Bolsa de Valores de NY: 11.04%; h) Riesgo País: 1.58%. Además, se evaluaron indicadores financieros como el VAN, la TIR y el *Payback*, utilizando flujos de caja proyectados bajo escenarios optimistas y pesimistas para evaluar la rentabilidad y el riesgo del proyecto.

8.2.1. Escenario pesimista

Para el año 2024, el presupuesto disponible es de S/ 13 MM. Dentro de este marco presupuestario, se estima que un 5% de recuperación de ventas debido a la falta de stock generará ingresos adicionales por ventas de S/ 650,000. Estos ingresos adicionales se proyectan aumentar anualmente en un 5% hasta el año 2028. Los resultados de las evaluaciones económicas del proyecto indican una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 59.30%, un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 437,939, y un Periodo de Recuperación (PAYBACK) de un año, diez meses y once días, según se detalla en la Tabla 12..

8.2.2. Escenario Optimista

Para el año 2028, se estima que un 10% de recuperación de ventas perdidas por falta

de stock generará ingresos adicionales significativos. Con un incremento anual del 5% en las ventas, se proyecta un panorama positivo para el proyecto. Las evaluaciones económicas indican una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 153.37%, un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 1,458,428, y un Periodo de Recuperación (PAYBACK) de ocho meses y veintisiete días, como se detalla en la Tabla 13.

8.3. Conclusión

Después del análisis cualitativo, es imprescindible preparar varios documentos esenciales: un plan detallado de implementación con seguimiento diario en logística, finanzas y comercial; un manual interno para el uso del software; un flujo operativo elaborado; y proyecciones de compras. En términos cuantitativos, el escenario optimista reveló un VAN de S/ 1,458,428, una TIR del 153.37%, y un tiempo de recuperación de nueve meses y veintitrés días. En contraste, el escenario pesimista mostró un VAN de S/ 437,939, una TIR del 59.30%, y un periodo de recuperación de un año, diez meses y once días. Estos resultados demuestran la rentabilidad del proyecto, respaldados por la auditoría ejecutada por consultores, asegurando beneficios tangibles para Industrial Process S.R.L.

Tabla 12*Escenario Pesimista: Flujo de Caja (2024 – 2028)*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
(+) Ingreso por Ventas		S/ 650 000	S/ 682 500	S/ 716 625	S/ 752 456	S/ 790 079
Inversión en Activos	-S/ 283 400					
(-) Costo de Ventas		-S/ 292 500	-S/ 307 125	-S/ 322 481	-S/ 338 605	-S/ 355 536
Utilidad Bruta		S/ 357 500	S/ 375 375	S/ 394 144	S/ 413 851	S/ 434 543
(-) Depreciación y Amortización		-S/ 48 034				
(-) Gastos netos de capital (CAPEX)		-S/ 134 750				
Utilidad Operativa		S/ 174 716	S/ 192 591	S/ 211 360	S/ 231 067	S/ 251 760
(-) Impuesto a la Renta		-S/ 51 541	-S/ 56 814	-S/ 62 351	-S/ 68 165	-S/ 74 269
(+) Depreciación y Amortización		S/ 48 034				
Flujo de caja Económico		S/ 171 209	S/ 183 811	S/ 197 043	S/ 210 936	S/ 225 524
Flujo de caja Libre disponibilidad		S/ 171 209	S/ 183 811	S/ 197 043	S/ 210 936	S/ 225 524
Flujo de caja Descontado		S/154 319	S/149 333	S/144 291	S/139 226	S/134 170
Flujo de caja Acumulado		S/-129 081	S/20 252	S/164 542	S/303 769	S/437 939
VAN	S/ 437 939					
WACC	10.95%					
TIR	59.30%					

Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L. (2023).

Tabla 13*Escenario Optimista: Flujo de Caja (2024 – 2028)*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
(+) Ingreso por Ventas		S/ 1 300 000	S/ 1 365 000	S/ 1 433 250	S/ 1 504 913	S/ 1 580 158
Inversion en Activos	-S/ 283 400					
(-) Costo de Ventas		-S/ 585 000	-S/ 614 250	-S/ 644 963	-S/ 677 211	-S/ 711 071
Utilidad Bruta		S/ 715 000	S/ 750 750	S/ 788 288	S/ 827 702	S/ 869 087
(-) Depreciacion y Amortizacion		-S/ 48 034				
(-) Gastos netos de capital (CAPEX)		-S/ 134 750				
Utilidad Operativa		S/ 532 216	S/ 567 966	S/ 605 504	S/ 644 918	S/ 686 303
(-) Impuesto a la Renta		-S/ 157 004	-S/ 167 550	-S/ 178 624	-S/ 190 251	-S/ 202 459
(+) Depreciacion y Amortizacion		S/ 48 034				
Flujo de caja Economico		S/ 423 246	S/ 448 450	S/ 474 914	S/ 502 701	S/ 531 878
Flujo de caja Libre disponibilidad		S/ 423 246	S/ 448 450	S/ 474 914	S/ 502 701	S/ 531 878
Flujo de caja Descontado		S/381 492	S/364 334	S/347 771	S/331 803	S/316 428
Flujo de caja Acumulado		S/98 092	S/462 426	S/810 197	S/1 142 000	S/1 458 428
VAN	S/ 1 458 428					
WACC	10.95%					
TIR	153.37%					

Nota. Elaborado por el Team Consulting para Industrial Process S.R.L. (2023).

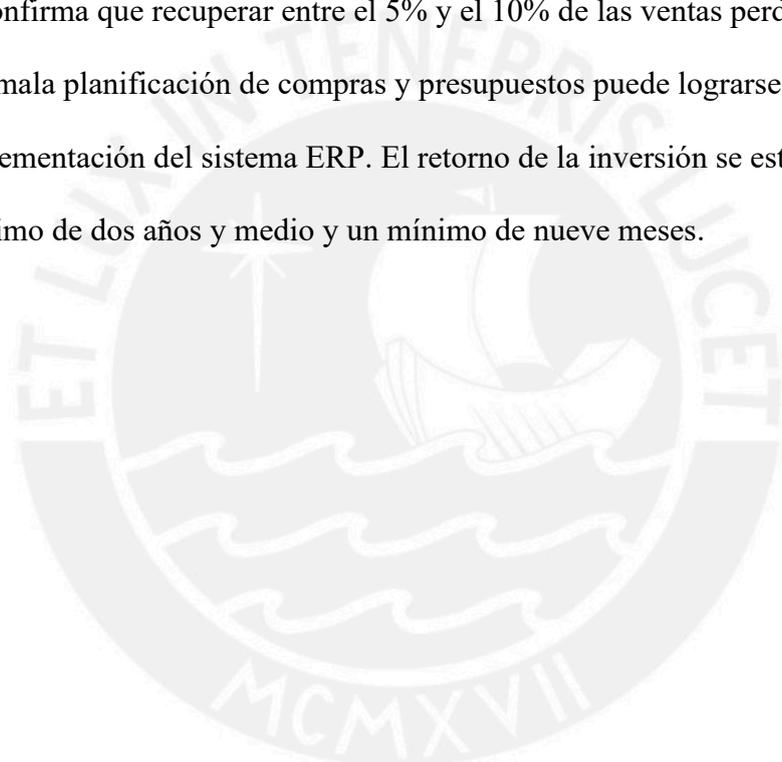
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- Industrial Process S.R.L., una empresa dedicada a la comercialización de productos y repuestos de automatización industrial ha experimentado un rápido crecimiento en su sector. Sin embargo, carece de una planificación estratégica que guíe a sus empleados hacia metas a corto, mediano y largo plazo, esenciales para alcanzar la visión empresarial.
- La administración de Industrial Process S.R.L. no proporciona reportes financieros mensuales a la gerencia general, los cuales deberían incluir ratios, margen de utilidad y nivel de endeudamiento. Esta falta impide una visión clara de la situación financiera de la empresa y dificulta la toma de decisiones oportuna.
- Durante los años 2019 a 2023, Industrial Process S.R.L. experimentó un incremento anual de ventas, pasando de 8 millones de soles a 13 millones. Sin embargo, la utilidad neta descendió en 2022 y 2023, preocupando a la gerencia general. Para revertir esta tendencia en 2024, se han implementado soluciones propuestas por consultores con el objetivo de obtener resultados tangibles y beneficiar a la empresa.
- La gerencia general ha identificado una reducción en las utilidades de la empresa y ha decidido implementar un sistema ERP como una solución propuesta por el equipo de Business Consulting. Este sistema ordenará internamente la información, mejorará la precisión en compras y precios, optimizará la gestión de inventarios y se espera que aumente las ventas de manera sostenida.
- El estudio realizado en Industrial Process S.R.L. reveló el problema crítico de la disminución de las utilidades, afectando directamente el margen de utilidad neta.

Esto señala áreas de mejora en los procesos y actividades de la empresa que deben ser abordadas urgentemente.

- Para asegurar el éxito de la propuesta de Business Consulting, Industrial Process S.R.L., debe realizar una capacitación exhaustiva a todo su personal. Esto alineará las necesidades y expectativas de la empresa con las demandas del mercado, al mismo tiempo que fortalecerá la cultura organizacional.
- Tras analizar los resultados del proyecto de inversión de Industrial Process S.R.L., se confirma que recuperar entre el 5% y el 10% de las ventas perdidas debido a una mala planificación de compras y presupuestos puede lograrse con la implementación del sistema ERP. El retorno de la inversión se estima en un máximo de dos años y medio y un mínimo de nueve meses.

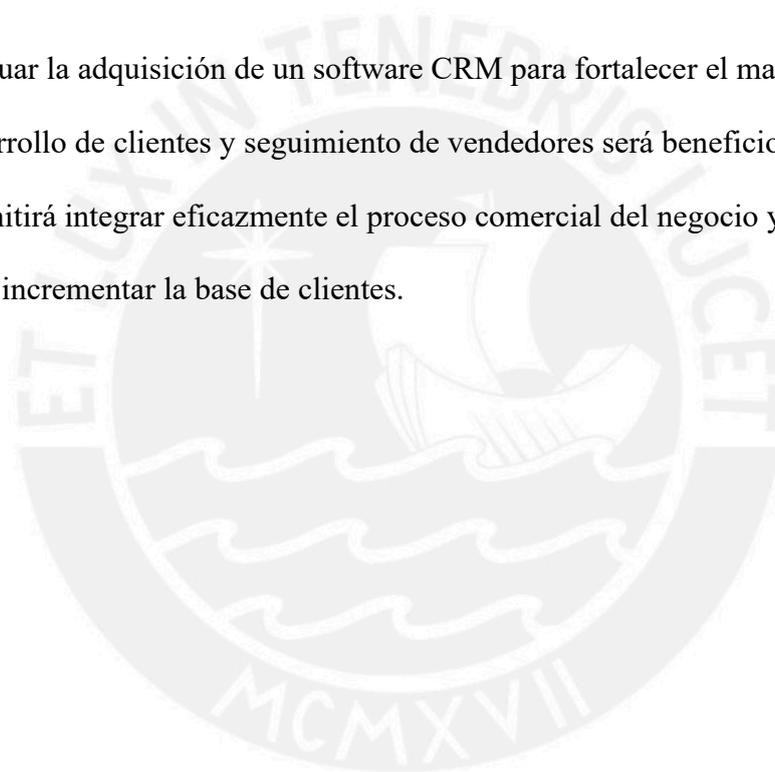


9.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la revisión de metas a mediano y largo plazo se realice mensualmente, liderada por la gerencia general y la administración. Los líderes deben presentar reportes semanales y mensuales sobre sus avances, así como las dificultades encontradas para alcanzar las metas establecidas.
- Es fundamental mantener actualizada mensualmente la información financiera para evaluar los objetivos y metas de cada área. Esto proporcionará un control efectivo a los líderes, destacando las fortalezas y áreas de mejora de la empresa, junto con propuestas para optimizar la eficiencia.
- Se sugiere llevar a cabo una auditoría contable para analizar el incremento en los costos de mercadería, gastos relacionados con importaciones, aumento en los gastos comerciales y pagos de comisiones a vendedores. Este análisis permitirá una mejor comprensión de la situación financiera y facilitará la toma de decisiones para evitar reducciones en las utilidades.
- Las áreas de comercial, almacén y logística deben planificar las compras de manera trimestral, asegurando un enfoque consensuado en los productos demandados por los clientes y aquellos que deben ser retirados del portafolio.
- Se aconseja realizar encuestas de satisfacción al cliente cada seis meses para diseñar estrategias más personalizadas, incluyendo promociones y ofertas dirigidas a clientes potenciales.
- Actualizar los procesos operativos y administrativos en las áreas de logística, finanzas y comercial será primordial, debido a los cambios derivados de la implementación del *Enterprise Resource Planning* (ERP). La gerencia general

debe designar a un líder resiliente y adaptable para guiar este proceso dinámico, identificando áreas de mejora en reuniones periódicas de revisión y mejora continua.

- Continuar con el plan de capacitación implementado es esencial para asegurar la adaptación exitosa del personal al nuevo sistema ERP. Este modelo de capacitación puede servir como base para futuros proyectos en Industrial Process S.R.L.
- Evaluar la adquisición de un software CRM para fortalecer el marketing, desarrollo de clientes y seguimiento de vendedores será beneficioso. Esto permitirá integrar eficazmente el proceso comercial del negocio y ofrecerá soporte para incrementar la base de clientes.



Referencias

- Ávila, S. (2010). *Guía Práctica: Logística y Distribución Física Internacional: Clave en las operaciones de comercio exterior*. Bogotá: EGIS S.A.
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Reporte de inflación junio 2023. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024 - BCRP (2023)*. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reporte-de-inflacion-junio-2023.pdf>
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Brealey, R., Myers, S., Allen, F (2010). *Principio de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill.
- Chopra, S & Meindl, P (2008). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, Planeación y Operación*. México: Pearson Educación.
- D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9.^a ed.) Pearson.
- Doran, G (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Recuperado de: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- García, O. (1999). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores.
- Gitman, L. y Zutter, Ch (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.

González, J. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín de Venezuela.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

Hill, Ch & Jones, G (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. (9a ed.).

México: Cengage Learning.

Industrial Process. (2023) *Sobre Nosotros*. <https://inprocess.com.pe/quienes-somos/>

Industrial Process. (2023a) *Nuestros Productos*. <https://inprocess.com.pe/categoria/danfoss/>

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2023). *Producto Bruto Interno disminuyó - 1,0% durante el tercer trimestre de 2023*.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-179-2023-inei.pdf>

Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Chumbipuma, D., & Salas, A. (2020).

Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020. Una publicación de Centrum PUCP- Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://cdncentrum.pucp.education/centrum/uploads/2020/06/16160953/informe-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>

Martínez, J. (2010). *La inteligencia de negocios como herramienta para la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Análisis de su aplicabilidad en el contexto corporativo colombiano*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de:

<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/6862>

Martínez, M. & Cegarra, N. (2014). *Gestión por procesos de Negocio: organización*

horizontal. España: Ecobook – Editorial del Economista. Recuperado de:

<https://books.google.com.pe/books?id=Y7rxAwAAQBAJ&pg=PT81&dq=corto+&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Meigs, R., Williams, J., Haka, S., Bettner, M (2000). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales*. Colombia: McGraw Hill.
- Moarri, R. (21 de junio de 2022). *Business Intelligence: 6 beneficios de la inteligencia empresarial por Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/business-intelligence-6-beneficios-de-la-inteligencia-empresarial>
- Moarri, R. (22 de febrero de 2023). *El impacto de la inteligencia de negocios en las organizaciones por Conexión ESAN*.: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-impacto-de-la-inteligencia-de-negocios-en-las-organizaciones>
- Moyer, Ch., Mcguigan, J., Kretlow, W (2005). *Administración Financiera contemporánea*. México: Thomson Learning.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Deusto.
- Posada, H. (2016). *Selección de un software (WMS) para la unificación de la operación de la empresa Suppla S.A*. Institución Universitaria Esumer de Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/2178>
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio
- Tic Portal 2018. ¿QUÉ ES UN SISTEMA ERP Y PARA QUÉ SIRVE?
<https://www.ticportal.es/temas/enterprise-resource-planning/que-essistema-erp>
- Van Horne, J. & Wachowics, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Vidal, C (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- World Bank (2023) Marco de la Alianza con el Perú 2023 – 2027.

Apéndice A: Primera Entrevista

Estimado Gerente General:

El presente listado de preguntas (cuestionario) busca conocer información exclusiva y relevante, con la cual se pueda realizar la consultoría de negocios de Industrial Process S.R.L., que comercializa e importa repuestos de automatización industrial, así como brindar soporte en servicios de proyecto de ingeniería. Las respuestas al cuestionario son totalmente confidenciales y será tratado a nivel académico.

Enrique Manuel Gamboa / Rolando Rodriguez / Ilish Jeral Jimenez

Jose Enrique Torres / Jose Suca

Primer cuestionario al Gerente general de Industrial Process S.R.L

Empresa: Industrial Process S.R.L

Cargo: Gerente General

Nombre: Ernesto Julio Orihuela Aguirre

Fecha: 05 de diciembre del año 2023

Duración de la reunión: 70 minutos

Inicio:

Buenos días, Ing. Ernesto Orihuela, somos Enrique Manuel Gamboa, Rolando Rodriguez, Ilish Jeral Jimenez, Jose Enrique Torres y Jose Suca, somos asesores de negocios, por lo que hemos leído e investigado sabemos que Industrial Process S.R.L, realiza importación y comercialización de productos industriales, atienden los sectores de Alimentos, Pesca, Industrial, Refrigeración, Minería y otros. Ahora podemos comenzar nuestra reunión, así que por favor le pedimos responda las siguientes preguntas:

Tiempo aproximado (60 minutos):

1. ¿Qué objetivo que tiene la organización en estos momentos?

El principal objetivo que tiene Industrial Process S.R.L., es mantener el nivel de ventas actual debido a que hemos tenido un aumento de ventas en los años 2021, 2022, nuestro objetivo es crecer un 5% anual y buscar la mejor estrategia de marketing que nos permita incrementar nuestra base de clientes actual.

2. ¿Actualmente cuáles son las limitaciones que se tienen?

Las limitaciones que tenemos actualmente serian la inestabilidad política y económica actual, que no permite que las empresas inviertan en proyectos industriales nuevos o que solo compren lo mínimo necesario para su proceso industrial, también podríamos mencionar la guerra de Rusia versus Ucrania, lo cual genera problemas en la producción de repuestos industriales, por escases de insumos que necesitan nuestros proveedores extranjeros.

3. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee Industrial Process S.R.L.?

Industrial Process S.R.L., tiene las siguientes ventajas competitivas: Tenemos el stock de todo su portafolio de productos, brindamos soporte técnico adecuado para sus clientes, los precios son establecidos según el promedio del mercado, brindamos con rapidez la entrega de sus productos a los clientes.

4. ¿Cuáles son los competidores en el mercado nacional?

Los principales competidores que tenemos son empresas que venden productos similares a los que importamos y su ventaja es que venden a precios más bajos, tienen un punto de venta físico en centro comerciales, pero son productos chinos que sus marcas no son conocidas en el país.

5. ¿Cuál es la situación financiera de Industrial Process S.R.L.? actualmente?

La situación financiera de Industrial Process S.R.L., es buena, porque se tiene capital de trabajo para afrontar los compromisos a corto, mediano y largo plazo, también ha terminado de pagar su préstamo Reactiva este año 2023, tenemos la política de reinvertir las ganancias

acumuladas de la empresa en inventario, para siempre tener nuestros productos disponibles a la venta, también estamos considerando a mediano plazo implementar un almacén más grande en una zona industrial.

6. ¿Cuál es la estructura de capital?

Industrial Process S.R.L., es una sociedad mercantil del tipo de responsabilidad Limitada, que tiene 02 socios, pero el socio mayoritario es el gerente general, Ing. Ernesto Orihuela que tiene una participación del 95% de acciones. Con el capital de trabajo que tenemos nos permite financiar nuestras actividades, nuestros proveedores del extranjero nos dan facilidades de pago (crédito) y tenemos líneas de crédito abiertas por los bancos que trabajan con nosotros.

7. ¿Qué política de créditos que tiene Industrial Process S.R.L.?

La política actual de créditos que se utiliza fue implementada por la gerencia general y la administración de la empresa, tenemos clientes recurrentes con los que se tienen políticas de pago a 30, 60 y 90 días, mayormente son empresas grandes, a nuestros clientes nuevos se les vende al contado, hasta que tengan un historial de compras para brindarle crédito, tenemos clientes con los cuales trabajamos con letras, a cada cliente según su histórico de compras y cumplimiento en sus pagos es evaluado trimestralmente, tenemos pocos casos de pagos atrasados o provisiones por cuenta por cobrar dudosa.

8. ¿Cómo se asignan los precios a los productos?

Los precios se asignan después del coste de los productos que en mayor parte es de importación, a este monto se le adiciona un 50% de margen de ganancia, de ahí hacemos una comparación con los competidores directos y el mercado minorista, de acuerdo a eso levantamiento de información se hacen los ajustes pertinentes para tener el precio intermedio en el mercado.

9. ¿Podría identificar las acciones que hacen posible que Industrial Process S.R.L., sobresalga en el mercado?

Actualmente, Industrial Process S.R.L., invierte en publicidad en redes sociales y participa en ferias y eventos como Perumin y Expo pesca en este año 2023, tratamos de participar en la mayoría de eventos que nos puedan acercar a clientes potenciales en los sectores como minería, pesca, alimentos, refrigeración en donde se necesita tener presencia, para aumentar la cantidad de prospectos que ayuden a crecer nuestra cartera de clientes.

10. ¿Cómo visualiza a Industrial Process S.R.L., en 5 y 10 años?

Actualmente, Industrial Process S.R.L., tiene una visión a 05 años y debe tener un 100% de crecimiento en ventas y 50% de aumento en clientes corporativos en todo el Perú, ingresando a todos los sectores productivos y participando en la ingeniería de proyectos de ampliación de plantas o sistemas eléctricos dentro del ámbito industrial. En 10 años si es factible debemos tener oficinas en Bolivia, Ecuador y Colombia.

11. ¿Qué actividades se han programado para obtener esa visión?

Las acciones que se están realizando es realizar un plan de marketing que pueda darnos mayor presencia con nuestros clientes, obtener una certificación en nuestros procesos productivos como el ISO que nos permitan tener más ámbito de acción en sectores que todavía no podemos ingresar como energía, gas, petróleo, también es importante implementar un software CRM de marketing, para manejar datos, estadísticas sobre el rendimiento de las ventas, esto nos ayudara a mejorar el plan de ventas, afinar las estrategias y contactar a clientes potenciales.

12. ¿Qué fortalezas tiene Industrial Process S.R.L.?

Industrial Process S.R.L., cumplirá 18 años en el mercado peruano, comercializa marcas reconocidas por su calidad, durabilidad y prestigio a nivel mundial; Cuenta con personal técnico capacitado que puede atender clientes de diferentes sectores industriales y la gerencia

tiene un compromiso para potenciar la marca y mejorar el posicionamiento de mercado, además que somos reconocidos por nuestros clientes en ser eficientes y siempre tener las últimas novedades en innovación industrial, por eso que nuestros propios clientes nos recomiendan a sus contactos para que coticen con nosotros.

13. ¿Qué debilidades tiene Industrial Process S.R.L.?

Siempre tenemos cosas por mejorar, pero podría mencionar la falta de información financiera que midan el avance hacia objetivos planificados por la gerencia, todavía no tenemos presencia en televisión, publicidad en revistas, radio, ausencia de planes de comunicación a nuestros clientes potenciales, inconvenientes en la cobranza, mejorar la sinergia entre las áreas para conseguir alcanzar la visión propuesta por la gerencia general.

14. ¿Qué oportunidades tiene Industrial Process S.R.L.?

La actividad minera se ha mantenido fuerte en este año 2023, lo cual sería una oportunidad importante conseguir más clientes de este sector. Realizar una alianza estratégica con distribuidores locales, que no realizan la importación de productos, conseguir certificaciones nacionales e internacionales para afianzar la marca en el mercado, tener un punto de venta físico en un centro comercial de alto tránsito industrial.

15. ¿Qué amenazas tiene Industrial Process S.R.L.?

Aumento de productos similares de marcas chinas a precios muy bajos, pero que son entrantes en el mercado nacional, desaceleración económica por temas políticos, esto disminuye los nuevos proyectos industriales y menor compra de clientes, la incertidumbre política actual, el aumento de la delincuencia en las calles, la inseguridad ciudadana nos frena en la capacidad de distribución de los pedidos de venta.

16. ¿Qué problema tiene el mercado?

Siempre hay problemas, pero actualmente es la inestabilidad política entre los poderes del estado, que están para trabajar de la mano para sacar la economía del país hacia adelante, si hubiese un plan para ayudar a que la economía pueda reactivarse y por lo tanto las grandes empresas, invertirían más en sus actividades productivas del país, lo cual conlleva a que necesitaran más servicios, mayor cantidad de repuestos y esto genera trabajo a las empresas que proveen a estas empresas, pero mientras tanto siguen en planes de austeridad y siendo conservadores en sus compras o herméticos de hacer tratos con proveedores nuevos.

17. ¿Cómo es la presencia de Industrial Process S.R.L., en los medios digitales (reconocimiento de marca)?

Actualmente, Industrial Process S.R.L., tiene presencia en medio digitales como Facebook, LinkedIn y su página web, pero todo es mejorable se desea implementar en la página web un chat Bot que pueda contactar a un usuario con un asesor de ventas directamente, pero por el momento no tenemos ofertas en medios digitales, estamos tratando de realizar mayor cantidad de capacitaciones al personal de nuestros clientes.

18. ¿Por favor comente acerca el reconocimiento de marca?

Si es muy importante tener reconocimiento en el mercado, porque siempre los nuevos prospectos, nos van a buscar en las redes y de ahí nos van a considerar como un proveedor importante, que es representante de marcas exclusivas en Perú y que tiene variedad de productos para todos los sectores industriales, en su portafolio.

19. ¿Se tiene la cantidad necesaria de personal en ventas?

Actualmente, si se tiene la cantidad de personal para las ventas, pero cuando tengamos más oficinas en provincia como Arequipa, tendremos que buscar más colaboradores en el área de ventas que cubran estas zonas.

23. ¿Cuál es el proceso de ventas, y el seguimiento para que se produzca una recompra por parte de los clientes?

El proceso de ventas inicia con prospectar a empresas que puedan estar interesados en los productos que tenemos, contactamos con el área logística o compras de la empresa y tratamos de realizar una visita técnica para ver el proceso industrial que tienen, cuáles son los principales inconvenientes y que tipo de soluciones quiere, después de eso realizamos una propuesta técnica la cual se acomode a los datos que recopilamos en la primera visita.

Después de la primera venta hacemos seguimiento y tratamos de generar una segunda visita para revisar las soluciones que implementamos y si todo está funcionando normal, donde el cliente sienta la atención post venta y eso nos genera más ventas.

24. ¿Cuál es el proceso de post venta, y el seguimiento que realizan los vendedores a su cartera de clientes?

Se hace el seguimiento a ver si el cliente está totalmente satisfecho con el producto o servicio que se le ha brindado y luego ofrecer alguna oferta exclusiva, programa de lealtad o capacitación a su personal, también se le visita o llama regularmente. Hemos detectado la necesidad de incorporar un software CRM que facilite la gestión con los clientes, así como a administrar y analizar datos relacionados con ellos.

24. ¿Cuál es el proceso de post venta, y el seguimiento que realizan los vendedores a su cartera de clientes?

Se hace el seguimiento a ver si el cliente está totalmente satisfecho con el producto o servicio que se le ha brindado y luego ofrecer alguna oferta exclusiva, programa de lealtad o capacitación a su personal, también se le visita o llama regularmente. Hemos detectado la necesidad de incorporar un software CRM que facilite la gestión con los clientes, así como a administrar y analizar datos relacionados con ellos.

25. ¿Cómo se monitorea la competencia, los productos sustitutos?

Tenemos un encargado que revisa las partidas arancelarias de los productos que importamos y vemos que competidor está realizando estas importación similares a nuestros productos, se obtiene cotizaciones de empresas competidoras para saber si tenemos precios similares para buscar un precio promedio, además vamos a los mercados minoristas para verificar si hay algún productos nuevo o sustituto que pueda competir con nuestro portafolio de productos.

26. ¿Se desarrollan presupuestos de ventas, que indicador tienen de ventas no concretadas ;

Si, se desarrollan presupuestos y pronósticos de ingresos y se realiza proyecciones los cuales se revisan cada 06 meses, para hacer el seguimiento respectivo, realizar recomendaciones de mejora y cuales puntos debemos atender, para cumplir lo presupuestado, según el último punto tenemos un 5% de ventas no realizadas, tanto por cancelación de pedidos, pedidos que no podemos atender por falta del producto y que no podemos reponer rápidamente por ser de importación.

27. ¿Cómo afronto Industrial Process S.R.L., la pandemia?

Industrial Process S.R.L., estuvo preparada para soportar los grandes cambios que trajo la pandemia, en especial en adaptarnos con los cambios y nuevos procedimientos de sanidad para atender clientes, que seguían operando como fue el rubro de alimentos, minería y pesca, adicionalmente se incorporaron a nuestra base de clientes empresas del sector salud, farmacéutico y clínicas, todos estos eventos permitieron que la empresa sea percibida en el mercado nacional como un proveedor importante y estratégico debido a que se tenía

productos a disposición y nuestro personal que también hizo su esfuerzo para trabajar en el estado de emergencia y fortalecer la presencia de la empresa con todos los clientes satisfechos que tenemos.

Termino (10 minutos)

Gracias por su colaboración y las respuestas en la consultoría de negocios.



Apéndice B: Segunda Entrevista

Estimado Jefe de Ventas:

El presente listado de preguntas (cuestionario) busca conocer información exclusiva y relevante, con la cual se pueda realizar la consultoría de negocios de Industrial Process S.R.L., que comercializa e importa repuestos de automatización industrial, así como brindar soporte en servicios de proyecto de ingeniería. Las respuestas al cuestionario son totalmente confidenciales y será tratado a nivel académico.

Enrique Manuel Gamboa / Rolando Rodriguez / Ilish Jeral Jimenez

Jose Enrique Torres / Jose Suca

Primer cuestionario al jefe de Ventas de Industrial Process S.R.L.

Empresa: Industrial Process S.R.L.

Cargo: jefe de Ventas

Nombre: Jorge Echevarria

Fecha: 25 de enero del año 2024

Duración de la reunión: 65 minutos

Inicio:

Buenos días, Ing. Jorge Echevarria, somos Enrique Manuel Gamboa, Rolando Rodriguez, Ilish Jeral Jimenez, Jose Enrique Torres y Jose Suca y somos asesores de negocios, por lo que hemos leído e investigado sabemos que Industrial Process S.R.L., realiza importación y comercialización de productos industriales, atienden los sectores de Alimentos, Pesca, Industrial, Refrigeración, Minería y otros. Ahora podemos comenzar nuestra reunión, así que por favor le pedimos responda las siguientes preguntas:

Tiempo aproximado (60 minutos):

1. ¿Cómo se percibe a Industrial Process S.R.L., en el mercado, reconocimiento de marca?

Se tiene un reconocimiento de marca porque Industria Process S.R.L., es representantes de la marca Danfoss, que es una marca prestigiosa en líneas de refrigeración, instrumentación, variadores de voltaje y línea eléctrica, también representamos otras 15 marcas que también son conocidas en el mercado nacional y que estamos haciendo el trabajo de introducción al mercado, por lo que el reconocimiento de marca se está dando y tenemos un resultado positivo cuando hacemos el primer acercamiento con un prospecto nuevo, porque ya han escuchado de nosotros o nos han visto en alguna feria o evento donde hemos participado.

2. ¿Cuál es el mercado objetivo comercial de Industrial Process S.R.L.?

El mercado objetivo de Industrial Process S.R.L., son: las industrias de alimentos, pesqueras, mineras, agroindustriales, pero sobre todo nuestro objetivo comercial es el usuario final, el que utiliza nuestro repuesto y lo instala en su máquina o su proceso productivo, en estos últimos años hemos aumentado con bastantes clientes que son distribuidores o minoristas, pero no usuarios finales, lo que nos indica que hay mucho mercado por explotar.

3. ¿Cómo logra el éxito comercial Industrial Process S.R.L.?

Los factores más importantes es el trabajo de hormiga, realizar visitas técnicas comerciales a los clientes (jefes de mantenimiento o encargados de logística), estar en modo de venta activa.

4. ¿Cómo Industrial Process S.R.L., fideliza a sus clientes?

Los clientes se fidelizan cuando sienten que están bien atendidos, al tener un soporte técnico post venta rápido, acompañamiento al cliente, resolver dudas de manera técnica de las marcas que se comercializan, también es recomendable realizar visitas anticipadas,

5. ¿Qué dificultades tiene Industrial Process S.R.L.?

El sistema actual que maneja almacén, nos da soporte a las cotizaciones que enviamos a los clientes, este no es suficiente, se necesita más información de los productos disponibles, productos en tránsito, stock mínimo y sobre todo evitar la falta de productos, en especial productos de alta rotación, actualmente tenemos discrepancias con otras áreas, por la queja de los clientes que no reciben sus pedidos o se les pospone la fecha de entrega y el área comercial debe conversar con los clientes para evitar que se cancelen esos pedidos de venta.

6. ¿Qué fortalezas tiene Industrial Process S.R.L.?

La empresa actualmente es reconocida por ser una empresa, que es representante oficial de Danfoss lo cual esta marca es muy conocida por tener productos de alta calidad y que muchas empresas industriales tienen en su cadena productiva, lo cual nos abre la puerta para vender los productos Danfoss y también las otras 15 marcas que representamos y que también tienen garantía y servicio técnico asegurado, como servicio post venta.

7. ¿Cómo Industrial Process S.R.L., es más competitiva?

Industrial Process S.R.L., es más competitiva porque tenemos casi el 100% de nuestros productos en almacén, brindamos soporte técnico y asesoría personalizada a los clientes, no solo vendemos productos sino hacemos un diagnóstico integral a la línea productiva del cliente, donde proponemos mejoras que se puedan implementar y sobre todo que sienta un respaldo en repuestos y desarrollo de proyectos.

8. ¿Es suficiente los productos que ofrece Industrial Process S.R.L.?

En la actualidad los productos que tenemos en portafolio son suficientes, además que abarcamos bastante rubros productivos, alimentos, refrigeración, industrial, pesca, minería, agroindustrial, salud, farmacéuticas es muy amplio el mercado que tenemos y que nos falta seguir trabajando para seguir llegando a más clientes finales.

9. ¿Como se asigna los precios?

Nosotros, hacemos comparación de precios en el mercado minorista y también con los distribuidores que son nuestros clientes, los precios de los productos que brindamos están dentro del promedio del mercado, aunque este año 2023 solo hubo una variación de 2% a 4% del precio de lista.

10. ¿Quién elaboran los Objetivos y metas en Industrial Process S.R.L.?

El responsable es el Gerente general, el cual es el que nos indica los objetivos que debemos obtener, en el caso del área comercial estamos con metas muy importantes, sobre el crecimiento de ventas y la estrategia que debemos aplicar para los productos nuevos que estamos haciendo conocer a los clientes, también objetivos comunes con marketing sobre el crecimiento de ventas.

11. ¿De qué manera se dan las comunicaciones de estas metas en la empresa?

Las comunicaciones mayormente son verbales, tenemos reuniones una vez a la semana, donde establecemos los puntos que vamos a tocar y tratamos de tener actas de reuniones para que se formalice los temas que tenemos y hacerle seguimiento en las siguientes reuniones.

12. ¿Podría identificar las estrategias de marketing o plan de publicidad aplicadas en Industrial Process S.R.L.?

Actualmente tenemos participación en ferias de gran afluencia de cliente potenciales como son: Perumin y Expo pesca, los cuales hacen que empresas de gran envergadura nos puedan conocer, también tenemos publicidad en redes sociales, realizamos capacitaciones al personal técnico de nuestros clientes y hacemos presentaciones y demostraciones de los productos nuevos.

13. ¿Qué publicidad usa el área comercial?

Si, actualmente estamos contactando cinco prospectos nuevos mensualmente, lo que significa que la publicidad está siendo efectiva, en redes sociales y también en búsquedas como Google, pero aun así deberíamos tener más publicidad en medios masivos, pero lo que más nos ayuda es la recomendación de nuestros clientes.

14. ¿Qué resultados tienen de la encuesta de satisfacción del cliente?

Afirmativamente si tenemos una encuesta de satisfacción al cliente, por el lado favorable es que el cliente reconoce la respuesta rápida que se le brinda a sus consultas o información que necesita, la oportunidad de mejora es la demora de las importaciones de productos, lo cual alarga mucho la entrega de los productos cotizados y tenemos que extender los plazos, algunos clientes no quieren esperar y cancelan pedidos, lo cual nos perjudica ya que hemos invertido tiempo en ese cliente para cerrar la venta.

15. ¿Cuál es el presupuesto de venta para el año 2024?

Las ventas al cierre del 2023 alcanzaron el monto de S/ 13 MM, para el 2024 se tiene previsto un crecimiento del 5% en ventas. También que debemos incrementar más viajes para visitar clientes en provincia, donde se desarrolla la minería, para el 2024 es el sector que más deseamos aumentar nuestra presencia.

16. ¿Cómo calificaría el soporte de almacén y de distribución en el proceso de ventas?

El soporte de almacén es bueno pero puede mejorar, porque manejan la información de los productos que se tienen a disposición para la venta, productos que están en tránsito, pero muchas veces hacemos pedidos sobre productos agotados, porque nadie nos da una alerta o un mensaje que un producto de nuestro listado indicando que está agotado, tampoco informa cuando se repondrá, lo que genera problemas con los pedidos que ya tenemos registrados y mayormente hay varios componentes relacionados, que si falta alguno el cliente se molesta

porque tiene que comprarlo en otro proveedor, este inconveniente lo solucionamos comprando nosotros localmente el producto que falta y mantenemos la venta, pero esto está siendo muy reiterativo en estos últimos años.

17. ¿Cómo calificaría el soporte de logística y compras en el proceso de ventas?

El soporte de logística es bueno, pero debemos mejorar la comunicación con Logística para que se respete las fechas de entrega de productos importados, nosotros no participamos en el plan de compras, tampoco nos piden información o estadísticas para hacer el presupuesto de compras, con lo cual solo se compra lo que se pide y eso demora, o hay retrasos y por consiguiente retrasos en las entregas y eso hace que perdamos credibilidad con los clientes. Durante la pandemia una importación se demoraba 06 meses, actualmente se ha normalizado a 02 o 03 meses, pero tenemos demoras de entrega de pedidos que producen quejas de los clientes, que tenemos que atender los del área comercial, antes teníamos stocks mínimos de los productos con más rotación, pero actualmente se pierden pedidos continuamente.

18. ¿Cómo calificaría el soporte de Administración y Contabilidad en el proceso de ventas?

Si hay buen soporte de administración, se hace respetar la política de créditos, se tiene claro los temas de facturación y de manejo de letras y cheques diferidos. Actualmente el 30% de las ventas son al contado, el 70 % al crédito y de ese crédito 40% a 30 días, 30% a 60 días y 30% a 90 o 120 días, por eso hay que estar muy atentos para hacer el seguimiento respectivo del pago de las ventas al crédito.

19. ¿Qué indicadores tiene el equipo de ventas?

Los principales indicadores que tiene el equipo de ventas son los siguientes: la cantidad de visitas técnicas comerciales, cumplimiento de la meta de ventas mensual, visitas clientes o prospectos en provincia y nuevos proyectos contratados. Todos en el equipo de ventas tienen un promedio alto, lo cual es aceptable en los indicadores mencionados, por lo que estamos

haciendo bien nuestro trabajo y la gerencia general está conforme con nuestro rendimiento.

20. ¿Como es el ciclo de ventas, desde el primer contacto hasta la facturación?

Si, los prospectos llaman a la central, donde la encargada le pide los datos y con eso puede saber el segmento al que pertenece la empresa, se le asigna esa información detallada y el contacto, al vendedor encargado de esa línea de productos y se hace el primer contacto, de ahí se continua con el seguimiento respectivo hasta realizar una visita técnica comercial, para concretar una venta.

21. ¿Se tiene un stock actualizado de productos para ofrecer a los clientes, cada que tiempo se actualiza esa información?

El stock se puede ver en el sistema, pero nosotros del área comercial estamos en campo y manejamos un listado semanal de los productos en stock que están disponibles, también si los productos están separados por algún cliente directamente o para algún proyecto, pero no hay un sistema de alertas que indique, un stock mínimo de los productos con más rotación, porque son lo que más rápido se venden y por lo tanto los que más demoran en reponerse.

Como mencione anteriormente, nosotros deberíamos participar en la planificación de compras, porque sabemos la tendencia de los clientes y las novedades que hay en el mercado.

22. ¿Qué tecnologías o herramientas se utilizan en el área comercial, como CRM, análisis de datos o plataformas de comercio electrónico?

Actualmente solo disponemos del sistema de inventario, se podría implementar un software CRM, que ayudaría a potenciar el equipo de ventas, con eso podríamos hacer un seguimiento más a detalle a los clientes y tener un historial completo de las actividades que se realizan a diario, porque todo se registraría en el software y sobre todo tendríamos más datos que nos ayudarían a planificar mejor los productos a ofrecer, tendencia de los clientes, cantidad de visitas, tener más información y con eso brindar mayores propuestas de mejora para el área con la autorización de la gerencia general.

23. ¿Se pierden ventas en Industrial Process S.R.L.? se tiene algún indicador o porcentaje?

Si tenemos perdidas de ventas, como en toda empresa tenemos devoluciones, pero pedidos de venta cancelados, eso representa un 10% a 15 % del total de ventas mensuales, en productos de alta rotación, por eso la comunicación con logística debe ser más fluida para tener un semáforo de alertas de stock mínimo que debemos tener en este tipo de productos.

24. ¿Cómo se mide y gestiona el inventario de repuestos, para evitar la pérdida por obsolescencia de productos?

Actualmente administración y almacén han identificado varios productos en obsolescencia, los cuales estamos coordinando la estrategia para ofrecer estos productos a nuestros clientes y buscar en que industria o sector más se utilizan, para concretar su venta y que tan factible es su venta.

Termino (10 minutos)

Gracias por su colaboración y las respuestas en la consultoría de negocios.

Apéndice C: Tercera Entrevista

Estimado Jefa de Administracion:

El presente listado de preguntas (cuestionario) busca conocer información exclusiva y relevante, con la cual se pueda realizar la consultoría de negocios de Industrial Process S.R.L., que comercializa e importa repuestos de automatización industrial, así como brindar soporte en servicios de proyecto de ingeniería. Las respuestas al cuestionario son totalmente confidenciales y será tratado a nivel académico.

Gracias por su colaboración.

Enrique Manuel Gamboa / Rolando Rodriguez / Ilish Jeral Jimenez

Jose Enrique Torres / Jose Suca

Primer cuestionario al jefe de Administración de Industrial Process S.R.L.

Empresa: Industrial Process S.R.L

Cargo: jefe de Administración.

Nombre: Giovana Martínez

Fecha: 09 de enero del año 2024

Tiempo de entrevista: 35 minutos

Inicio:

Buenos días, Estimada Giovana Martínez, somos Enrique Manuel Gamboa, Rolando Rodriguez, Ilish Jeral Jimenez, Jose Enrique Torres y Jose Suca, somos asesores de negocios, por lo que hemos leído e investigado sabemos que Industrial Process S.R.L., realiza importación y comercialización de productos industriales, atienden los sectores de Alimentos, Pesca, Industrial, Refrigeración, Minería y otros. Ahora podemos comenzar nuestra reunión, así que por favor le pedimos responda las siguientes preguntas:

Tiempo aproximado (60 minutos):

1. ¿Cómo se percibe a Industrial Process S.R.L., en el mercado reconocimiento de marca?

Se tiene un reconocimiento de marca porque Industrial Process S.R.L., es representantes de la marca Danfoss, que es una marca prestigiosa en líneas de refrigeración, instrumentación, variadores y línea eléctrica.

2. ¿Cuál es el mercado objetivo comercial de Industrial Process S.R.L.?

El mercado objetivo de Industrial Process S.R.L., son: las industrias de alimentos, pesqueras, mineras, tratamiento de aguas residuales, agroindustriales, también las del sector salud.

3. ¿Qué dificultades tiene Industrial Process S.R.L.?

Desde mi punto de vista una dificultad que tenemos es la política de cobranza que tenemos con los clientes, el 30% es al contado y el 70% es al crédito y tenemos créditos de 90 a 120 días, lo cual nos crea una brecha entre el pago a nuestros proveedores contra la cobranza que recibimos, hay meses en que nos falta liquidez pero se controla con préstamos bancarios a corto plazo y líneas de crédito, este año 2023 hemos cancelado el préstamo Reactiva que otorgo el gobierno, por eso que estamos muy pendientes a la cobranza, para tener liquidez en la empresa.

4. ¿Qué fortalezas tiene Industrial Process S.R.L.?

La fortaleza que tiene la empresa es que manejamos marcas muy prestigiosas como Danfoss que tienen un mercado asegurado, todas las industrias tienen en sus sistemas industriales algún componente de Danfoss, especialmente en el rubro pesquero, refrigeración, alimentario, las empresas de estos sectores son nuestros principales clientes.

5. ¿Cómo Industrial Process S.R.L., es más competitiva?

Industrial Process S.R.L., siempre está siempre atendiendo las consultas de sus clientes, porque brindamos soporte técnico y asesoría personalizada a los clientes, lo cual crea una relación más sólida con los usuarios de los componentes o repuestos, no solo vendemos

productos sino un servicio post venta de calidad, también hacemos un diagnóstico de línea productiva del cliente.

6. ¿Qué resultados tienen de la encuesta de satisfacción del cliente?

Si se tiene una encuesta de satisfacción del cliente, lo cual nos garantiza que el cliente nos tiene en consideración para realizar recompra de nuestros productos, pero en el tema de logística se debe realizar mejor la planificación de importaciones de productos, también el tiempo de despacho de productos, los clientes tienen diferentes horarios de recepción en sus almacenes y eso hace perder tiempo a la movilidad de reparto.

7. ¿Cuál es el presupuesto para el año 2024?

Para el 2024 se tiene claro el presupuesto de las ventas, que para el 2023 alcanzaron el monto de S/ 13 MM, para el 2024 según la gerencia general se indicó que la meta debe tener un crecimiento del 5% en ventas. Sobre presupuesto de gastos y otras actividades todavía se están alistando para presentarlas a la gerencia general.

8. ¿Qué indicadores financieros se presenta a la gerencia general?

Los principales indicadores financieros son los estados financieros que se presentan a la gerencia General, actualmente se presentan cada mes en una reunión con todas las áreas, ahí se puede observar que las utilidades están disminuyendo por el aumento de costos y gastos mayormente relacionados con el área de ventas. Estamos implementando un reporte donde se puedan presentar ratios financieras para que se pueda medir la gestión de las diferentes áreas y esto pueda ayudar a la gerencia general en tomar decisiones.

9. ¿Se tiene un stock actualizado de productos para ofrecer a los clientes, cada que tiempo se actualiza esa información?

Si tenemos un listado de productos que maneja el área comercial, también se puede ver en el sistema de almacén, pero lamentablemente no se puede ver en línea, estamos implementando un sistema de alerta que indique un stock mínimo, para que los vendedores puedan tener

facilidades al momento de generar sus pedidos y no haya faltantes después en la entrega del pedido.

10. ¿Se pierden ventas en Industrial Process S.R.L.? se tiene algún indicador o porcentaje?

No tenemos un dato certero, pero si se cancelan pedidos por falta de stock, o también no se generan en el sistema, pero eso no debería pasar, porque es la pérdida de una venta que ha tenido un costo de personal, tiempo y recursos que la empresa brinda a sus vendedores y que se pierde, para mejorar se debería reunir comercial, logística y la gerencia general, para planificar las compras, que conllevan a las ventas de la empresa, eso debe ser una acción urgente para empezar bien el año 2024.

11. ¿Cómo se mide y gestiona el inventario de repuestos, para evitar la pérdida por obsolescencia de productos?

La empresa realiza inventarios físicos todos los años, pero tenemos productos en obsolescencia que incrementan el stock de la empresa, pero que no tienen rotación hace años y tampoco se ofrecen a los clientes que lo compraron en años anteriores, eso ha sido informado a la gerencia general, para que indique que acción se va a realizar.

12. ¿Qué procedimientos se tienen para el inventario físico de productos?

Actualmente, estamos mejorando los procedimientos en almacén, para que sean más rápidos los inventarios físicos, tenemos propuestas de varias empresas externas que nos brinde el servicio de conteo y emisión de un informe de inventario, pero eso necesitaría que el almacén cierre por lo menos unos tres a cuatro días. Algo que no es de mucho agrado a la gerencia general, que aun estemos en inventario físico se debe seguir atendiendo los pedidos, lo cual dificulta el proceso de conteo de nuestro personal y puede generar errores en la información que se consiga. También realizamos inventarios de forma trimestral de los productos que tienen mayor valor en monto.

13. ¿Quiénes tienen autorización de retirar productos del almacén?

El Gerente general puede retirar productos del almacén según la necesidad que se tenga para mostrarlo a un cliente o para hacer una demostración comercial, también se autoriza al jefe de ventas y algunos asesores comerciales, pero todos tienen la responsabilidad de devolverlo en buen estado, esto siempre se realiza con un fin comercial, nunca se ha perdido un producto devuelto.

14. ¿Cuál es el proceso de recepción de importaciones en el almacén?

Los productos que se importan son porque tienen un pedido de compra, las importaciones tienen un tiempo aproximado de tres meses aproximadamente en llegar a aduanas en Perú, pero cuando llega el producto a nuestro almacén, no se tiene una alarma o alguien que informe a los vendedores que llegó el producto que ellos solicitaron comprar y la mercadería sigue en el almacén separado del stock disponible, porque el pedido se encuentra separado para el cliente, nadie hace seguimiento a ese pedido pendiente de atención departe de comercial, tampoco almacén informa que lo tiene en stock, tampoco logística que es la que sabe que el producto llegó de importación, en ese tiempo se pierde la venta porque pasa mucho tiempo y el cliente, lo consigue en otro proveedor, estas son las cosas que debemos mejorar, coordinar e informar mejor internamente, la empresa necesita ordenarse un poco para seguir creciendo como lo ha estado haciendo.

Termino (10 minutos)

Gracias por su colaboración y las respuestas en la consultoría de negocios.