



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**LA TRANSFORMACION DIGITAL EN LA GESTION  
FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE  
CONSUMO MASIVO EN EL PERU Y AMERICA LATINA,  
2019-2020**

**PRESENTADA POR**

**FERNANDO POLO ORELLANA**

**ASESOR**

**VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS**

**LIMA – PERÚ**

**2021**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**UNIDAD DE POSGRADO**

**“LA TRANSFORMACION DIGITAL EN LA GESTION FINANCIERA EN  
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL  
PERU Y AMERICA LATINA, 2019-2020”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS**

**PRESENTADO POR:**

**FERNANDO POLO ORELLANA**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN  
LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL  
PERÚ Y AMÉRICA LATINA, 2019-2020**

## **ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

### **ASESOR:**

**Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

### **MIEMBROS DEL JURADO:**

#### **PRESIDENTE:**

**Dr. JUAN AMADEO ALVA GÓMEZ**

#### **SECRETARIO:**

**Dr. CRISTIAN ALBERTO YONG CASTAÑEDA**

#### **MIEMBRO DE JURADO:**

**Dr. VIRGILIO WILFREDO RODAS SERRANO**

**Dr. JUAN AUGUSTO FERREYROS MORÓN**

**Dra. ELSA ESTHER CHOY ZEVALLOS**

## **DEDICATORIA**

A Dios por la vida, la salud y la fortaleza que nos brinda.

A mi hija Nataly Jennifer, por lo que representa en mi vida.

A mi querida familia por su apoyo indesmayable durante todos estos años de estudio, que me ha permitido conseguir un logro tan importante y se lo dedico a ustedes mi razón de ser.

## **AGRADECIMIENTO**

Al director de la Unidad de Posgrado, a los maestros y asesores de la USMP que contribuyeron con sus guías en la elaboración de mi trabajo de investigación, así como a todo el personal administrativo y académico que apoyaron en los trámites correspondientes.

## ÍNDICE

CARATULA.....	¡Error! Marcador no definido.
TÍTULO.....	¡Error! Marcador no definido.
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
RESUMO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
I.    Planteamiento del problema .....	1
1.1.    Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2.    Delimitación de la investigación.....	4
1.3.    Formulación de problemas .....	5
1.4.    Objetivos de la investigación .....	6
1.5.    Justificación e importancia de la investigación .....	6
1.6.    Limitaciones .....	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
II.    Marco teórico.....	8
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	8
2.2.    Bases teóricas.....	9
2.3.    Marco Histórico .....	27
2.4.    Definiciones de términos básicos (Glosario .....	35
CAPÍTULO III.....	38
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	38
III.    Formulación de hipótesis .....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.    Hipótesis general.....	38
3.2.    Hipótesis específicas.....	38
3.3.    Operacionalización de variables .....	39
CAPÍTULO IV .....	41
METODOLOGÍA .....	41
IV.    Metodología.....	41
4.1.    Diseño metodológico .....	41



4.2. Población y muestra.....	42
4.3. Técnicas de recolección de datos .....	44
4.4. Técnicas para el procesamiento de la información .....	44
4.5. Aspectos éticos .....	44
CAPÍTULO V .....	45
RESULTADOS.....	45
V. Resultados .....	45
5.1. Resultado de las encuestas e interpretación de los resultados.....	45
5.2. De la contrastación de las hipótesis .....	90
CAPÍTULO VI .....	109
DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	109
VI. Discusión, conclusiones y recomendaciones .....	109
6.1. Discusión.....	109
6.2. Conclusiones.....	111
6.3. Recomendaciones.....	111
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	114
ANEXOS.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza? .....	45
Tabla 2.	¿Cuál es la consecuencia del uso del sistema SAFETY PAY en la gestión de cobranzas?.....	47
Tabla 3.	¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain? .....	48
Tabla 4.	¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo? .....	49
Tabla 5.	¿Considera usted importante que las empresas tengan capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor?.....	51
Tabla 6.	¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?.....	53
Tabla 7.	¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo? .....	55
Tabla 8.	¿Considera usted importante que la planeación de inventarios tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses?.....	57
Tabla 9.	¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector? .....	59
Tabla 10.	¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores? .....	61
Tabla 11.	¿Cree usted importante que las empresas industriales de consumo masivo consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones? .....	63
Tabla 12.	¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud? .....	65
Tabla 13.	¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez? .....	67
Tabla 14.	¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus políticas de cobranzas? .....	68

Tabla 15.	¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores? .....	70
Tabla 16.	¿Cree usted que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con órdenes de compra? .....	72
Tabla 17.	¿Cree usted que los ingresos de caja proyectados son importantes en la planificación de la Tesorería? .....	74
Tabla 18.	¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben identificar las razones del déficit de caja? .....	76
Tabla 19.	¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo? .....	78
Tabla 20.	¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez? .....	80
Tabla 21.	¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes? .....	82
Tabla 22.	¿Cree usted que la publicidad personalizada por tipos de canales impacta positivamente en la percepción de los clientes? .....	84
Tabla 23.	¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información? .....	86
Tabla 24.	¿En su opinión el tipo de hardware incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo? .....	88
Tabla 25.	Cruzada .....	92
Tabla 26.	Cruzada 1 .....	95
Tabla 27.	Cruzada 2 .....	97
Tabla 28.	Cruzada 3 .....	99
Tabla 29.	Cruzada 4 .....	101
Tabla 30.	Cruzada 5 .....	104
Tabla 31.	Cruzada 6 .....	106
Tabla 32.	Cruzada 7 .....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza? .....	46
Gráfico 2.	¿Cuál es la consecuencia del uso del sistema SAFETY PAY en la gestión de cobranzas?.....	47
Gráfico 3.	¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain? .....	48
Gráfico 4.	¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?.....	50
Gráfico 5.	¿Considera usted importante que las empresas tengan capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor?.....	51
Gráfico 6.	¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?.....	53
Gráfico 7.	¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?.....	55
Gráfico 8.	¿Considera usted importante que la planeación de inventarios tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses?.....	57
Gráfico 9.	¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector?.....	59
Gráfico 10.	¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores? .....	61
Gráfico 11.	¿Cree usted importante que las empresas industriales de consumo masivo consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones? .....	63
Gráfico 12.	¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud?.....	65
Gráfico 13.	¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez? .....	67
Gráfico 14.	¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus políticas de cobranzas? .....	68

Gráfico 15.	¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores? .....	70
Gráfico 16.	¿Cree usted que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con órdenes de compra? .....	72
Gráfico 17.	¿Cree usted que los ingresos de caja proyectados son importantes en la planificación de la Tesorería? .....	74
Gráfico 18.	¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben identificar las razones del déficit de caja? .....	76
Gráfico 19.	¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo? .....	78
Gráfico 20.	¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez? .....	80
Gráfico 21.	¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes? .....	82
Gráfico 22.	¿Cree usted que la publicidad personalizada por tipos de canales impacta positivamente en la percepción de los clientes? .....	84
Gráfico 23.	¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información? .....	86
Gráfico 24.	¿En su opinión el tipo de hardware incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo? .....	88

## RESUMEN

La investigación, “***LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA, 2019-2020***”, se realizó recurriendo a varias fuentes y que fue enriquecida, además, con la valiosa opinión de expertos en la materia, que permitió dar validez al desarrollo de la presente investigación.

Como resultado, de la aplicación del instrumento de investigación, se evidencia que la transformación digital influye en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020; debido al desarrollo y aparición de tecnologías disruptivas, como la nueva forma de hacer negocios a consecuencia de la pandemia; situaciones que han obligado a las empresas industriales de consumo masivo a considerar en su plan de inversiones, tecnologías que permitan su transformación digital a pasos más acelerados.

La composición de la tesis comprende desde la realidad problemática, el marco teórico, las hipótesis y variables, desarrollo metodológico, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Todo lo mencionado anteriormente han sido validados por diversos especialistas en la materia, que con su experiencia hizo posible elaborar el presente trabajo de investigación, que permite apoyar el desarrollo de futuras investigaciones sobre este tema tan importante en los negocios.

Su propósito fue demostrar si la transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020. Concluyéndose que la transformación digital influye directamente en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, desarrollando los debidos argumentos en los diferentes capítulos del presente trabajo de investigación.

**Palabras claves:** Transformación digital, gestión financiera, medios de pagos digitales, blockchain, Data & Analytics; inteligencia artificial, Cloud, redes sociales.

## ABSTRACT

The research, "THE DIGITAL TRANSFORMATION IN FINANCIAL MANAGEMENT IN MASS CONSUMPTION INDUSTRIAL COMPANIES IN PERU AND LATIN AMERICA, 2019-2020", was carried out by resorting to several sources, which was further enriched with the valuable opinion of experts in the field, which allowed giving validity to the development of the present research.

As a result, from the application of the research instrument, it is evident that digital transformation affects financial management in industrial mass consumption companies in Peru and Latin America, 2019-2020; due to the development and emergence of disruptive technologies, such as the new way of doing business as a result of the pandemic; situations that have forced industrial mass consumption companies to consider in their investment plan, technologies that allow their digital transformation at faster steps.

The composition of the thesis includes the problematic reality, the theoretical framework, the hypotheses and variables, methodological development, findings, conclusions and recommendations. All the aforementioned have been validated by various specialists in the field, whose experience made it possible to prepare this research work, which will support the development of future research on this important topic in business.

Its purpose was to demonstrate whether digital transformation has an impact on financial management in industrial FMCG companies in Peru and Latin America, 2019-2020. Concluding that the digital transformation directly influences financial management in industrial mass consumption companies in Peru and Latin America, developing the due arguments in the different chapters of this research work.

**Keywords:** Digital transformation, financial management, digital payment means, blockchain, Data & Analytics; artificial intelligence, cloud, social networks.

## RESUMO

A investigação, "TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE MASSA EM PERU E AMÉRICA LATINA, 2019-2020", foi conduzida utilizando várias fontes, o que foi ainda enriquecido com a valiosa opinião de peritos na matéria, o que permitiu validar o desenvolvimento desta investigação.

Como resultado, da aplicação do instrumento de investigação, é evidente que a transformação digital afecta a gestão financeira em empresas industriais de consumo de massa no Peru e na América Latina, 2019-2020; devido ao desenvolvimento e emergência de tecnologias disruptivas, tais como a nova forma de fazer negócios em resultado da pandemia; situações que obrigaram as empresas industriais de consumo de massa a considerar no seu plano de investimento, tecnologias que permitem a sua transformação digital a passos mais rápidos.

A composição da tese inclui desde a realidade problemática, o quadro teórico, as hipóteses e variáveis, o desenvolvimento metodológico, os resultados, conclusões e recomendações. Todos os trabalhos acima mencionados foram validados por vários especialistas na matéria, cuja experiência tornou possível desenvolver este trabalho de investigação, que irá apoiar o desenvolvimento da investigação futura sobre este importante tema nas empresas.

O seu objectivo era demonstrar se a transformação digital tem impacto na gestão financeira em empresas industriais de Consumo de Massa no Peru e na América Latina, 2019-2020. Concluindo que a transformação digital influencia directamente a gestão financeira em empresas industriais de consumo de massa no Peru e na América Latina, desenvolvendo os devidos argumentos nos diferentes capítulos deste trabalho de investigação.

**Palavras-chave:** Transformação digital, gestão financeira, meios de pagamento digital, blockchain, Data & Analytics; inteligência artificial, nuvem, redes sociais.



## INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente trabajo de investigación, “**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA, 2019-2020**”, está compuesta por seis capítulos, los cuales se detallan:

Capítulo I: Comprendido por el estudio del problema, donde se describe la realidad del problema, las delimitaciones de la investigación. Así mismo se plantean los problemas, se determina los objetivos, la importancia, la viabilidad y las limitaciones que se pudieran presentar en el desarrollo de la investigación.

Capítulo II: Marco teórico se recopila antecedentes sobre las variables independiente y dependiente, aspectos legales, las bases teóricas, investigaciones y estudios de especialistas que dan valor a la presente investigación y la definición de términos apropiados de la investigación.

Capítulo III: Se inicia con la hipótesis principal y luego las hipótesis secundarias concluyendo este capítulo con la operacionalización de las variables independiente y dependiente.

Capítulo IV: Metodología en este punto se analizan aspectos relacionados a la población y muestra la que se vincula con la recolección de información, asimismo se indican las técnicas y herramientas para procesar los datos y aspectos éticos.

Capítulo V: Resultados, que son producto de las diversas respuestas de los encuestados en el instrumento correspondiente, la misma que fue tabulada en el sistema estadístico SPSS, obteniendo la siguiente información: gráficos, cuadros estadísticos que sirvió de base para la interpretación de cada pregunta para mayor entendimiento, finalizando con la contrastación de las hipótesis

Capítulo VI: En este acápite encontramos la discusión, conclusiones y recomendaciones. Concluyendo después de diagnosticar, indagar y analizar los datos correspondientes, para finalmente emitir las recomendaciones propias de los resultados y para su aplicación empresarial.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### I. Planteamiento del problema

##### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Jugo, J. (2021, 3 de enero), comenta en el Diario Gestión, que la transformación digital es una vía para fortalecer las empresas en tiempos de incertidumbre, indica también que, si bien la tecnología que hoy día aparece como nueva se conoce desde hace tiempo, y la pandemia ha acelerado su aplicación. El teletrabajo, el e-commerce, los webinars, la expansión de la telemedicina, de las Fintech ( finance y technology, ) son varios de los procesos más importantes desarrollados en la transformación digital. Además, debemos considerar que en el campo de las finanzas las nuevas tecnologías juegan un rol clave como impulsadoras del cambio.

La firma de consultoría y auditoría líder PWC en su revista Rediseñar las Finanzas en el contexto actual digital indica que, los gerentes y subgerentes vinculados con aspectos financieros tienen que reorganizar sus funciones y actividades de trabajo, nuevas ideas entonces en la creación de valor para las empresa y flujos innovadores en sus propias operaciones. Hacerle frente al nuevo contexto digital, los ubica en un nivel óptimo para gestionar sus riesgos, lo que significa aprovechar las nuevas oportunidades y relanzar su propio crecimiento.

Así mismo, todos los empresarios agrupados en los diferentes comités afirman que la transformación digital es el gran impulsador del cambio y la palanca para concretar los nuevos modelos de negocios en el nuevo sistema empresarial que enfrenta una terrible pandemia sin precedentes donde los ejecutivos deben lidiar con los objetivos de corto plazo y revisar los planes de largo plazo. Las empresas que se adapten con la debida anticipación tendrán más oportunidades para consolidar sus negocios de forma sostenible. No hay ninguna duda que, la digitalización incluye tecnologías como la robotización, la inteligencia artificial o las herramientas de data analytics, una combinación que se traduce en más

eficiencia, reducción de costes y mejora en términos de calidad. Por otro lado, PWC en su revista de Transformación Digital indica que hay cinco mega tendencias que están cambiando el mundo:

Igualmente, **Hoyle, J. (2019), Transformación Digital en el Perú, indica que en el Perú y en el mundo se vive un cambio tecnológico acelerado.** El futuro dará un giro extraordinario y será exponencialmente diferente al presente, siempre ha estado presente la tecnología como una herramienta para innovar canales de comunicación y la manera en que



interactuamos. En este orden de ideas, un giro total a los modelos de negocios de nuestras empresas y nuestras experiencias como clientes.

De lo expuesto anteriormente es claro que **las estrategias y tecnologías pre pandemia no servirán ni garantizarán la continuidad del negocio ya sea por efectos de actividades restringidas o porque su mercado se ha reducido por cambio en los hábitos de los clientes o por nuevos productos sustitutos.**

Por otro lado, en **(Expansión - Diario Económico e Información de Mercados, n.d.)** se comenta que "la tecnología digital está transformando la organización financiera de las empresas, ¿de qué forma? **el área financiera evolucionará,** dejando de ser **un centro de control de gastos, contabilidad y presentación de informes para convertirse en un motor que generará valor para el negocio,** según el estudio Finanzas 2020, elaborada por Accenture Strategy, que recoge un nuevo modelo de finanzas en el año 2020 a través de la digitalización. Este informe señala que la organización financiera digital del futuro supone un cambio radical".

Desde que se declaró la alerta de pandemia mundial, por parte de la Organización Mundial de la Salud, **todos los gremios empresariales productivos en el Perú y en el resto del mundo, incluyendo por supuesto, al área del consumo masivo; han tenido que reconfigurarse y adaptarse a “la nueva normalidad”, lo que significa e-commerce, marketing digital, desarrollo de aplicativos para hacer trazabilidad a los pedidos de los clientes, nuevos modelos de despacho donde el delivery** ha tomado un gran impulso en todos los sectores de la economía.

La compleja situación, que ha marcado al sector del consumo masivo del Perú y América Latina en general, deja un futuro realmente incierto; ya que los responsables de la Alta Dirección dedican largas horas al análisis de los impactos de la pandemia en la operación y valor de la empresa, a la par que deben tomar decisiones para garantizar la continuidad del negocio y las expectativas de rentabilidad de los accionistas.

**Las empresas de consumo masivo en el Perú y en el resto del mundo deben apoyarse en las nuevas tendencias tecnológicas; que les permitan optimizar e impulsar sus estrategias de ventas, comercialización, distribución, marketing y todos los demás factores que intervienen en su desempeño empresarial.**

Es probable, que muchas de las empresas de consumo masivo peruanas y de Latinoamérica, no solo tengan que hacer inversiones en transformaciones digitales en sus estrategias; sino, además es posible que deban reorientar sus modelos de negocio. De aquí parte la necesidad que el consumo masivo, gestione marcas con una identidad sólida, pero sin una estrategia vertical para poder responder a múltiples escenarios.

**El área de consumo masivo en Perú, sobre todo las PYMES, no se encuentran realmente adecuadas en la integración de la digitalización de procesos.** Para llevar a cabo estos procedimientos de manera exitosa, es importante contactar empresas consultoras, expertas en soluciones informáticas, que les permitan instalar estos sistemas en sus organizaciones; con un mínimo impacto y que no genere conflictos internos, en los desempeños de sus diferentes divisiones.

Los Directivos de marketing de las industrias de consumo masivo, deben comprender

que las experiencias de compras que esperan los consumidores, han cambiado y el marketing digital juega un rol fundamental.

**Contar con un equipo de social media, que bien podría ser un servicio independiente o en el caso de pequeñas empresas de consumo masivo, contratar expertos con experiencia en contenidos u otras herramientas digitales;** podrían dinamizar el contacto con los clientes y hacer de esto una experiencia divertida; ya que, esto es fundamental para atraer la atención de los compradores.

**En Perú todas las empresas de consumo masivo, incluso las más competitivas, pueden contar con soluciones como el software de última generación SAP u otras a su medida, que aporta un gran valor para la operatividad y la organización de las empresas de consumo masivo más exigentes.**

**Las principales empresas de consumo masivo en el Perú son: Alicorp, Nestle, San Fernando, Gloria, Mondelez Internacional, Pepsico, Laive, Bimbo, Unilever, Colgate Palmolive, Kimberly-Clark, Coca Cola, Arca Continental, Backus AB Inbev, AJE, Intradevco, entre otras.**

El propósito de la investigación está en **difundir la importancia de acelerar las inversiones en transformación digital en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y hacer una comparación de las tendencias de este sector en otros países de América Latinas** que se les puede llamar países comparables por tener sus economías abiertas al mercado internacional.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Luego de haber descrito la problemática, relacionada con el tema, a continuación, con fines metodológicos el estudio será delimitado en los siguientes aspectos:

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

La investigación se llevará a cabo a nivel de las empresas industriales de consumo masivo en el Perú.

### **1.2.2. Delimitación Temporal.**

El periodo en el cual se llevará a cabo la investigación comprende el periodo 2019 - 2020.

### 1.2.3. Delimitación Social.

Las técnicas destinadas al recojo de datos se aplicarán en este trabajo a Gerentes financieros o administradores de las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú.

### 1.2.4. Delimitación Conceptual

**Transformación digital.** Es la **integración de la tecnología digital en todas las áreas de una organización:** **Producción, almacenes, marketing, cadena de suministro, Finanzas,** cambiando radicalmente la forma en que opera las organizaciones para continuar brindando valor a sus clientes. Igualmente supone un cambio cultural que requiere que las organizaciones desafíen constantemente el modus operandi actual y este proceso empieza por la Alta Dirección y los líderes de los procesos. **La transformación digital puede implicar la reelaboración de los productos, procesos y estrategias dentro de la organización mediante el aprovechamiento de la tecnología digital.**

**Gestión financiera.** Es una de las actividades claves en una organización y corresponde a las ciencias empresariales **que analiza cómo maximizar el valor de la empresa,** de las acciones y la riqueza de los accionistas.

## 1.3. Formulación de problemas

### 1.3.1. Problema general

¿De qué manera la transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020?

### 1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué forma los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado?
- b. ¿En qué medida la capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores?
- c. ¿En qué medida el nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería?
- d. ¿En qué medida el volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos

financieros?

- e. ¿En qué medida el tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos?
- f. ¿De qué manera el tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad?

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Demostrar si la transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer si los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado.
- b. Establecer si la capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores.
- c. Determinar si el nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería.
- d. Precisar si el volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos financieros.
- e. Determinar si el tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos.
- f. Analizar si el tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad.

#### **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

La presente investigación se enfocó en **el estudio de las tecnologías que utilizan hoy en día las empresas industriales de consumo masivo en el Perú**, dado que es un sector importante en la composición del PBI y en la generación de empleo. Estos tipos de empresas no han cesado sus actividades durante la fase de aislamiento social y se han visto obligadas a utilizar las tecnologías disruptivas para garantizar la atención de los clientes y sobre todo mantener su fidelidad.

### **1.5.1. Importancia**

El desarrollo de la investigación, por la forma como la pandemia ha cambiado no solo hábitos de las personas, también ha impactado en la forma de operar de las empresas industriales de consumo masivo, originando cambios profundos en este tipo de empresas y lamentablemente reducción de personal, las alertas están activas para que la Dirección siga adaptándose a la nueva forma de hacer negocios.

### **1.5.2. Viabilidad de la investigación**

Esta Tesis es viable porque se cuenta con recursos humanos, materiales y financieros; existe información actualizada por el contexto en que estamos viviendo por los años 2020 y 2021 con referencias y escritos relacionado con el tema; el cual, por la coyuntura de estar en el hogar, facilita una atención particular, que permite una mayor disposición de tiempo a la investigación y cumplir los objetivos.

### **1.6. Limitaciones**

La investigación no ha presentado factores limitantes para su ejecución, toda vez que ha permitido cumplir con su proceso, de acuerdo a los protocolos de la Universidad.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### II. Marco teórico

##### 2.1. Antecedentes de la investigación

###### 2.1.1. Universidades Nacionales

**Milla, J. (2020)** en la tesis *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad Bancaria del Perú, 2020*. Presentada a la Universidad Cesar Vallejo. Hace una investigación de enfoque cualitativo sobre el tema transformación digital y metodologías ágiles. El objetivo fue determinar la relación entre la transformación digital y las metodologías ágiles. La metodología seguida fue de diseño no experimental, transversal, investigación es básica de nivel descriptivo correlacional; cómo método específico utilizó el método hipotético deductivo. El estudio se midió con una muestra de 110 colaboradores usando el instrumento del cuestionario, que fueron sometidos a juicio de expertos para la validez y al estadístico de Alfa de Cronbach. El estadístico para la prueba de hipótesis fue la Rho de Spearman de 0,723. Concluye, que existe una relación directa entre la transformación digital y metodologías ágiles en el área de sistemas de la entidad bancaria.

**Sánchez, E. (2016)**. En su artículo *Programa de transformación digital para DIQUIM S.A.* Universidad de Piura. El objetivo de la investigación fue explicar la metodología y las acciones prácticas para incorporar las tecnologías digitales a empresas del sector químico y así rediseñar sus procesos de negocios, crear valor para sus clientes y asegurar su caminar estratégico como empresa.

###### 2.1.2. Universidades Internacionales

**Flor, J. (2015)** en su tesis *La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas*. Universidad Pontificia Comillas (España.). Respecto a la tecnología digital, hace un estudio de diagnóstico a las empresas, a considerar como estrategia el paso a la transformación digital. Se planteó como objetivo considerar un modelo guía hacia el camino de la transformación digital propuesto por los expertos George Westerman, Didier Bonnet y Andrew McAfee. Un estudio analítico casuístico pone en evidencia factores que deben

considerar las empresas si piensan estratégicamente de permanecer en el mercado.

**Lombardero, J. (2015).** En su tesis doctoral, *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*, presentada a la Universidad Camilo José Cela (Madrid). Plateó como objetivo desarrollar en los gerentes un conjunto de competencias relacionadas al conocimiento de proceso de transformación digital. Hoy el talento directivo requiere ser acompañado de programas de suficiente pertinencia y fiabilidad para apoyar el desarrollo de la economía digital. Involucrar en estas competencias el estudio y revisión de literatura especializada, desde un enfoque de investigación, temas de nuevos entornos económicos. Confirmar en la práctica si las competencias identificadas son las que se adecuan a las exigencias reales y reajustarlas a la medida dinámica.

## 2.2. Bases teóricas

Sobre el marco histórico, para **Villalba (2020)** las empresas apuestan por un nuevo modelo de negocio donde el uso de herramientas tecnológicas, **si bien estas ya existían, es momento de aplicarlas aceleradamente.** Los clientes esperan soluciones a sus necesidades capaces de **entender conceptos como Big Data, la computación en la nube e inteligencia artificial que permitan eficiencia en los manejos de la información y la aplicación de procesos productivos.**

A lo largo de la historia las Revoluciones Industriales han ido marcando la pauta de los principales cambios en la actividad productiva, hoy le tocó a La Transformación Digital jugar un rol muy importante. Entonces conocer de estas etapas que han marcado la renovación y el desarrollo es justo y lo podemos ver en la siguiente tabla:

## Etapas de la Revolución industrial

Revolución industrial	Características	Hechos de trascendencia que marcaron los modelos de negocios
<b>Primera</b> (Reino Unido) Segunda Mitad del siglo XVIII	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de transformación económica, social y tecnológica</li> <li>- Expansión del comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El paso de una economía basada en la agricultura a una industrializada.</li> <li>- Construcción de vías férreas, carreteras.</li> <li>- La máquina a vapor (1769)</li> <li>- Motor a combustión interna</li> <li>- Energía eléctrica</li> </ul>
<b>Segunda</b> 1870-1914	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas fuentes de energía</li> <li>- Nuevos medios de transporte</li> <li>- Nuevas canales de comunicación.</li> <li>- El aumento de la población en el tamaño y gestión de las empresas.</li> <li>- Especialización del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El gas y el petróleo</li> <li>- El avión y el automóvil</li> <li>- El radio y el teléfono</li> <li>- Líneas de montaje a gran escala (Henry Ford)</li> </ul>
<b>Tercera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>- Uso de energías renovables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primaras compañías tecnológicas</li> <li>- Uso de software</li> </ul>
<b>Cuarta</b> <b>Industria 4.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Robótica</li> <li>- Inteligencia artificial</li> <li>- Computación en la nube</li> <li>- Biotecnología</li> <li>- Internet de las cosas</li> <li>- nanotecnología</li> </ul>

En este sentido es en la cuarta Revolución Industrial donde se da los factores claves de la automatización y los datos. Las empresas se ven alertadas con la innovación de sus procesos operativos, tanto internos como externos. Considerar estos cambios requiere de un cambio cultural y mental en los clientes, proveedores y empleados.

La transformación digital empresarial, se hace de necesidad urgente en las empresas que quieren estar a la par con la mencionada era digital, la evidencia de seguir pautas actuales está en la reorganización empresarial y que consideran: mayor impacto en sus clientes con productos y servicios que se adapten a sus necesidades, manejar estrategias de comunicación confiables y transparentes, formar alianzas entre empresa que sigan el camino

de la innovación basado en procesos digitales.

En consecuencia, queda claro que, para llegar a lo antes mencionado, la etiqueta de “un nuevo modelo de negocio” debe ser una realidad que trae consigo una mentalidad nueva y renovación de los empleados y de directores de empresas.

### **2.2.2. Transformación digital**

En lo relacionado al tema de investigación, podemos apreciar que la transformación digital es el concepto que más ha tomado auge en los últimos años. Se diferencia de los anteriores en que, no solo busca medir el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en las organizaciones; sino que se ve como un proceso evolutivo en que la denominación TIC se convierte en un elemento primordial en la vida cotidiana, afectando todas las dimensiones que involucran a los individuos y a las empresas.

Sin embargo, la diversidad de interpretaciones sobre este concepto, se ve reflejado en la variedad de definiciones que presenta. Para algunos autores como **Heilig, Schwarz y Voß, (2017)**, solo se trata de la aplicación de TIC en los procesos organizacionales (p.118). Estos autores utilizan una perspectiva incremental con respecto a aplicaciones anteriores.

De hecho, se basan fuertemente en los elementos contenidos en un antiguo modelo de madurez de TI, propuesto por **Venka Traman, (2014)**, para explicar **la transformación digital como un conjunto de herramientas que tienden a mejorar la eficiencia de las empresas, con un impacto positivo en los negocios que se logra percibir por los clientes.**

**Como tal, la innovación digital es la base de la transformación digital. Así, pequeñas y continuas innovaciones digitales pueden saltar de la empresa a la industria y de la industria a un ecosistema empresarial, que al acumularse generan los beneficios de la transformación digital.**

Por otro lado, una de las definiciones más objetivas pero completas, es la de **Morakanyane, (2017)** que la describen como: la consecuencia de los cambios en las tecnologías que ha impactado en los negocios y que ha trascendido a los clientes quienes valoran las inversiones en digitalización.

**Es así que las estrategias de transformación digital son, estrategias de innovación,**

utilizadas por las empresas que se enfocan en la transformación de productos, procesos y otros aspectos organizacionales, gracias a las nuevas tecnologías. Esto incluye la interacción del usuario con la tecnología como parte integral del producto o servicio y permite definir productos, servicios y modelos de negocios de manera conjunta (Matt, Hess & Benlian (2015) p. 43).

Los autores mencionados anteriormente puntualizan que deben balancearse **cuatro dimensiones transformacionales: Los cambios en la creación de valor, los cambios estructurales, el uso de la tecnología y los aspectos financieros.**

Por su parte, **Rossmann (2018)** enmarca un modelo de **madurez digital, basado en el desarrollo de capacidades en múltiples dimensiones. Estas incluyen aspectos de estrategia, liderazgo, mercado, operaciones, gente y habilidades, cultura, gobernanza y tecnología.** Sin embargo, la inclusión de la innovación de manera explícita es muy marginal y parece tener una tendencia muy incremental, en lugar de disruptiva. Además, no hay mención de lo que sería imposible hacer sin competencias y capacidades tecnológicas.

En concordancia con la propuesta multidimensional, **Osmundsen, et al. (2018)** intentan identificar los **componentes de la transformación digital y clasificarlos, de acuerdo con su naturaleza, en cuatro categorías: conductores, objetivos, factores de éxito e implicaciones.** (p.78)

Conductores	Objetivos	Factores de éxito	Implicaciones
Comportamiento y expectativas del consumidor	Asegurar la preparación digital	Cultura de apoyo organizacional	Áreas de TI reformadas
Cambios digitales en la industria	Mejorar digitalmente los productos	Actividades de transformación bien administradas	Nuevos modelos de negocios
Cambios en el panorama competitivo	Apropiar la práctica de innovación de productos	Apalancamiento de conocimiento interno y externo	Efectos en resultados y desempeño
Cambios regulatorios	Desarrollar nuevos modelos de negocios	Compromiso de gerentes y empleados	
	Mejorar los canales digitales	Crecimiento de capacidades de TI	
	Incrementar la satisfacción y el diálogo con el consumidor	Desarrollo de capacidades dinámicas	
		Desarrollo de una estrategia digital de negocios	
		Alineación de negocios y TI	

Nota: Osmundsen, et al. (2018) (p. 78)

Es posible combinar las bondades de los modelos mencionados, con el fin de obtener un modelo simple pero útil y bien integrado que explique el aprovechamiento de las TIC en las organizaciones, entendiendo que este es el objetivo último de la transformación digital.

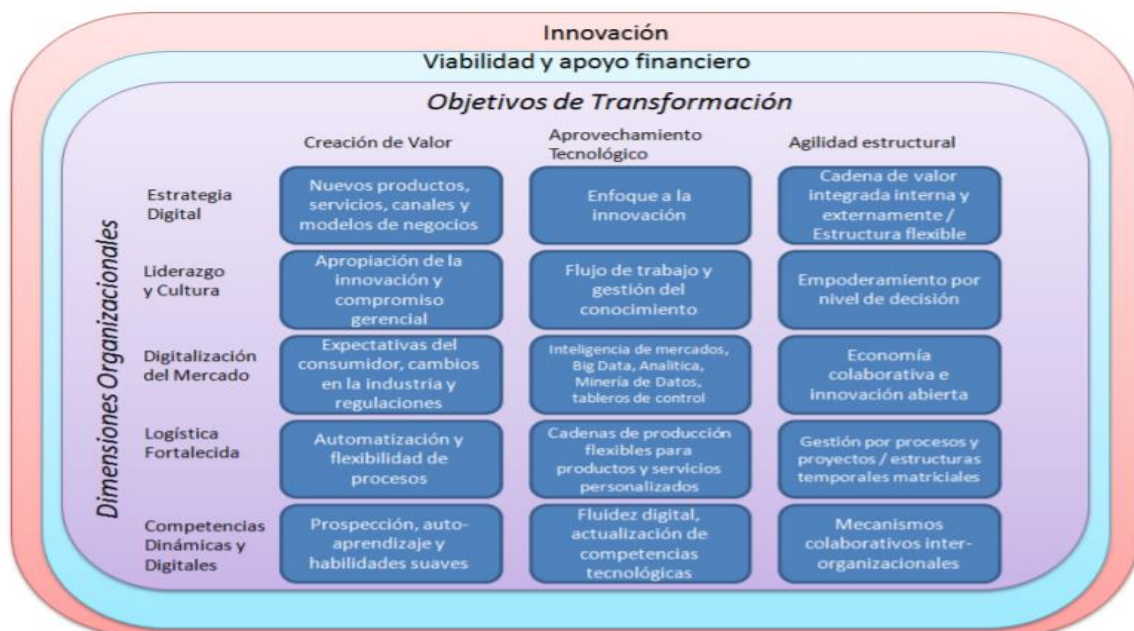
Para este fin, podemos tomar como base el modelo de madurez digital de Rossman (2018) y mapear a sus dimensiones los elementos del modelo de perspectivas de análisis de la transformación digital de Osmundsen, Iden y Bygstad (2018). Así, la **dimensión estratégica** puede relacionarse con los factores de desarrollo de una estrategia digital de negocios y de alineación estratégica, así como con la implicación de nuevos modelos de negocios. Por otra parte, la **dimensión de liderazgo** se relaciona directamente con los factores de apoyo organizacional, la gestión del cambio y el compromiso de empleados y gerentes. **La dimensión de mercado**, en cambio, puede relacionarse con los conductores de comportamiento y expectativas del consumidor, cambios digitales en la industria y cambios en el panorama competitivo, así como con la implicación de nuevos modelos de negocio, con el factor de apalancamiento de conocimiento interno y externo (ya que esta es la base de la inteligencia de mercado) y con los objetivos de mejora digital de productos, el desarrollo de modelos de negocios y la mejora de canales digitales. Seguidamente, **la dimensión de operación** tiene relación clara con el objetivo de apropiación de la práctica de innovación de productos, con el factor de crecimiento de desarrollo de capacidades dinámicas y con la implicación de efectos en resultados y desempeño. **La dimensión de gente y habilidades** se puede asociar con el objetivo de asegurar la preparación digital, con los factores de crecimiento de capacidades de TI y de desarrollo de capacidades dinámicas, y con la implicación de efectos en resultados y desempeño, desde la perspectiva de la productividad personal. **La dimensión cultural**, por su parte, se asocia con los factores de cultura de apoyo organizacional y compromiso de gerentes y empleados, a la vez que con el objetivo de apropiar la práctica de innovación de productos. La gobernanza tiene relación con la del conductor de regulación y con el factor de compromiso de gerentes y empleados. Finalmente,

la tecnología se relaciona directamente con el objetivo de asegurar la preparación digital, con los factores de crecimiento de capacidades de TI, de desarrollo de capacidades dinámicas, de desarrollo de una estrategia digital y de alineación de negocios y TI, además de con la implicación de áreas de TI reformadas.

La innovación y los aspectos financieros, tratados marginalmente en estos modelos, pero enfatizados en el modelo de **Matt, Hess y Benlian (2015)**, pueden ser incorporados como aspectos transversales, ya que tocan todas las dimensiones mencionadas anteriormente.

Es claro que las dimensiones mencionadas pueden agruparse entre sí, de acuerdo con su coincidencia en los aspectos relacionados del modelo de perspectiva. Así, es natural agrupar las dimensiones de Estrategia, Gobernanza y Tecnología para general una nueva denominada Estrategia Digital. Por otra parte, es posible conjuntar las dimensiones de operación y algunos componentes de tecnología para generar una denominada Logística Fortalecida. La estrategia de Mercado puede renombrarse Digitalización del Mercado, ya que da una mejor idea de lo que se trata en nuestro modelo. Cultura y Liderazgo también pueden fusionarse para crear una sola dimensión. Finalmente, Gente y Habilidades puede renombrarse como Competencias Dinámicas y Digitales.

Las nuevas dimensiones pueden observarse desde tres enfoques, contenidos en el



modelo de **Matt, Hess & Benlian (2015)** de acuerdo con su objetivo, nombrados en nuestro modelo: Creación de Valor, Aprovechamiento Tecnológico y Agilidad Estructural.

**Nota:** Matt, Hess & Benlian. (2015). Modelo Multidimensional de Transformación Digital.

Por otro lado, para la autora **Sánchez (2017)** se entiende la transformación digital como: “La reorientación de toda la empresa, hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente” (p. 67) con la finalidad de crear valor para la empresa.

Es así que la transformación digital está alterando los sistemas de negocios, al cambiar la forma en que las organizaciones, reciben gestionan y cambian sus procesos y datos empresariales. **El escenario esta dado, sacar de estas, ventajas competitivas es el**

**reto de los empresarios en una economía digital y global:**

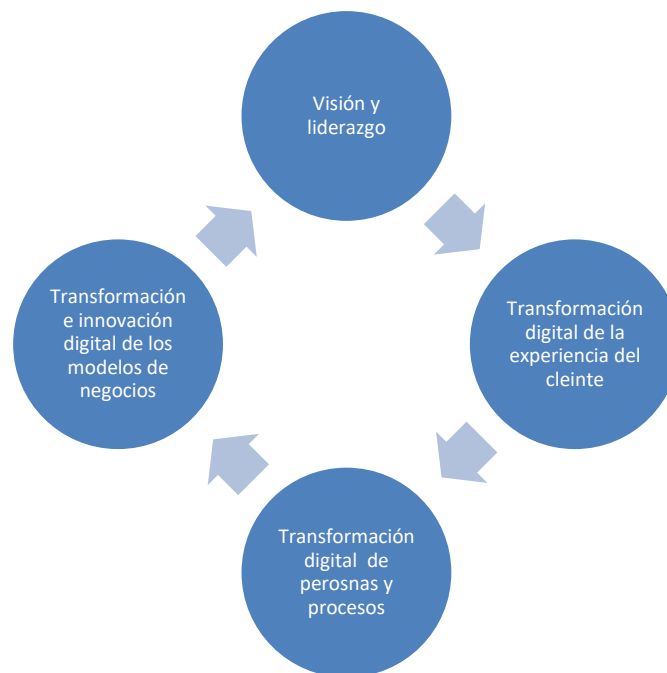
- **Reformular la visión de la empresa**, una visión con responsabilidad social atractiva, que tengan marcas “con alma” para los clientes digitales.
- **Una mejora de la experiencia que implica una interacción en todos los puntos donde nace una necesidad humana en un momento y lugar específico (touchpoints), la cual debe tener como objetivo conseguir la participación, co-creación e interacción (engage) de consumidores y clientes con las marcas y organizaciones, lo cual sin duda revertirá en la mejora los ingresos.**
- **La creación de nuevos productos y servicios con características únicas y peculiares**, orientan las bases de ventajas competitivas entrando en nuevos modelos de negocio que los lleve a la diversificación y crecimiento.
- **La cultura de innovación** como el faro que ilumina a toda la organización.
- **El empoderamiento (empowerment)** de empleados y equipos que hace que el clima entre los trabajadores sea más libre de oportunidades basada en las confianzas de sus decisiones.
- **La cadena de valor:** Investigación + Desarrollo, Producción, Comercialización, Marketing, RRHH, Atención al cliente o consumidor, Calidad, Finanzas. Así como en la estructura y los sistemas de gestión de la organización; hará que los indicadores de



gestión como la eficacia, efectividad, productividad y eficiencia cumplan su cometido.

- **Las estadísticas, indicadores financieros que se levantan a partir de una base de datos** en tiempo real, hace que las interpretaciones y análisis de la información sea más profunda y útil para la gestión de la compañía, el big data como herramienta para convertir los datos en conocimiento y en decisión. Un análisis predictivo viene bien en tiempos de incertidumbre económica para las empresas.
- Nuevos conjuntos de datos para involucrarlos en el análisis permiten mejorar las estrategias de contar con la captación, conversión y fidelidad de clientes.

#### 4 ejes de la transformación digital



- **Visión y liderazgo.** Líderes con capacidad de mirar estratégicamente e impulsar un plan de transformación digital.
- **Transformación digital de la experiencia del cliente. Tres** son las nuevas actitudes frente al cliente: conocerlos, mirarlos como nuevas fuentes de ingresos y la mística del contacto con ellos, dando una imagen diferente (customer centric).
- **Transformación digital de personas y procesos.** Un cambio total en la mentalidad de la persona y el rediseñar procesos debe reflejarse como impacto en los clientes y

en los resultados financieros.

- **Transformación digital de los modelos de negocios.** Las empresas no sólo están cambiando su funcionamiento, sino que también están redefiniendo cómo generan, captan y entregan valor a sus clientes, lo que entendemos como modelo de negocio.

Los tres componentes básicos de esta transformación son:

1. **La creación de nuevos negocios digitales.** Las empresas dejan lo tradicional y están implementado sistemas inteligentes capaces de procesar información y permitan rediseñar productos, servicios, haciendo de la organización un nuevo modelo de negocio.

### Modelos de negocios en el sector editorial

Modelos	Características
Micropagos	Transacción de un producto o servicio
Pago por consumo o Pay per view	Lo que se ve, lo que se consume o servicio
Suscripción	Lo recurrente de la compra de un producto o servicio.
Membresía	Basado en el sentido de pertenecía como club o comunidad
Freemium-Premium	Con el uso de las redes sociales, dónde existe una parte de contenido y servicios gratuitos y otra de pago.
Publicidad insertada	La parte gratuita contiene publicidad.
Acceso abierto	Open Access (OA)
Peer to Peer (P2P) – MOOCs	Economía colaborativa, intercambio entre iguales.
Paga por lo que quieras	Donaciones
Bundle	Oferta de paquetes de productos o servicios
Crowdfunding	Pequeñas inversiones en negocios ( 344 Millones de hogares dispuestos a invertir)
Gamification	Incrementa la conversión y fidelización
E-commerce	Según Paid Content “El 39% de los lectores compran en las webs de las editoriales y el 25% en páginas de autores. En España en 2013, tenemos un 70% de penetración de internet, 35% de los internautas compran en las 85.000 tiendas online con un 20% de visitas a través del móvil; más del 50% crecimiento”
Autoedición	Con un alto crecimiento en Reino Unido
Big data	Fuente de ingresos para publicaciones como complemento a la publicidad
Prosumer	Invitar a tus lectores a que recomienden lecturas

2. **La globalización digital.** La mundialización de las empresas por la creciente integración de las economías en especial por el comercio y los flujos financieros.

Llama la atención la integración de mercados financieros que crecen por las comunicaciones electrónicas en tiempo real.

3. **La innovación digital**. Líderes con mentalidad innovadora con una capacidad de gestión de datos autónomos a través de cloud, apps, gamificación y big data se convierten en estrategias de mayor crecimiento en las organizaciones con características de innovación digital.

### 2.2.2. Gestión financiera

La globalización trae consigo repensar en estrategias eficientes de gestión financiera, y una buena administración de sus finanzas. Tal es así que, al tratar sobre esta variable, el autor **Nunes (2015)** que nos dice: “La gestión financiera es una de las tradicionales áreas estratégicas de la gestión, importante en cualquier organización, focalizándose en los análisis financieros, proceso de toma de decisiones y propuestas de solución de temas complejos utilizando las herramientas financieras necesarias a la actividad de dicha organización”. (p. 23). La función financiera es como la sangre en el nuestro cuerpo, llega a todas las áreas con tareas claves relacionadas con las metas propuestas, y el uso eficiente de los recursos materiales, humanas y financieras.

Asimismo, **Van Horne y Wachowicz (2016)** dice: “La administración financiera se centra en las decisiones de inversión, financiamiento y la administración de otros bienes de los cuales se espera obtener una rentabilidad determinada”. (p. 2)

El administrador financiero debe sofisticar sus decisiones en tres áreas importantes: 1) en que activos invertir, 2) que estructura financiera usar y 3) decisión de dividendos, definidas de la siguiente manera:

- 1) **Decisión de inversión.** En esta etapa la Alta Dirección debe establecer las metas para cada categoría del Activo, por ejemplo, cuantos días de caja, días meta de cuentas por cobrar, días objetivo de inventarios, tipo de CAPEX (es el término para Gastos de Capital, indicando la cantidad de dinero gastada en la compra de bienes de capital de una empresa.) de inversión o mantenimiento.
- 2) **Decisión financiera.** La segunda decisión tiene como objetivo definir la estructura

financiera adecuada para financiar los activos que permita maximizar la rentabilidad de los accionistas. **Las empresas deben decidir si van a obtener fondos al sistema financiero o al mercado de capitales**, buscando obtener el menor costo promedio ponderado de capital para tener un impacto positivo en el valor económico creado.

3) **Decisión de dividendos.** En este punto lo importante definir qué hacer con:

- **El Resultado del ejercicio**
- **Las utilidades retenidas**

Para responder la Alta Dirección debe validar en qué fase del ciclo se encuentra la empresa, **si ha consolidado su posición en el mercado, tiene una buena participación de mercado, un portafolio de clientes de alta fidelidad, herramientas que le permiten interactuar dentro de un entorno de transformación digital, una sólida ventaja competitiva, entonces podrá implementar una política de dividendos**, caso contrario deberá reinvertirlos en capital de trabajo para consolidar su crecimiento.

Para los especialistas **Bodie y Merton (2011)** hace referencia a la gestión financiera como un conjunto de estrategias, objetivos y planes de acción que **busca maximizar tanto el valor de la empresa, el nivel de efectivo y minimizar los riesgos.**

Todo lo anterior permitirá que la Alta Dirección se centre en la parte comercial y estratégica del negocio.

Por otro lado, los autores **Heyel y Menkus (2011)** informan que **la gestión financiera se divide en cinco etapas: 1) Control de la Gestión 2) Administración de la Tesorería y del Capital de trabajo; 3) Planificación y Control presupuestal y 4) Gestión y planeamiento tributario y 5) Gestión de Riesgos**

1) **Control de la Gestión**, en esta etapa la gestión financiera se centra en:

- Indicadores Financieros
- Indicadores Comerciales
- Indicadores de Investigación y Desarrollo
- Medición de Ineficiencias

- Resultados de las Auditorías Internas
- Gestión de Recursos Humanos

**2) Administración de la Tesorería y del Capital de Trabajo,** la gestión del capital de trabajo consiste en:

- Ciclo de conversión del efectivo
- Gestión del área de créditos y cobranzas.
- Gestión de los inventarios
- Gestión de los proveedores

Por otro lado, la gestión de Tesorería se centra en:

- Planificación del efectivo
- Financiamiento al menor costo
- Gestión de líneas de crédito

**3) Planificación y Control Presupuestal:**

Esta etapa es clave y comprende:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos e inventarios
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto de Inversión
- Presupuesto de Financiamiento
- Proyección de Estados Financieros
- Análisis de sensibilidad
- Aprobación del presupuesto
- Revisión periódica del presupuesto

**4) Gestión de Tributos:**

- Planeamiento tributario
- Impuesto a la renta diferido
- Convenios para evitar la doble imposición tributaria

- Precios de transferencia
- Tributos municipales
- Auditorias fiscales preventivas
- Optimización tributaria
- Arrastre de perdidas tributarias

## 5) **Gestión de Riesgos:**

Las organizaciones deben seguir una gestión de riesgos basado en:

- Identificación de riesgos
- Mapa de riesgos
- Impacto de cada tipo de riesgos
- Planes de acción para mitigar los riesgos
- Herramientas financieras y contractuales para mitigar los riesgos.

El directivo, asumiendo contextos difíciles, pueden establecerse un plan de riesgos y de crisis que involucre a todos los miembros de una organización de tal forma que exista una cultura de mitigación de riesgos.

**Pinado (2012)**, respecto a la función financiera que debe cumplir toda empresa, indica a considerar actividades estratégicas tanto en la planificación, conseguir los fondos, organizar e invertirlos. Esta función financiera requiere en todo momento de toma de decisiones financieras que siguen los lineamientos de la dirección financiera. Tres elementos fundamentales entonces: Función financiera, decisiones financieras y dirección financiera.

Históricamente, hace 100 años la dirección financiera se ha ido desarrollando. Hoy en las empresas en una herramienta muy importante y el dominio de las finanzas por parte de los directores de empresas los pone en capacidad de hacerles frente a la gestión tan retadora.

El desarrollo de la función financiera ha pasado por una simple necesidad de obtener fondos, principios del siglo XX, hacia una función más estratégica como considerar decisiones de reestructuración, de liquidación y fusiones de empresas. Cada vez era mayor las dificultades de ser aliado a los mercados de capitales, como sucedió en los años treinta con

la Gran Depresión económica caracterizada por la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y reflexionar sobre el costo de capitales. Minimizar los impactos económicos es otro reto de los directores relacionados a las finanzas y la contabilidad se concentraba en modelos de balance de situación

El escenario de la empresa es ahora más estratégico cuyo objetivo es de integrar en todos sus procesos la creación de valor marcado por una mayor participación en el mercado, la aceptación de sus productos y o servicio, valores que requieren de estrategias de inversión y de una capacidad de producción ágil y eficiente. Los directores les hacen frente a factores competitivos, índices de inflación, tasas de interés, pago de los impuestos, riesgos ambientales. Cada día se piensa en mejores decisiones financieras con el objetivo de maximizar los flujos de efectivo y, a esto es lo podemos llamar visión estratégica de un mercado donde parece que las condiciones permanecen estables.

#### 2.2.2.1. Gestión de tesorería y ratios financieros

Los autores **Bulter, y Alizee (2014)** señalan que la gestión del flujo de efectivo pronto está en sus políticas de crédito ágiles con su clientes y en la **manera como obtiene un apalancamiento a partir de sus proveedores.** Estas **reglas de juego para materializar los cobros a clientes y el pago a proveedores marcan las pautas de los ingresos y gastos.** Finalmente, el beneficio debe verse reflejado en que los ingresos exceden a los gastos.

Es muy importante que en el caminar de las empresas se **integren accionistas que inyecten efectivo** en primera instancia y en segunda se busque el financiamiento externo **para operaciones estratégicas**, mientras que para las actividades operativas como el pago de planillas, compra de inventarios, gastos operativos, préstamos a corto plazo se paguen con efectivo producto de las operaciones normales son la venta de bienes o servicios.

En la gestión de tesorería debemos **manejar muy bien lo que son las ganancias con la disponibilidad del efectivo.** Sabemos que las ganancias se obtienen de la diferencia de los ingresos y gastos independientemente si estos se hayan realizado o no.

El efectivo de una forma objetiva debe determinarse por las diferencias entre los cobros y pagos corrientes, a esto hay que sumarle saldos de efectivo de periodos anteriores.

**Planificación estratégica de la organización, planificación estratégica contable y financiera, ayudan a definir objetivos firmes, que luego se convierten en metas y se enumeran las actividades asignándoles el presupuesto debido sea este de explotación o de previsión.** La intención está que el presupuesto debe reflejar rentabilidad, rentabilidad que no necesariamente significa flujo de fondos. Renombramos a la buena gestión de la planificación financiera, en el marco de la previsión, que ayuda a la gerencia a contar con flujos de fondos. **El objetivo de la rentabilidad se materializa entonces con la efectividad de los cobros y pagos.**

El flujo de efectivo que se prepara es el informe financiero, que parte por los beneficios netos y el flujo neto de fondos es la cantidad de efectivo con que la empresa se queda al final de un periodo, sea este semanal, mensual, trimestral, etc.

La previsión de flujo de fondos, entradas y salidas es materia de análisis continuo por la gerencia financiera. Cuidar o hacer gestión de los activos más líquidos de la empresa es más delicado y las inversiones deben ser producto de las operaciones normales de la empresa.

#### **2.2.2.2. Control de costes: presupuestos flexibles y costes estándar**

Los autores **Dopuch y Birnberg (2016)** hacen hincapié que, en una gestión de **control de costos, el tratamiento de los elementos del costo de un producto: Materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación deben estar bajo la lupa de la eficiencia y eficacia de tal forma que se pueda determinar una estructura de costos diferenciado de los gastos operacionales con el registro de partidas correspondientes.**

**Presupuesto flexible y contabilidad a costos estándar** cierran el círculo para el control de los costos, esto ayuda a lograr el objetivo de la planificación presupuestaria.

Con el presupuesto flexible las empresas pueden hacer previsiones de costos y gastos



para diferentes niveles de productos o servicios (output) fijados como resultados del proceso productivo o de servicios y, es partir de estos que se analiza las variaciones y se ajustan las proyecciones a valores reales.

En una estructura presupuestaria, los presupuestos flexibles, trabajan analíticamente los presupuestos de fabricación, de ventas y de administración, identificando costos y gastos en cada una de las áreas, departamentos, actividades. Resalto la necesidad de hacer:

- Gestionar los gastos fijos, variables y mixtos en relación a las variaciones en la actividad de explotación.
- Una visualización de los flujos de operaciones y determinar en cada uno de esos las inyecciones de gastos mixtos.

La contabilidad exige un conocimiento en el tratamiento de los gastos indirectos de fabricación o de servicios. Los presupuestos flexibles deben basar su cuantía en los inductores de costos indirectos o tasas de gastos indirectos, procedimiento básico para aplicar estos gastos indirectos a los productos producidos o los servicios prestados. El análisis de la desviación de costos incide en la desviación de los presupuestos y naturalmente desdice de la capacidad del gerente de costos en materia de capacidad, volumen y capacidad de producción.

Es por eso que los *costos estándar* constan de los importes previstos de diversos factores de coste, como materiales, mano de obra directa, gastos indirectos de fabricación, marketing y costes administrativos, así como de subdivisiones de los mismos, expresados con una variedad de términos, como kilogramos, toneladas, horas, líneas de facturas y llamadas del representante, todos ellos ponderados en dólares.

Si bien hay **tres características distintivas de los costes estándar**: 1) están basados en una **experimentación objetiva**, un cuidadoso estudio de la experiencia pasada o una combinación de ambos procedimientos; 2) **la naturaleza, calidad y elaboración de un producto en cuanto a materiales, mano de obra y requerimientos de instalaciones se establecen cuidadosamente**, y 3) los **procesos productivos o funcionales que sufre el producto se estudian minuciosamente** en cuanto a integración

y estandarización. (p. 54).

### 2.2.2.3. Gestión tributaria.

Los autores **Heyel, I y Menkus (2014)** manifiestan que la gestión tributaria, que involucra a la tributación como ciencia, trabaja sobre sistemas impositivos ; el constante flujo de efectivo de entrada y salida para las empresa pone en el tapete de balancear la carga imponible a las empresas y los principios de reciprocidad **sobre los servicios que deben de recibir por parte de los gobiernos locales o estatales, entonces verán si lo pagado corresponde o estamos en desequilibrio por tal carga inmediata.**

Los países deben **dinamizar su flujo de recaudación como lo hace Estados Unidos con una economía dinámica y variante porque siempre detecta nuevas áreas donde aplicar impuestos sobre los beneficios que muy creativamente las empresas se desenvuelven.** Frente a gobiernos con presupuestos cada vez más exigentes se requiere, la tributación tiene que tener una gestión dinámica también. **Una de las formas de incrementar la utilidad para dividendos, puede estar por reducir impuestos antes que elevar el nivel de venta.**

La teoría de la imposición fiscal debe ser revisada, fundamentalmente sobre la base de impuestos progresivos según el nivel de solvencia. Además de la teoría de la capacidad de pago ha generado que se apliquen tasas elevadas sobre los ingresos tanto de personas naturales como de las empresas.

**Una mirada a los gastos deducibles, como son los gastos corrientes necesarios como sueldos y salarios, gastos de representación, gastos de viaje, etc., están bien pero al mencionar que solo son deducibles aquellos relacionados con la actividad, limita a contribuyentes a hacer uso de este beneficio de deducción por ser simplemente empresas comerciales pequeñas.**

Por otro lado, con relación a la ***Situación de las empresas industriales de consumo masivo en América Latina en el año 2020***, según todos los analistas económicos es claro el gran impacto que ha tenido la pandemia sobre todos los sectores económicos a nivel mundial y sobre todo en el **mercado de consumo masivo**. Los niveles de incertidumbre en

la población, con respecto al tiempo que esto puede llegar a durar, son significativos, más aún cuando la tasa de desempleo se ha incrementado en todos los países y se ha reducido la capacidad de consumo de aproximadamente un tercio de la PEA en casi todos los países de América Latina.

Las principales revistas de análisis económico en la región nos indican que en promedio el **53% de los consumidores que laboran en Latinoamérica, pertenecen al sector informal. De modo que quedarse en casa no es precisamente su mejor opción.**

Este sector vulnerable de la población, de no salir a trabajar; simplemente no contaría con el dinero suficiente para cubrir sus necesidades básicas. Esto evidentemente, tiene una repercusión en toda la cadena de producción y distribución en la **industria del consumo masivo.**

Los consumidores latinoamericanos, de los productos provenientes de las **industrias de consumo masivo**, han cambiado de manera drástica sus hábitos en general. Más del 50% de las personas han elevado sus compras, en rubros tales como mascarillas o antisépticos por las prioridades de evitar los contagios.

Otras consideraciones son que los consumidores de la región se abastecen de productos alimenticios con fechas de vencimiento con una mayor duración. **Por ejemplo, el 33% adquiere alimentos enlatados, que los ayudan a salir menos de sus casas y así adaptarse mejor a la nueva situación.** Por otro lado, los consumidores han disminuido significativamente; aquellos productos confeccionados por las **industrias de consumo masivo** que elaboran todo tipo de vestimentas o calzado.

Inevitables impactos que ha traído la pandemia, en definitiva, ha cambiado el rumbo de los productos realizados por las **empresas de consumo masivo** y los que los **consumidores suelen comprar. Los nuevos hábitos de compra hacen que los consumidores** se dirijan hacia nuevos mercados, donde se pueden ver beneficiados algunos productores. Mientras que otros, se han desplomado en su situación económica y financiera.

Por supuesto Perú no escapa de esta realidad y la **Cámara de Comercio de Lima**, indica una fuerte contracción en la mayoría de los **sectores productivos del Perú.** Por

ejemplo, solamente en julio del año 2020 se registró una disminución del **11,71% en la economía peruana.**

### **2.3. Marco Histórico**

#### **La Transformación Digital en países de América Latina**

##### **CHILE**

De acuerdo con el reporte de Accenture del 14 de octubre del 2020, la industria del comercio al detalle (Retail) y Bienes de Consumo chilena no ha llegado a niveles de consideración con las aplicaciones de la inteligencia artificial. De esa forma, los ejecutivos de las empresas chilenas son los que afirman que hoy están invirtiendo y desarrollando más Inteligencia Artificial en sus empresas, pero no a través de toda la empresa (40%) en conjunto con Colombia (49%), mientras en Argentina esa cifra alcanza un 20%; en Perú, 36% y Brasil: 35%. El promedio global de la región LATAM de este alrededor de un 28%.

El mencionado estudio también indica que los ejecutivos chilenos de Retail y bienes de consumo son los sectores que planean hacer inversiones en robótica para el año 2021. Mientras en Chile esta cifra alcanza un 35%, en Argentina un 25%; Colombia, 32%; Perú, 21% y Brasil, 28%, porcentajes que indican que hay un camino claro o las industrias se transforman o desaparecen.

El director ejecutivo Diego Ghilini, de Retail y Consumo Masivo de Accenture Chile menciona en el estudio que “las cifras del párrafo anterior” muestran la importancia de los empresarios chilenos de avanzar con agresividad en la transformación digital de su industria. El Covid19 ha acelerado los procesos productivos en las industrias con el uso de tecnologías de gran capacidad e impulso para adaptarse al contexto de hoy, desarrollar más la productividad y conocer más la efectividad. La alerta de seguir este camino es aún más notoria al considerar que en el estudio de Accenture, los ejecutivos de la industria de Retail y bienes de consumo chilena fueron los de la región que menos dijeron ver presión para innovar y de unirse al ecosistema”, por lo que es lógico inferir que lo que antes deba resultados en la etapa pre pandemia hoy día no lo serán necesariamente pues la población mundial

definitivamente cambiar muchos de sus hábitos, aun se vuelva a la etapa pre-covid desde una perspectiva empresarial. Chile es un país que desde hace años avanza aceleradamente y con mucha rigurosidad en inversiones en tecnologías en sus diferentes sectores lo que le garantiza mejorar la ventaja competitiva de sus industrias.

## **COLOMBIA**

Colombia, es uno de los países en cuya industria se sigue aplicando la transformación digital. La pandemia confirmó que el salto a la transformación digital es un camino impostergable: no queda otro camino que tomar nuevos procesos en acción, no hay lugar para mirar atrás.

Los empresarios colombianos, al ver los efectos de la pandemia, han repensado en procesos más ágiles si quería permanecer en el mercado y adaptarse al nuevo perfil de los consumidores, mientras en paralelo las empresas debían aprender los nuevos enfoques como son: resiliencia, agilidad y sostenibilidad.

Es más, los industriales colombianos son conscientes que, los retos para el 2021 son mayores en materia de reactivación económica, dependerá en gran medida de la rápida aplicación de nuevas tecnologías y entrar aceleradamente a la transformación digital de sectores importantes como la estructura productiva de Colombia, un sector muy fuerte y competitivo en este país.

El vicepresidente, Sr. Gustavo Zecharies, de la compañía de Estados Unidos Rockwell para América Latina, con su director en Colombia, Andrés Villazón, señalan que en el territorio colombiano, un amplio sector industrial ha seguido los caminos de la automatización con el compromiso de analizar los índices de productividad y eficiencia como forma de estar a flote en la competitividad.

Analistas económicos, indican que sectores de la industria de este país son conscientes de seguir creciendo en objetivos y estrategias de negocio. Invertir en tecnología y digitalización seguirá siendo su reto. Zecharies afirma que las empresas en Colombia encuentran con la nueva normalidad la necesidad de apostar por los procesos de transformación digital, lo que significa girar las agujas del presupuesto a inversiones en

tecnologías digitales, solo así entonces, estará en las filas de la competitividad frente del entorno global.

Villazón, indica la necesidad de vincular el objetivo del negocio con los niveles de tecnología como estrategia para lograr objetivos, ésta es una de las debilidades en la industria colombiana. América está entrando muy lentamente en estos procesos de automatización y las expectativas por los siguientes años es alentadora.

Colombia viene trabajando en sectores específicos como son el de bebidas, petróleo, minería, alimentos, entre otros, que al seguir por el liderazgo de la transformación e inversión digital los pone en lugares competitivos en el mercado.

“La industria colombiana tiene claridad sobre el core de su negocio y de la transformación digital, afortunadamente ya se está hablando de objetivos de negocio vinculados a estos procesos. Colombia está en un proceso de constante evolución, afirma el director de Rockwell Colombia”.

“Si las empresas colombianas no invierten en transformación digital, las empresas entran en obsolescencia lo que no les permitirá sobrevivir y competir en el presente y menos en el futuro cercano. Los grandes estrategias recomiendan trabajar más en inversiones visionarias para pasar por encima de los obstáculos que se registran en los diferentes procesos. Toda evolución es instructiva y estratégica y requiere de inversión de capital e intelectual”.

Producto de la pandemia, hoy los gerentes han dado a sus trabajadores empoderamiento, trasladando la confianza, el desarrollo de sus capacidades y el riesgo de cumplir con la visión de la empresa a lo que hoy está en vigencia para algunas actividades como el “trabajo remoto” o teletrabajo, nueva modalidad instalada por la pandemia, así lo mencionó el vicepresidente de Rockwell para América Latina. Hoy los hogares son las fortalezas de todas las personas en la región, se ha fortalecido el valor de la familia, se ve a todas los integrantes asumiendo roles que antes eran impensables. Hoy día, producto de la misma necesidad de conseguir ingresos por las pérdidas de los puestos de trabajo, las personas se han visto obligadas a aprender o investigar sobre herramientas digitales.

## **BRASIL**

“Un estudio realizado por la firma británica Vanson Bourne, encargado por Dell Technologies, cuyos detalles fueron presentados a periodistas brasileños en una conferencia de prensa de Dell y publicada por Bnamericas el 18 de noviembre del 2020 revela:

El 68% de las empresas en la principal economía de América Latina cree que, para sobrevivir, necesitará deshacerse de muchos más puestos de trabajo y que tardará años en volver a lograr la rentabilidad o sus niveles anteriores de gasto

Entre otros hallazgos, las empresas brasileñas citan la “falta de crecimiento económico” como el principal obstáculo para la transformación digital, mencionado por 35% de los encuestados.

Otra diferencia radica en las prioridades de inversión digital: según el estudio, las tres principales inversiones tecnológicas que se espera que realicen las empresas brasileñas en los próximos tres años serán infraestructura 5G (53%), software de privacidad (52%) y herramientas de gestión de datos (46%).

En cuanto a la reciente ola de ataques cibernéticos contra los sistemas del sector público de Brasil –primero el ataque a la Corte Suprema y más recientemente, el ataque de denegación de servicio (DoS) contra el Tribunal Superior Electoral (TSE) durante las elecciones municipales– el presidente ejecutivo de Dell Brasil, Diego Puerta, sostuvo que los incidentes arrojaron luz sobre la necesidad de incrementar las inversiones en seguridad”.

Brasil como país también tienen aún muchos desafíos, pues debe invertir fuertemente en transformación digital, empezando por dotar de wifi a todos sus aeropuertos, acceso a internet a los niños para que puedan estudiar. Es importante que la transformación digital extienda sus beneficios a toda la población. Sao Paulo no puede ser el único estado que lidera la inversión en transformación digital, los demás estados deben presupuestar estas inversiones muy necesarias para el desarrollo del país.

## **PERÚ**

En opinión de la empresa Omnia Solution “desde que se declaró la alerta de pandemia

mundial, por la Organización Mundial de la Salud, todos los sectores productivos en Perú y en el mundo entero, incluyendo por supuesto, al área del consumo masivo; han tenido que reconfigurarse y adaptarse a “la nueva normalidad”.

El complejo entorno en que nos ha puesto la pandemia, ha impactado al sector del consumo masivo del Perú y América Latina en general, presenta un futuro realmente incierto; ya que, no existen precedentes que puedan hacernos tener algún tipo de visión, de cómo enfrentar estas crisis, donde la gran interrogante es cuando acabara la pandemia, vacunas que recién empiezan a producirse con efectividades en promedio entre el 70% y 90%, que solo evitaran que las personas mueran; pero tarde o temprano todas las personas serán infectadas.

Tratando el tema de las empresas de consumo masivo en el mundo, en especial las empresas del Perú, deben apoyarse en nuevas tendencias tecnológicas; que les permitan optimizar e impulsar sus estrategias de ventas, comercialización, distribución, marketing, investigación y desarrollo y todos los demás factores que intervienen en su desempeño, para adaptarse a la nueva convivencia y garantizar al consumidor productos de calidad que cumplan los protocolos sanitarios y lleguen a este en cuando sean solicitados sin afectar su calidad.

Los cambios constantes en los modelos, estrategias siempre han existido en los mercados, las empresas que han entendido los impactos y se han adelantado son aquellas que hoy día logran demostrar fortalezas comerciales y financieras. Los cambios han sido veloces sobre todo en estas últimas cuatro décadas; marcadas por la creciente globalización y la inserción de los consumidores en la era digital, consumidores que paran interconectados en promedio el 70% del día atentos a las informaciones de los mercados. Solo la capacidad de adaptación y transformación rápida y oportuna dará a las organizaciones de consumo masivo; la estabilidad, eficiencia necesaria, los retornos demandados por los accionistas para responder a las demandas del consumo de sus bienes y servicios.

El área de consumo masivo en Perú, sobre todo las PYMES, no se encuentran realmente adecuadas en la integración de la digitalización de procesos, existen brechas muy



marcadas pues muchas PYMES están focalizadas en el corto plazo, o siendo empresas familiares no están alineados con las nuevas tecnologías en especial las disruptivas.

Por otro lado, el uso de los medios digitales son el mejor aliado para interactuar con los consumidores en especial en estas épocas de pandemia. Las ventas online de productos masivos en todos los canales son hoy en día un medio muy importante y rentable. El e-commerce es una herramienta que las empresas de consumo masivo en Latinoamérica y Perú ya la han introducido y han cobrado mayor participación en las circunstancias actuales.

Contar con plataformas estratégicas y amigables, que permitan poder guardar las listas de la compra, donde encuentren información detallada de los productos de consumo masivo que venden. Contar con diferentes medios de pago, que faciliten a los clientes terminar con el proceso de compras *on line* y con las seguridades del caso; como transferencias, pagos móviles, *PayPal* o cualquier monedero virtual son claves hoy día, y no tiene nada que ver con temas generacionales, todos los consumidores de todas las edades tendrán que adaptarse para interactuar en este mundo que hoy en día tiene que luchar con alta incertidumbre. Inteligencia artificial, analítica de datos, son algunas de las integraciones tecnológicas, que las empresas de consumo masivo peruanas deben adoptar, para poder mantener u optimizar su presencia en el mercado para fortalecer su ventaja competitiva.

Las empresas de consumo masivo en el Perú, que han incorporado aplicativos en sus operaciones; han obtenido ventajas con respecto a sus competidores. Las herramientas o sistemas, que permiten la posibilidad del seguimiento de las compras, generan seguridad en los clientes y evita pérdidas en las empresas, más aún si consideramos que toda la información que desea un consumidor lo puede conseguir desde su smartphone.

Según estadísticas arrojadas, por encuestas de empresas de consultoría de marketing, las pequeñas y medianas empresas del sector de consumo masivo, manifiestan estar conscientes de la importancia de aplicar tecnología en sus empresas; incluyendo gestión de relaciones con los clientes (CRM) y software de análisis de datos, por otro lado,

las empresas que ya han realizado este tipo de inversiones han aumentado sus ingresos alrededor en promedio 10% o más, en comparación con el periodo anterior

A lo mencionado anteriormente presentamos el caso de algunas empresas de la Región que han apostado por la inversión en transformación digital.

## **ALICORP**

Como forma de impulsar la cultura enfocada en el usuario, la colaboración, experimentación con el uso de herramientas nuevas en tecnología, e 28 de septiembre del 2020, la empresa Alicorp inauguró el segundo Foro de Innovación y Digital (FID). Funcionarios de Alicorp y empresas del rubro industrial de consumo masivo, han visto renovadas sus expectativas.

El CEO de Alicorp, Alfredo Pérez, comentó que siguiendo su plan estratégico viene trabajando desde hace varios años en su estrategia de transformación, que está guiado por su objetivo y reconocimiento que cada experiencia es una oportunidad de aprendizaje para seguir alimentando un mañana mejor.

“El CEO manifestó que la transformación la fueron construyendo en base a una política de cambio. La transformación mencionada se inició hace tres años, y para eso Alicorp acuñó tres palabras claves: la primera es eficiencia, la cual implicaba cómo incorporar la cultura en la búsqueda continua de eficiencias; la segunda y tercera es innovación y digital. Estas palabras nos generaban ideas que aún estaban en borrador y necesitaban cobrar vida propia, pero sin saber, en ese momento, qué ruta Alicorp tomaría. Las mencionadas ideas fueron evolucionando, y la empresa se fue dando cuenta que, para alcanzar las metas estratégicas y los sueños, se requiere invertir en nuevas capacidades, como son la innovación, centrada en el cliente; la agilidad; y, el uso de la data a gran escala”.

Un aspecto importante del segundo foro de innovación fueron los comentarios de Carlos Zuzunaga quien comento: “lo más importante es darnos cuenta de que lo que nos hizo exitosos en el pasado, no será necesariamente lo que nos haga exitosos en el futuro”. Todos los expertos coinciden que la transformación digital está cambiando las conductas de las personas.

Los procesos de ahora en las empresas están agilizando sus operaciones con el uso

de la data. Alicorp ya se había adelantado cuando presenta el Centro de Excelencia Digital Avanzada, pero aún no contaban con la relación directa con el cliente final; ventaja le llevaba la banca o el retail. El resto de empresas empezaban a mirar la digitalización como una estrategia de importancia.

Alicorp con el tema de la era digital a levantado tres columnas o soportes: En primer lugar, el uso de Digital y Analítica para mantener el “core” de la empresa, sobre el cual siempre ha sido su prioridad. Segundo, dar nacimiento a los negocios digitales usando diferentes canales con buen estudio de mercado para satisfacer necesidades y generar la fidelidad de los clientes a través de la opción de “valor” aunque se tenga que llegar a disrupción de nuestra zona de confort. Tercero que Alicorp se transforme en la era digital, que tiene que ver con transformar la manera en la que se opera en la empresa, sin burocracia, empoderamiento en la jerarquía y tenaces en la productividad y en que todos los colaboradores de Alicorp puedan crear valor para sus accionistas.

## **BIMBO**

La tecnología de la nube, con un proyecto ambicioso de contar con información de sus sistemas operativos y gerenciales de sus sedes en 22 países es lo que la empresa Bimbo empezó a implementar desde el año 2018.

Lo anterior surte un efecto en la empresa Bimbo, recoger las mejores prácticas de cada una de sus sedes, considerar procesos que si dan resultados eficientes en la producción y estandarizar estrategias de distribución y atención de los productos. Esto ha permitido a Alicorp reducir sus costos de mantenimiento y soporte en un 40%.

El actual proceso de la pandemia, por la propagación del COVID-19, ha movido las estructuras socioeconómicas a nivel global. Una mayor eficiencia en sus capacidades productivas, reconsiderar el tejido productivo, optar por nuevas medidas financieras, medidas laborales, la digitalización principalmente de sus operaciones y perpetuar los protocolos de seguridad para así llegar con servicios y productos innovadores.

Generar disrupciones en los escenarios de negocio a través de la ciencia, la tecnología y la innovación; esto implica inversión en capacidades intelectuales de necesidad

urgente en América Latina y el Caribe, en razón a esto es que el proceso de transformación digital no viene solo.

El reto está activado y los países que tengan ecosistemas de innovación capacidades institucionales desarrollados son las empresas sin temor al cambio, porque saben que hay que invertir en algo que, de valor, ventaja competitiva, a la organización

Llegar a niveles de startups, requiere de mentalizar el valor de la inversión que a veces frena proyectos de digitalización, por ello aumentar las escalas de financiamiento es una opción.

La compañía Bimbo, la región Latín Sur de Grupo Bimbo, en el contexto de transformación que viene impulsando, tiene una alianza estratégica con Nawaiam, plataforma argentina de gamificación que implementará inteligencia artificial y analítica de datos, que impactará en el área de personas como ellos lo denominan al talento humano como la selección de personal bajo perfiles definidos permitiendo el crecimiento de sus colaboradores ,en remplazo del término trabajadores; de suerte que en el futuro se cuente con líderes enfocados en los clientes.

Bimbo es consciente de que la transformación digital le permitirá extender sus negocios de forma proactiva y con altos niveles de rentabilidad.

## **2.4. Definiciones de términos básicos (Glosario)**

### **Medios de pagos digitales**

Son medios de pago por internet que permiten a las empresas procesar en línea los pagos recibidos con mínimo riesgo **(Andrade et al., 2020)**

### **Blockchain**

Es una nueva tecnología, basada en hash, que es un algoritmo de hash seguro como MD5. Es la base de las plataformas para el comercio de criptomonedas y la ejecución de contratos inteligentes. Es un registro único a través de una cadena de bloques, que equivale a un libro contable donde se registra todas las transacciones contables. **(Di Pierro, 2017)**

### **Data & Analytics.**

Viene a ser lo que se conoce como análisis de datos que la empresa agrupa en base determinadas necesidades que pueden ser comerciales, operativas y/o financieras. **(Jasmine Zakir et al., 2018)**

### **Inteligencia artificial**

La inteligencia Artificial, que simula las actividades intelectuales del hombre, son un conjunto de tareas que realizan las computadoras como si fueran seres humanos, se basan en algoritmos con la finalidad de crear maquinas con la misma capacidad de un ser humano. **(Hardy, 2001)**

### **Redes Sociales**

Son sistemas que permiten establecer relaciones de diversas maneras, espacios en los que se dan un intercambio de información. Son un conjunto de comunidades organizadas para interactuar que se comunican con la ayuda del Internet. **(Barón Pulido et al., 2021)**

### **Cloud**

Son entornos de tecnologías de información que comparten diversos de recursos, para ejecutar cargas de trabajo. Estos servicios en la nube van desde infraestructura, plataformas, aplicaciones y procesos de negocios. **(Lopez Jimenez, 2013)**

### **Cobranzas**

Son el valor de las ventas al crédito generadas mediante la aprobación de créditos, siguiendo los lineamientos de una política de créditos. Regularmente los créditos aprobados responden a criterios establecidos en la política de créditos. La oportuna gestión de las cobranzas esta dado por el desarrollo de notificaciones digitales, que es una verdadera realidad en la transformación digital de las empresas **(Ramírez et al., 2020)**

### **Sistemas de pagos a proveedores.**

Son un conjunto de sistemas creados dentro de un sistema integral contable- financiero para controlar el flujo de pagos a los proveedores desde la generación de la orden de compra, su programación en Tesorería hasta su cancelación final. **(Ramírez et al., 2020)**

**Proyecciones de tesorería.** Son un conjunto de proyecciones que se clasifican en

actividades de operación, inversión y financiamiento; los supuestos empiezan en las proyecciones de las ventas que permiten a la vez formular las proyecciones de operación y financieras.(Pascual Ayala Zavala, 2018)

### **Riesgos Financieros**

Estos están asociados a los productos y servicios que ofrece el mercado financiero, son un conjunto de riesgos que responden a eventos inesperados que pueden ser riesgos diversificables y no diversificables. Los riesgos que más cuidan las empresas en este punto son los riesgos de tipo de cambio, tasa de interés, de tasa de inflación y de precios.(R. Lizarzaburu et al., 2012).

### **Ciberseguridad**

Son las medidas de control establecidas por las empresas para evitar una serie de ataques maliciosos que puedan afectar su operación y la reputación de la organización. Estas condiciones permite que los ciudadanos, las organizaciones, instituciones , principalmente las empresas hagan uso del ciberespacio como dimensión segura y rápida (Sancho Hirare, 2017)

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **III. Hipótesis y variables**

##### **3.1. Hipótesis general**

La transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

##### **3.2. Hipótesis específicas**

- a. Los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado.
- b. La capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores.
- c. El nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería.
- d. El volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos financieros.
- e. El tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos.
- f. El tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad.

### 3.3. Operacionalización de variables

#### 3.3.1. Variable Independiente X. Transformación digital

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	<b>Villalba (2020)</b> Transformación Digital sigue cobrando relevancia en las empresas que desean brindar mejores soluciones a sus clientes. (p. 18).			
	Indicadores		Índice	
	x <sub>1</sub>	Medios de pagos digitales.	x.1.1.	Paypal
			x.1.2.	Payu
			x.1.3.	Safety play
	x <sub>2</sub>	Capacidad del Blockchain.	x.2.1.	Verificación
			x.2.2.	Trazabilidad
			x.2.3.	Almacenamiento
	x <sub>3</sub>	Nivel del Data & Analytics.	x.3.1.	Capacidad de detectar riesgos
			x.3.2.	Riesgo de fraude
			x.3.3.	Certificación de oportunidades
	x <sub>4</sub>	Volumen de la inteligencia artificial.	x.4.1.	Planeación e inventarios
			x.4.2.	Optimización de productos
			x.4.3.	Reconocimiento facial
	x <sub>5</sub>	Tipo de redes sociales.	x.5.1.	Facebook
			x.5.2.	Instagram
			x.5.3.	WhatsApp
	x <sub>6</sub>	Tamaño del Cloud.	x.6.1.	Almacenar datos
			x.6.2.	Streaming
x.6.3.			Nuevas aplicaciones	



### 3.3.2. Variable Dependiente Y. Gestión financiera

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	<b>Nunes (2015)</b> , La gestión financiera es una de las tradicionales áreas estratégicas de la gestión, importante en cualquier organización, focalizándose en los análisis financieros, proceso de toma de decisiones y propuestas de solución de temas complejos utilizando las herramientas financieras necesarias a la actividad de dicha organización. (p. 23).			
	Indicadores		Índice	
Definición Variable Operacional	y <sub>1</sub>	Cobranzas de las ventas al contado.	y.1.1.	Cartera sana
			y.1.2.	Mejora de la liquidez
			y.1.3.	Políticas de cobranzas
	y <sub>2</sub>	Sistema de Pagos a proveedores.	y.2.1.	Maestro de proveedores
			y.2.2.	Condiciones comerciales
			y.2.3.	Órdenes de compra
	y <sub>3</sub>	Metas de las proyecciones de Tesorería.	y.3.1.	Ingresos de caja proyectados
			y.3.2.	Egresos de caja proyectados
			y.3.3.	Déficit de caja
	y <sub>4</sub>	Gestión de Riesgos Financieros.	y.4.1.	Riesgo de tipo de cambio
			y.4.2.	Riesgo de crédito
			y.4.3.	Riesgo de liquidez
	y <sub>5</sub>	Estrategias de captación de clientes nuevos.	y.5.1.	Publicidad personalizada
			y.5.2.	Descuentos por volumen
			y.5.3.	Premios por metas de compras
	y <sub>6</sub>	Inversiones en Ciberseguridad.	y.6.1.	Software
			y.6.2.	Hardware
			y.6.3.	Sistemas antifraude

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA

#### IV. Metodología

##### 4.1. Diseño metodológico

###### 4.1.1. Tipo de Investigación

La investigación siguió el tipo de: “**INVESTIGACIÓN APLICADA**”.

**Neill & Cortez (2017)** menciona que este tipo de investigación aplicada, también se le conoce como investigación práctica o empírica. Se caracteriza porque toma en cuenta los fines prácticos del conocimiento y se encuentra muy relacionada con la investigación básica, debido a que en base a los resultados teóricos es posible el avance de las aplicaciones prácticas. Muestra de ello es que toda investigación aplicada contiene una fundamentación teórica.

###### 4.1.2. Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el **nivel descriptivo**. El nivel de investigación es de carácter descriptivo, porque se describen los datos, características de la población o fenómeno de un estudio y determina e informa los modos de ser de los objetos a investigar. (Alfredo, 2011)

###### 4.1.3. Método

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

###### 4.1.4. Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Dónde:

M = Muestra.

O = Observación.

x = Transformación Digital.

- y = Gestión Financiera.
- r = Relación de Variables.

## 4.2. Población y muestra

### 4.2.1. Población

Conforme a la naturaleza del estudio, la población estará conformada por los gerentes financieros de las empresas industriales de consumo masivo en el Perú que según el Instituto Nacional de Estadística (INEI), asciende a 161,887 de estas empresas. Siendo por lo tanto la unidad de análisis el gerente financiero o el administrador de las empresas industriales a nivel nacional y que para efectos del estudio estará conformado por 161,887 gerentes financieros o administradores.

### 4.2.2. Muestra

El tamaño óptimo de muestra se determinará mediante la fórmula para estimar proporciones para una población conocida, finita:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q N}$$

Donde:

- Z: Valor en el eje de la abscisa, de la curva normal, para una probabilidad del 95% de confianza.
- P: Proporción de gerentes financieros o administradores que manifestaron existe transformación digital en la gestión financiera de las empresas industriales (se asume P=0.5).
- Q: Proporción de gerentes financieros o administradores que manifestaron no existe transformación digital en la gestión financiera de las empresas industriales (**Q = 0.5** valor asumido debido al desconocimiento de Q)
- e: Margen de error 5%
- N: Población.
- n: Tamaño óptimo de muestra.

A un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error la muestra optima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (161887)}{(0.05)^2 (161887-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

**n = 383** Gerentes financieros o administradores

La muestra se ha seleccionado de manera proporcional y aleatoria entre las 25 regiones del Perú.

<b>Región/Departamento</b>	<b>Gerentes financieros o administradores</b>
AMAZONAS	15
ANCASH	16
APURIMAC	15
AREQUIPA	16
AYACUCHO	15
CAJAMARCA	15
CALLAO	16
CUSCO	15
HUANCAVELICA	15
HUANUCO	15
ICA	15
JUNIN	15
LA LIBERTAD	16
LAMBAYEQUE	16
LIMA	16
LORETO	16
MADRE DE DIOS	15
MOQUEGUA	15
PASCO	15
PIURA	16
PUNO	15
SAN MARTIN	15
TACNA	15
TUMBES	15
UCAYALI	15
<b>TOTAL</b>	<b>383</b>

#### **4.3. Técnicas de recolección de datos**

El trabajo de investigación usó la técnica de la encuesta que, según (Hernández Sampieri et al., 2017) la encuesta, es la recopilación de datos concretos, dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con preguntas y respuestas precisas que permiten hacer una rápida tabulación y análisis de la información.

#### **4.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

En el presente trabajo de investigación, el procesamiento y análisis de datos se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas con la ayuda de un ordenador, utilizando el software SPSS versión 25; asimismo, se aplicó la prueba de normalidad determinándose el estadístico de la Chi cuadrado para la verificación de las hipótesis.

#### **4.5. Aspectos éticos**

El trabajo de investigación se realiza de acuerdo a las normas éticas de la Universidad; en este sentido la investigación tiene carácter de original, pertinente, fidedigno, demostrando validez, fiabilidad y credibilidad de sus métodos y fuentes, para así garantizar confidencialidad, privacidad y así evitar incurrir en datos falsos, y repetitivos .

## CAPÍTULO V RESULTADOS

### V. Resultados

#### 5.1. Resultado de las encuestas e interpretación de los resultados.

Los resultados que a continuación se presentan comprende las tablas y figuras, para tal efecto se ha usado la estadística básica, precisando que los datos fueron procesados en el software SPSS versión 25.

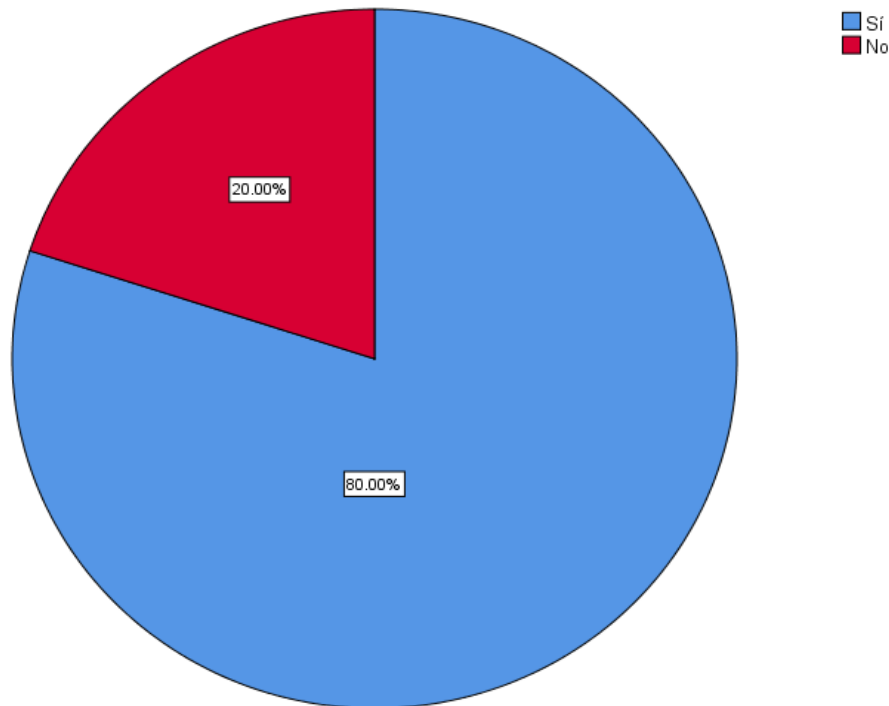
**Tabla 1.**

*¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	20	80.0	80.0	80.0
	No	5	20.0	20.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

### Gráfico 1.

*¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza?*



Fuente: Propia

### Análisis e interpretación

A la pregunta sobre su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza, apreciando la tabla y figura, se tiene que el 80% de las personas encuestadas manifestaron que efectivamente si contribuye a una recuperación rápida, mientras que el 20% de las personas que han sido encuestadas manifestaron que no contribuye a la recuperación rápida. Los encuestados también manifestaron que sea cual fuere el sistema o tecnología que las empresas industriales de consumo masivo deban implementar, la gestión financiera se sigue midiendo por un indicador clave: tener liquidez para afrontar sus operaciones en periodos de estabilidad o de volatilidad.

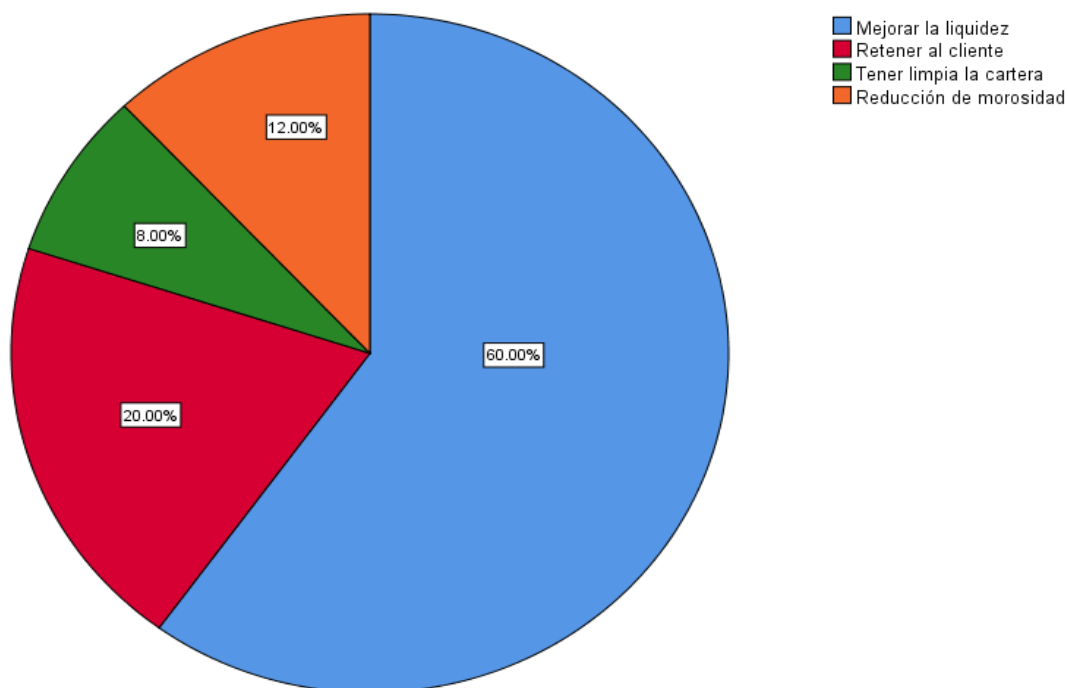
**Tabla 2**

*¿Cuál es la consecuencia del uso del sistema SAFETY PAY en la gestión de cobranzas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Mejorar la liquidez	15	60.0	60.0	60.0
Retener al cliente	5	20.0	20.0	80.0
Tener limpia la cartera	2	8.0	8.0	88.0
Reducción de morosidad	3	12.0	12.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 2.**

*¿Cuál es la consecuencia del uso del sistema SAFETY PAY en la gestión de cobranzas?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Cuál es la consecuencia del uso del sistema SAFETY PAY en la gestión de cobranzas?*, apreciando la tabla y figura, se tiene que el 60% de las personas encuestadas manifestaron que efectivamente mejora la liquidez, mientras que el 20% de las personas que han sido encuestadas manifestaron que contribuye a retener al cliente. Un 12% de los encuestados manifestaron que ayuda a reducir la morosidad y finalmente un 8% de los expertos encuestados afirmaron que este sistema ayuda a tener la cartera limpia.



Una respuesta adicional en esta pregunta fue también la importancia de hacer seguimiento a las cobranzas y al reporte de la antigüedad de la deuda para garantizar una cartera sana a las empresas de este importante sector.

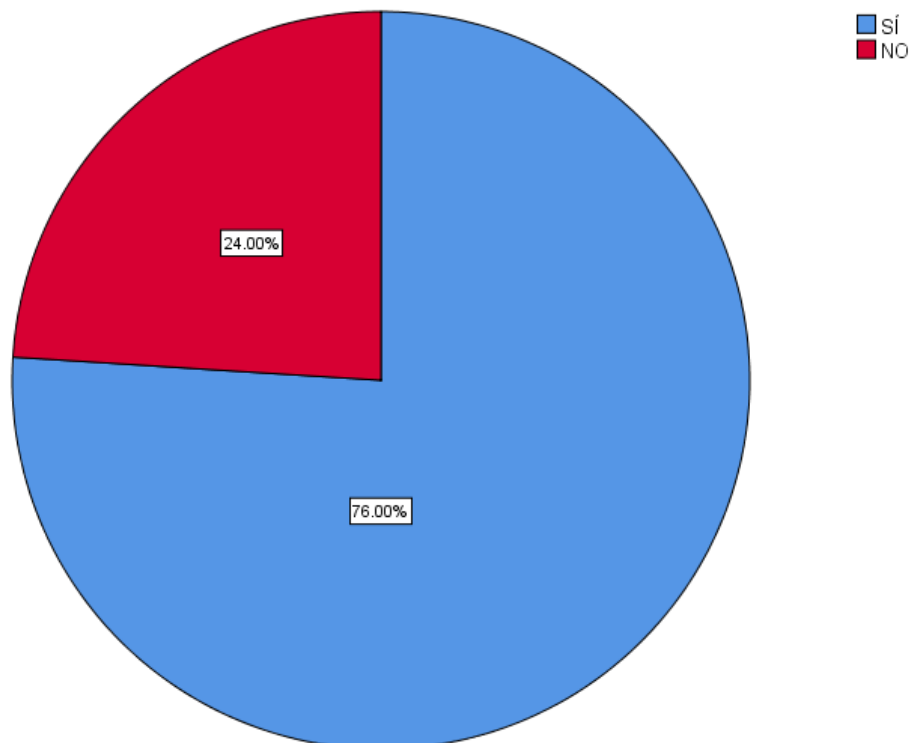
**Tabla 3.**

*¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	19	76.0	76.0	76.0
	NO	6	24.0	24.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico 3.**

*¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain?*, apreciando la tabla y figura, se tiene que el 76% de las personas

encuestadas manifestaron que efectivamente que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain, mientras que el 24% de las personas que han sido encuestadas manifestaron que no es fundamental.

Los especialistas manifestaron también que el uso del blockchain debe direccionarse a mejorar la liquidez, la eficiencia y mayor acceso a los productos por parte de la población.

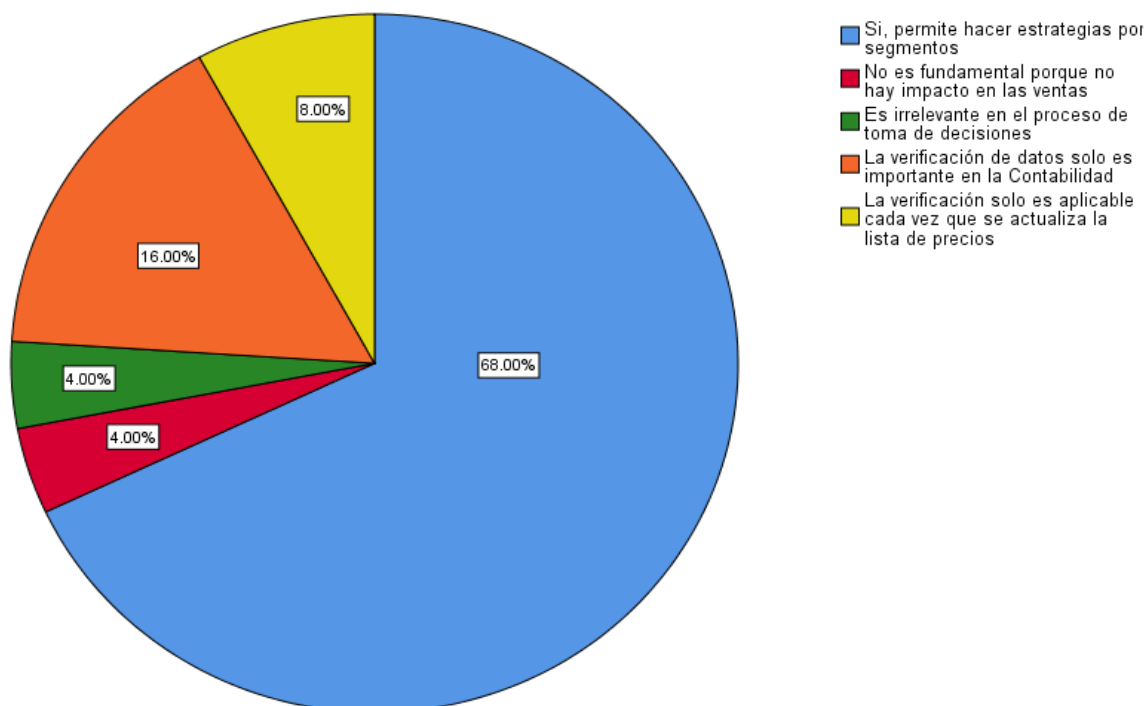
**Tabla 4.**

*¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si, permite hacer estrategias por segmentos	17	68.0	68.0	68.0
	No es fundamental porque no hay impacto en las ventas	1	4.0	4.0	72.0
	Es irrelevante en el proceso de toma de decisiones	1	4.0	4.0	76.0
	La verificación de datos solo es importante en la Contabilidad	4	16.0	16.0	92.0
	La verificación solo es aplicable cada vez que se actualiza la lista de precios	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

#### Gráfico 4

¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?



Fuente: Propia

#### Análisis e interpretación

A la pregunta ¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo? apreciando la tabla y figura, se tiene que el 68% de los encuestados consideran que si es fundamental pues permite hacer estrategias por segmentos, por otro lado, un 16% de los encuestados afirman que solo es fundamental para la contabilidad, un 8% opina que solo es fundamental cada vez que una empresa actualiza su lista de precios, finalmente un 8% consideran que no es fundamental porque no hay impacto en las ventas ni en el proceso de toma de decisiones.

En muchas de las respuestas también se afirmó que la trazabilidad junto con la verificación de datos es crucial para un buen sistema de soporte comercial, de operación y financiero.

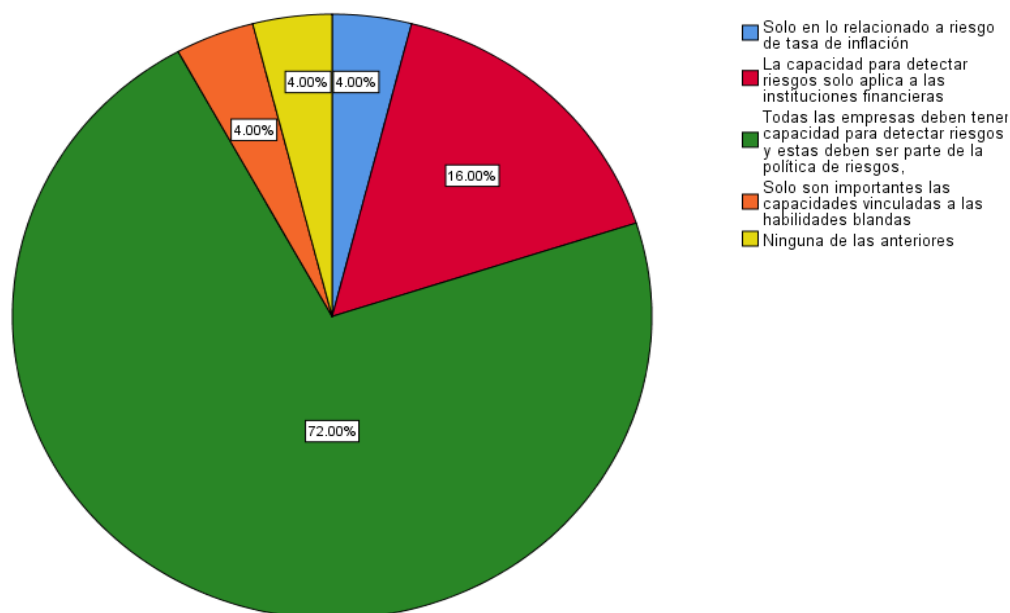
**Tabla 5-**

*¿Considera usted importante que las empresas tengan capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solo en lo relacionado a riesgo de tasa de inflación	1	4.0	4.0	4.0
	La capacidad para detectar riesgos solo aplica a las instituciones financieras	4	16.0	16.0	20.0
	Todas las empresas deben tener capacidad para detectar riesgos y estas deben ser parte de la política de riesgos,	18	72.0	72.0	92.0
	Solo son importantes las capacidades vinculadas a las habilidades blandas	1	4.0	4.0	96.0
	Ninguna de las anteriores	1	4.0	4.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

**Gráfico 5.**

*¿Considera usted importante que las empresas tengan capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor?*



Fuente: Propia

## **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Considera usted importante que las empresas tengan capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor? apreciando la tabla y figura, se tiene que el 72% de los encuestados consideran que todas las empresas deben tener capacidad de detectar riesgos a lo largo de su cadena de valor, asimismo un 16% de los encuestados afirman que solo es aplicable esta pregunta a las instituciones financieras, finalmente en conjunto un 12% de los expertos encuestados afirmaron que la capacidad de riesgos de las empresas deben estar asociadas al riesgo de la tasa de inflación, de las habilidades blandas y otros consideran que no es relevante.

Mayoritariamente los especialistas manifestaron que las nuevas tecnologías también deben estar orientadas a mejorar la gestión de riesgos creando sistemas de alerta temprana ante cualquier desviación para actualizar los planes de acción.

**Tabla 6.**

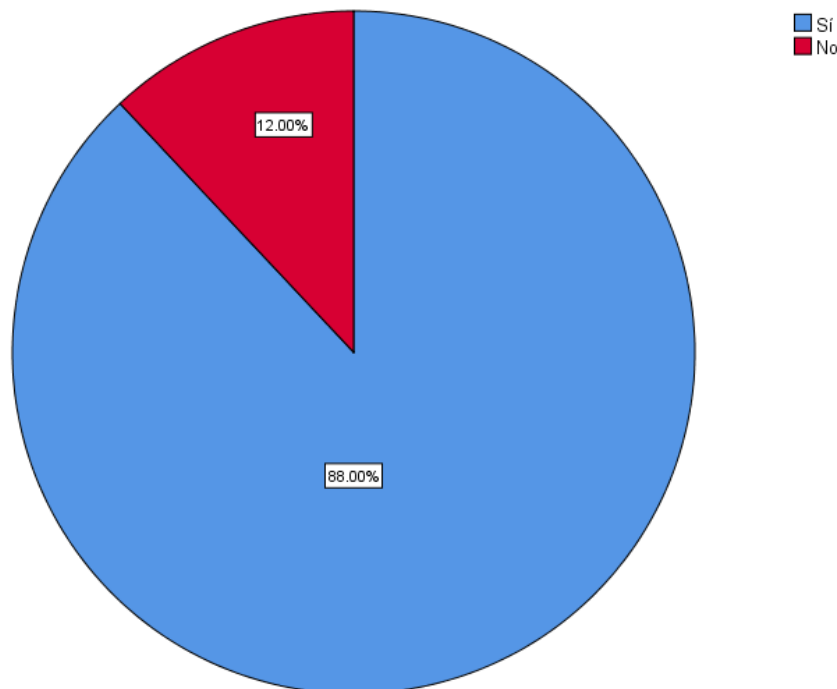
*¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	22	88.0	88.0	88.0
	No	3	12.0	12.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico**

**6.**

*¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?* observando la tabla, se tiene que un 80% de los especialistas encuestados afirmaron que si están de acuerdo en que la identificación de oportunidades de

las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno, mientras que un 20% consideran que no están de acuerdo.

Adicionalmente en los comentarios de los encuestados manifestaron que el sector industrial de consumo masivo tendrá muchas oportunidades aun en la etapa de la pandemia, si se decide invierte en tecnología de transformación digital todo apunta a un aumento de las ventas y por ende de la rentabilidad.

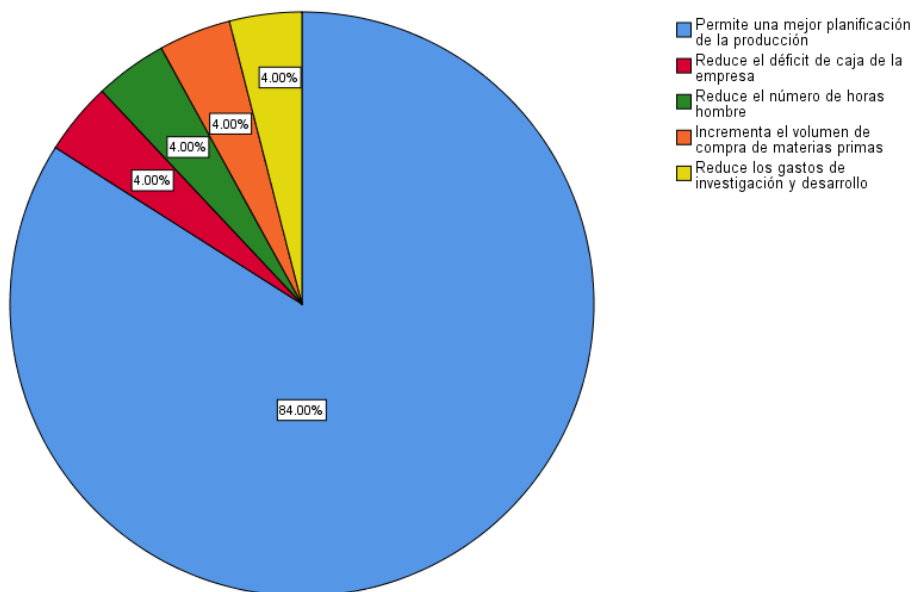
**Tabla 7.**

*¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Permite una mejor planificación de la producción	21	84.0	84.0	84.0
	Reduce el déficit de caja de la empresa	1	4.0	4.0	88.0
	Reduce el número de horas hombre	1	4.0	4.0	92.0
	Incrementa el volumen de compra de materias primas	1	4.0	4.0	96.0
	Reduce los gastos de investigación y desarrollo	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 7.**

*¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?*



Fuente: Propia



### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Está usted de acuerdo que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno? observando la tabla, se tiene que un 80% de los especialistas encuestados afirmaron que si están de acuerdo en que la identificación de oportunidades de las empresas del sector industrial de consumo masivo permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno, mientras que un 20% consideran que no están de acuerdo.

En los múltiples comentarios encontrados en las encuestas que claro que las empresas industriales de consumo masivo deben trabajar con un portafolio óptimo de productos que garantice mantener la participación de mercado o mejorarla para generar una sólida fortaleza comercial.

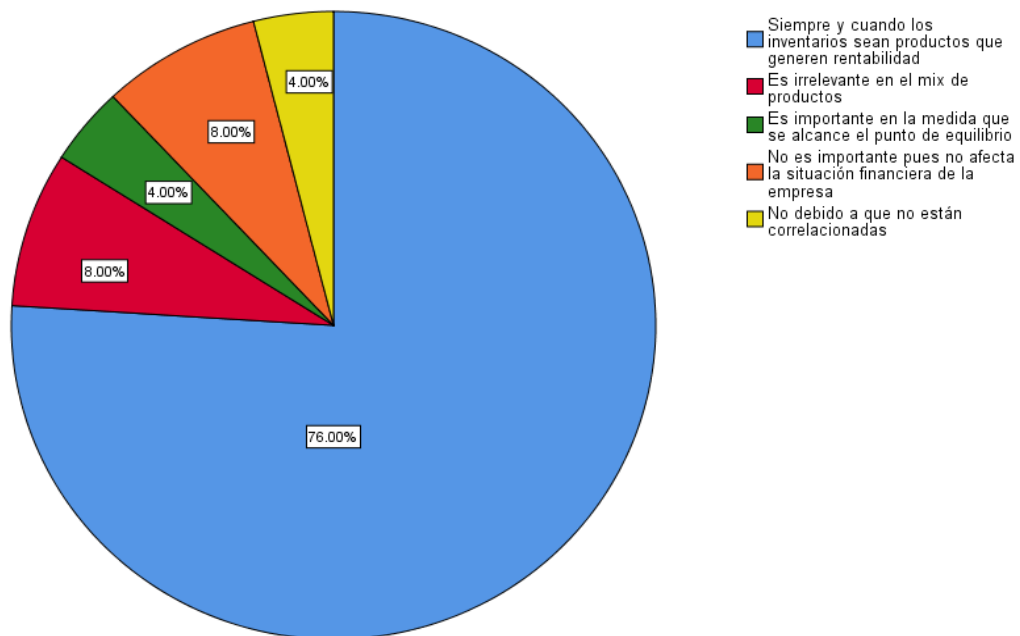
**Tabla 8.**

*¿Considera usted importante que la planeación de inventarios tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre y cuando los inventarios sean productos que generen rentabilidad	19	76.0	76.0	76.0
	Es irrelevante en el mix de productos	2	8.0	8.0	84.0
	Es importante en la medida que se alcance el punto de equilibrio	1	4.0	4.0	88.0
	No es importante pues no afecta la situación financiera de la empresa	2	8.0	8.0	96.0
	No debido a que no están correlacionadas	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 8.**

*¿Considera usted importante que la planeación de inventarios tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Considera usted importante que la planeación de inventarios tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses? observando la tabla, se tiene que un 76% de los especialistas encuestados afirmaron que si están de acuerdo en la medida que sean productos que generen rentabilidad, por otro lado un 8% considera que la planeación es irrelevante en el mis de productos mientras que un 12% en conjunto consideran que si están de acuerdo con esta planeación siempre que se alcance el punto de equilibrio, otros en tanto no se afecte la situación financiera de la empresa o porque simplemente los productos no están correlacionados.

Los especialistas también manifestaron que en la gestión del capital de trabajo es relevante la administración de los inventarios y que se requieren tecnologías que incorporen data técnica, comercial y financiera.

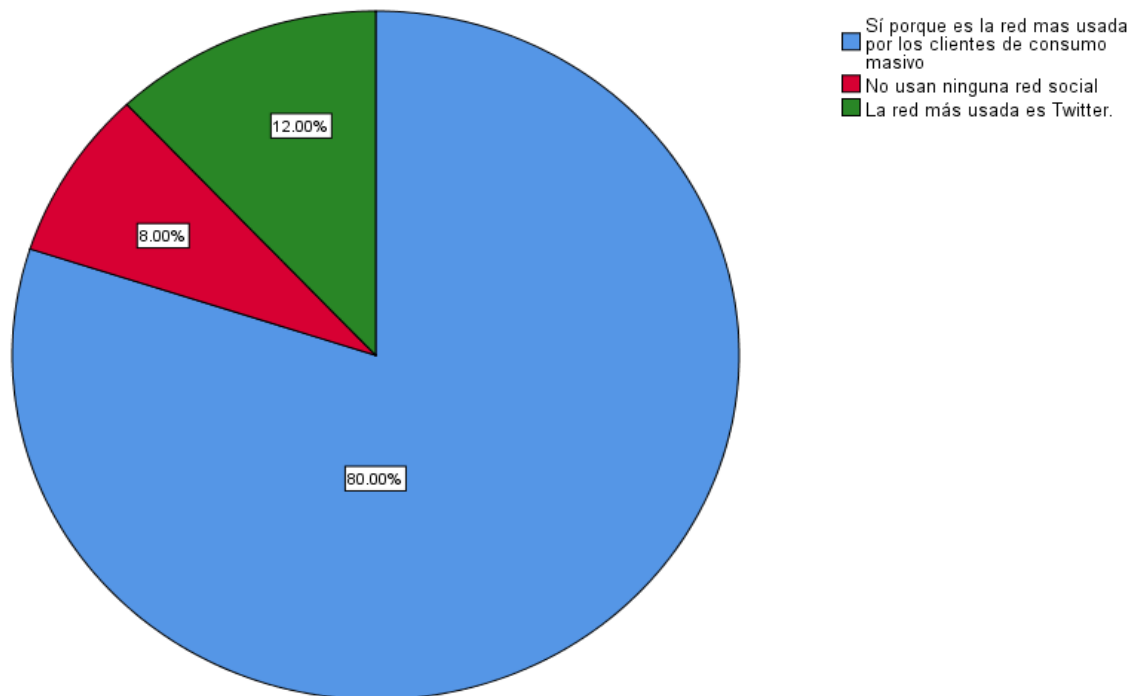
**Tabla 9.**

*¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí porque es la red más usada por los clientes de consumo masivo	20	80.0	80.0	80.0
	No usan ninguna red social	2	8.0	8.0	88.0
	La red más usada es Twitter.	3	12.0	12.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 9.**

*¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector?* observando la tabla, se tiene que un 80% de los especialistas encuestados que Facebook es

la red más usada por los clientes de consumo masivo para investigar la tendencia del mercado, por otro lado un 12% considera que Twitter es la red más usada mientras que un 8% afirmaron que los clientes de este segmento no consultan ninguna red.

Los encuestados afirmaron también en su mayoría que hoy los clientes del sector industrial de consumo masivo están hiperconectados con las redes sociales, que buscan mucha información de productos nuevos, tecnologías y promociones por lo que es importante manejar una adecuada base de datos con la ayuda de tecnologías que permitan hacer búsquedas en las redes sociales de los patrones que siguen los clientes para comprar sus productos.

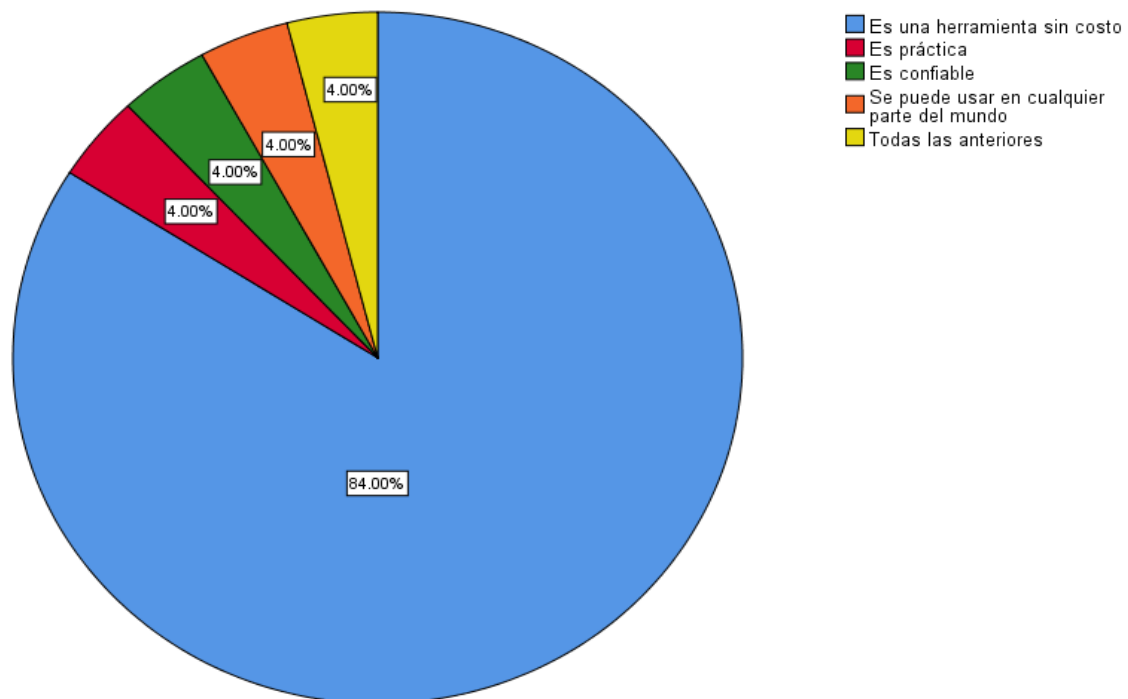
**Tabla 10.**

*¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Es una herramienta sin costo	21	84.0	84.0	84.0
	Es práctica	1	4.0	4.0	88.0
	Es confiable	1	4.0	4.0	92.0
	Se puede usar en cualquier parte del mundo	1	4.0	4.0	96.0
	Todas las anteriores	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 10.**

*¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores?* observando la tabla, se tiene que un 84% de los especialistas encuestados manifestaron porque es una herramienta importante

de comunicación sin costo, por otro lado, un 16% opinaron características como es práctica, es confiable, se puede usar en cualquier parte del mundo y hasta afirmaron que todas las alternativas de esta pregunta son ciertas.

Igualmente las personas entrevistadas manifestaron que tomando en cuenta la potencia del uso del WhatsApp en las comunicaciones comerciales es importante tener aplicativos que lleguen a esta red con información relevante que los clientes esperan recibir y recomendaron hacer los envíos en días específicos de la semana.

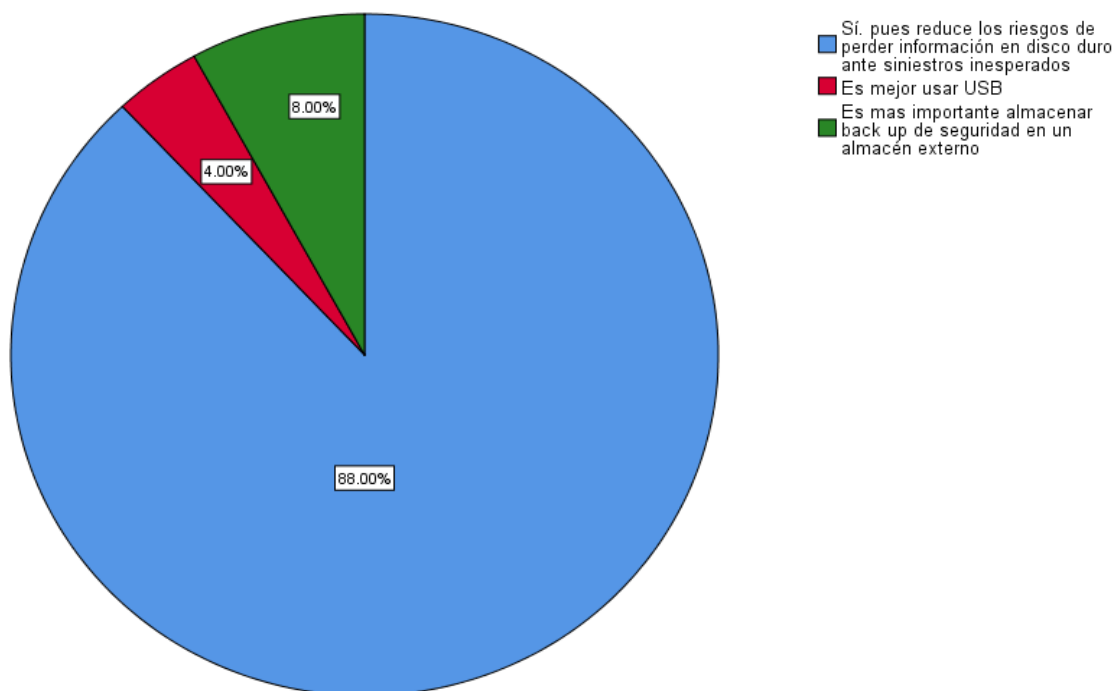
**Tabla 11.**

*¿Cree usted importante que las empresas industriales de consumo masivo consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí, pues reduce los riesgos de perder información en disco duro ante siniestros inesperados	22	88.0	88.0	88.0
AS	Es mejor usar USB	1	4.0	4.0	92.0
	Es más importante almacenar back up de seguridad en un almacén externo	2	8.0	8.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico 11.**

*¿Cree usted importante que las empresas industriales de consumo masivo consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones?*



Fuente: Propia



### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Cree usted importante que las empresas industriales de consumo masivo consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones? observando la tabla, se tiene que un 88% afirmaron mayoritariamente que la herramienta Cloud es muy importante pues reduce los riesgos de perder información en el disco duro, asimismo un 8% de los encuestados afirmaron que la alternativa más segura para cuidar la información es el uso de un back up y un 4% considero que la alternativa más segura en estos casos es el USB.

Los expertos también comentaron que hoy en día las empresas de este importante sector son conscientes de los riesgos de dolos cibernéticos y otros que puedan impactar en el negocio, de que los negocios tienen cada vez a ser más globales y las informaciones comerciales necesitan ser vistas en diversos países del mundo por potenciales clientes. De lo anterior se desprende la importancia de que las empresas industriales del sector de consumo masivo destinen recursos para la tecnología de la nube en sus planes de inversiones.

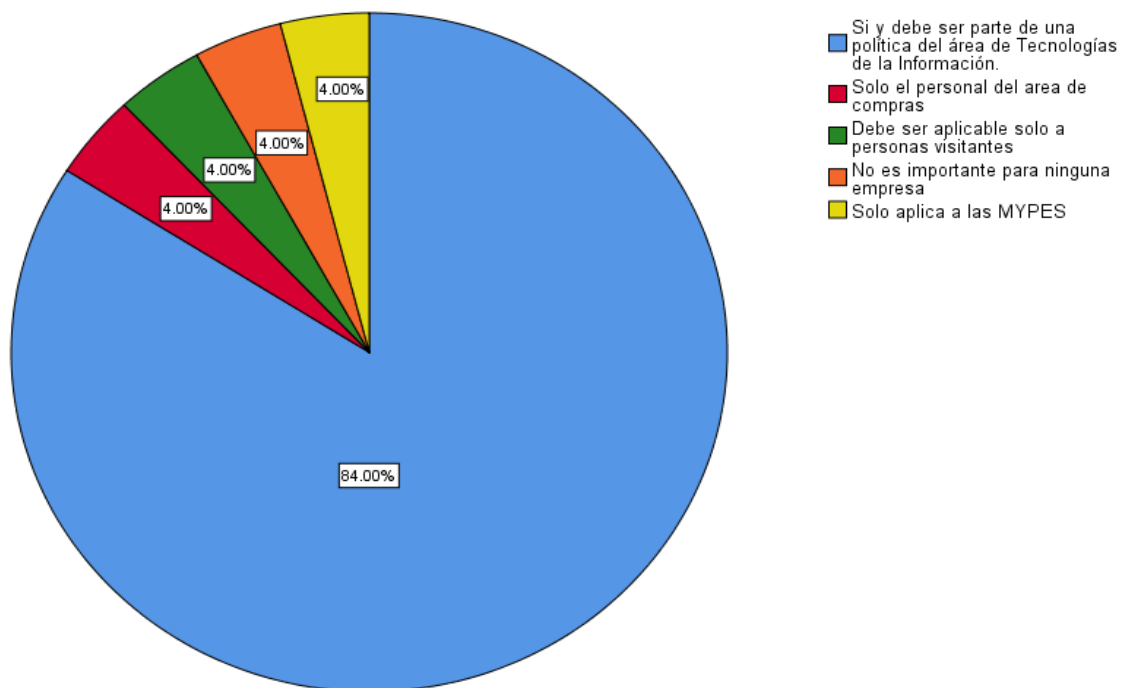
**Tabla 12.**

*¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si y debe ser parte de una política del área de Tecnologías de la Información.	21	84.0	84.0	84.0
	Solo el personal del área de compras	1	4.0	4.0	88.0
	Debe ser aplicable solo a personas visitantes	1	4.0	4.0	92.0
	No es importante para ninguna empresa	1	4.0	4.0	96.0
	Solo aplica a las MYPES	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 12.**

*¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud?*



Fuente: Propia

## **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud? observando la tabla, se tiene que un 84% afirmaron mayoritariamente que los empleados si deben almacenar su información en la plataforma Cloud y además coincidieron que debe ser parte de la política del área de Tecnologías de la Información; mientras que un 16% de los encuestados respondieron: que solo es aplicable al personal del área de compras, que solo debe ser aplicable a personas visitantes, que solo es aplicable a las MYPES o que no es importante para ninguna empresa.

No cabe duda que uno de los principales comentarios recibidos de los encuestados es capacitar a todos los colaboradores que laboran en este importante sector en formas eficientes y seguras de almacenar la información con la cual trabajan en la nube y de otro lado se debe hacer planes de inducción sobre estos temas a todos los nuevos trabajadores que ingresen a laborar a estas empresas.

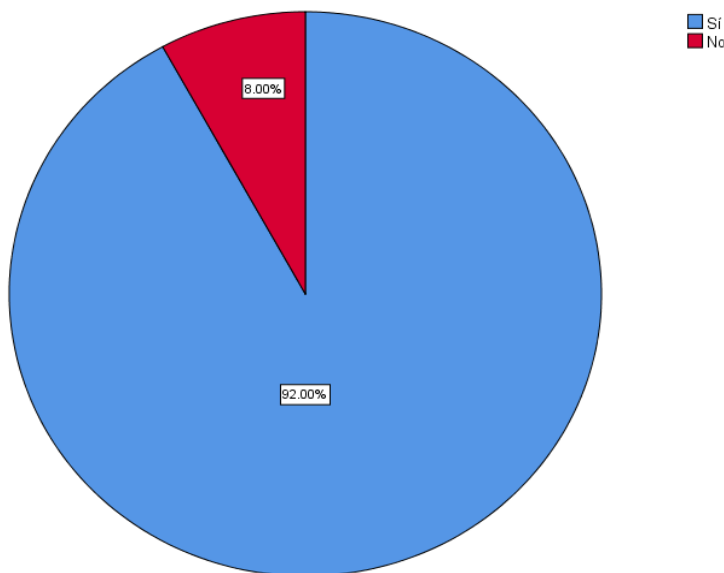
**Tabla 13.**

*¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	23	92.0	92.0	92.0
	No	2	8.0	8.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico 13.**

*¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez?* observando la tabla, se tiene que un 92% afirmaron mayoritariamente que, si es importante para las empresas de consumo masivo cuidar su liquidez, por otro un 8% de las personas encuestadas afirmaron que no estaban de acuerdo

Las personas encuestadas manifestaron que en todo momento del ciclo de vida de la empresa se debe priorizar el cuidado de la liquidez pues es un sector donde las condiciones comerciales clientes- proveedores son en promedio de 30 a 45 días, y en este sentido estas empresas deben hacer un riguroso seguimiento de sus cuentas por cobrar al crédito.

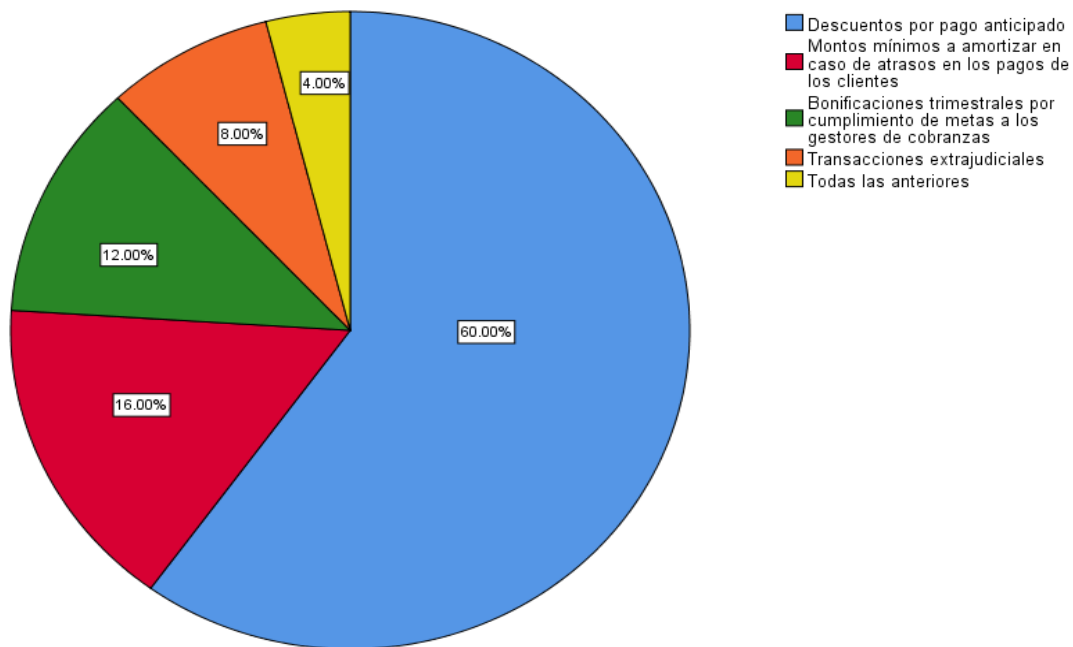
**Tabla 14**

*¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus políticas de cobranzas?*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Descuentos por pago anticipado	15	60.0	60.0	60.0
Montos mínimos a amortizar en caso de atrasos en los pagos de los clientes	4	16.0	16.0	76.0
Bonificaciones trimestrales por cumplimiento de metas a los gestores de cobranzas	3	12.0	12.0	88.0
Transacciones extrajudiciales	2	8.0	8.0	96.0
Todas las anteriores	1	4.0	4.0	100.0
Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 14.**

*¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus políticas de cobranzas?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus políticas de cobranzas? observando la tabla, se tiene que un 60% de los especialistas encuestados afirmaron que se debe incorporar la alternativa de descuento por pago anticipado, un 16% considero que es importante incluir en las políticas de cobranzas los montos mínimos de amortización que puedan hacer los clientes en caso de atrasos, también un 12% de los encuestados afirmaron que es importante incluir en las políticas de cobranzas bonificaciones trimestrales para los clientes por cumplimientos de metas, un 8% considero que se debe incluir también la alternativa de transacciones extrajudiciales y un 4% considero que todas las posibles alternativas son válidas.

Los especialistas afirmaron que estas empresas deben incorporar en sus políticas de cobranzas incentivos destinados a que los clientes cumplan el pago de sus comprobantes de pago en las fechas pactadas y a la vez conceder descuentos por pagos anticipados sujeto a condiciones de volúmenes de compras periódicas.

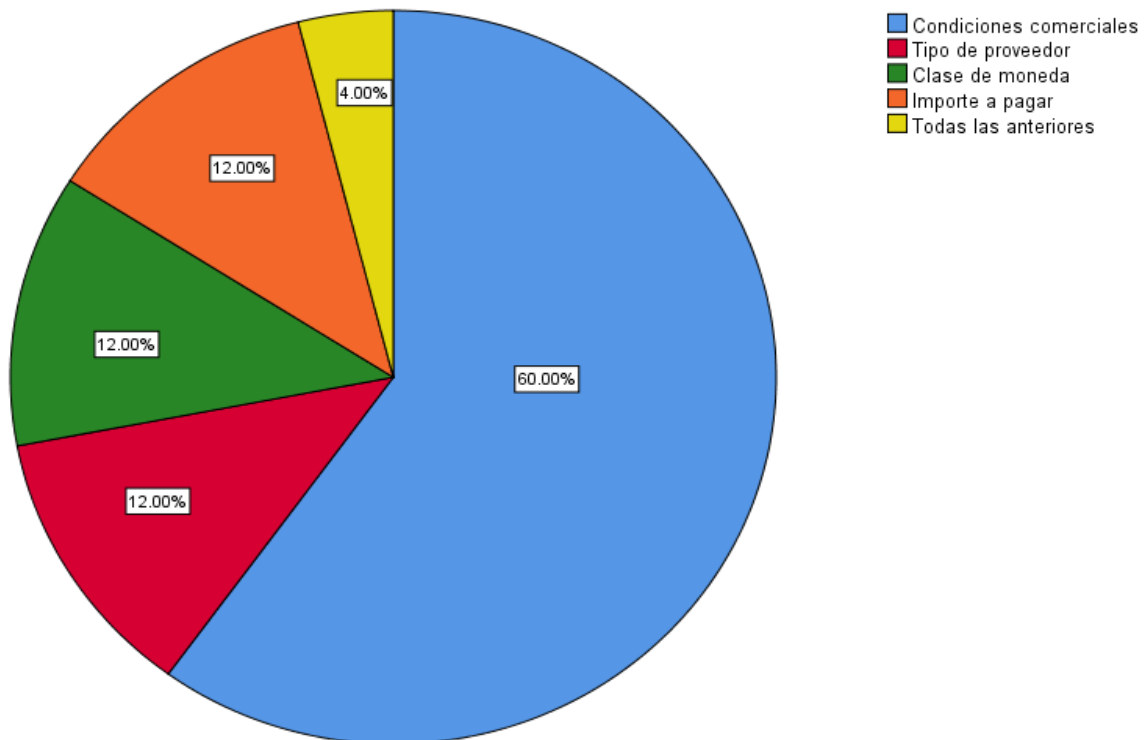
**Tabla 15.**

*¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Condiciones comerciales	15	60.0	60.0	60.0
	Tipo de proveedor	3	12.0	12.0	72.0
	Clase de moneda	3	12.0	12.0	84.0
	Importe a pagar	3	12.0	12.0	96.0
	Todas las anteriores	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 15.**

*¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores?* observando la tabla, se observa que un 60% considera que las condiciones comerciales es el aspecto más importante a considerar, un 12% considero el tipo de proveedor, un 12% respondió el tipo de moneda, otro 12% recomendó el importe a pagar y finalmente un 4% opinó que todas las alternativas de esta pregunta son aceptables.

Los expertos de este sector recomendaron el uso de tecnologías digitales para mejorar la eficiencia de la información del sistema de pagos a proveedores que permitan monitorear los diversos indicadores asociados y su impacto en el ciclo de conversión de caja.



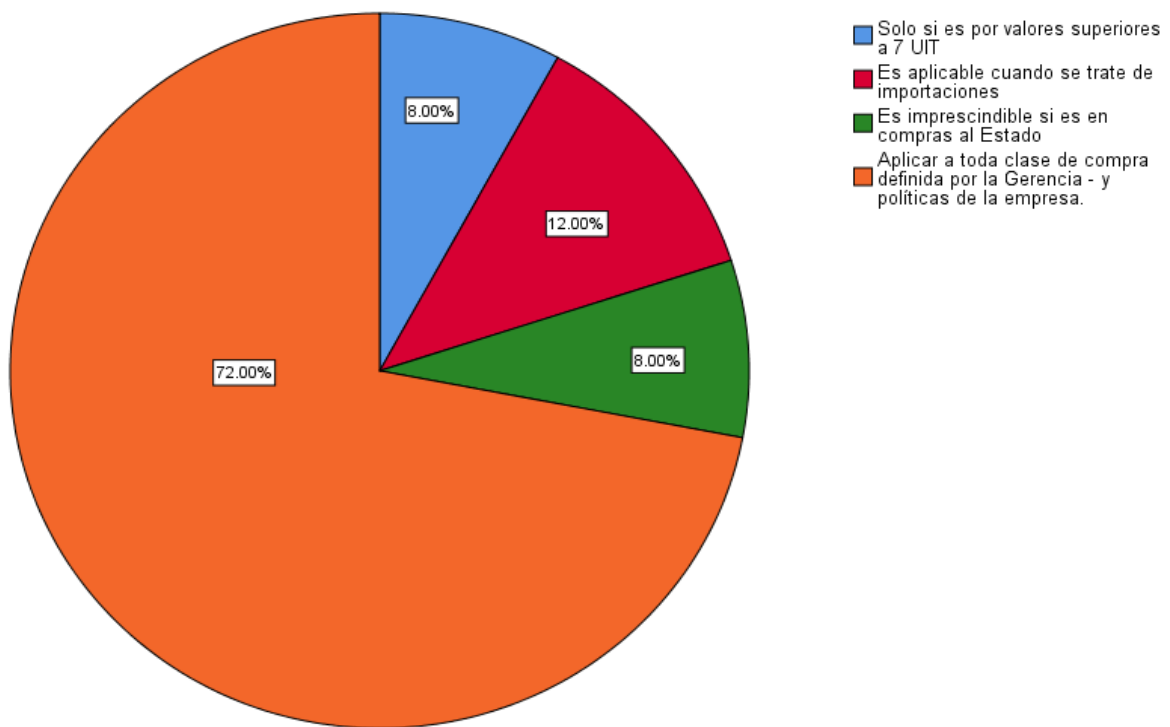
**Tabla 16**

*¿Cree usted que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con órdenes de compra?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solo si es por valores superiores a 7 UIT	2	8.0	8.0	8.0
	Es aplicable cuando se trate de importaciones	3	12.0	12.0	20.0
	Es imprescindible si es en compras al Estado	2	8.0	8.0	28.0
	Aplicar a toda clase de compra definida por la Gerencia - y políticas de la empresa.	18	72.0	72.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico 16.**

**¿Cree usted que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con órdenes de compra?**



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Cree usted que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con órdenes de compra? Un 72% de los encuestados opinaron que todo tipo de adquisición debe ser con orden de compra y además afirmaron que debe ser parte de una política de compras, también un 12% de los encuestados afirmaron que solo es aplicable este considerando en el caso de las importaciones, por otro lado, un 8% respondieron que se aplica solo cuando el valor de la compra supera las 7 UIT y finalmente un 8% opino que solo es aplicable en entidades del estado.

Los entrevistados manifestaron que las tecnologías digitales deben permitir a las empresas industriales de consumo masivo incorporar dentro de sus sistemas de control la trazabilidad de las compras y una de las formas más formales es usar la orden de compra como el instrumento de control clave en este proceso de proveedores-egresos.

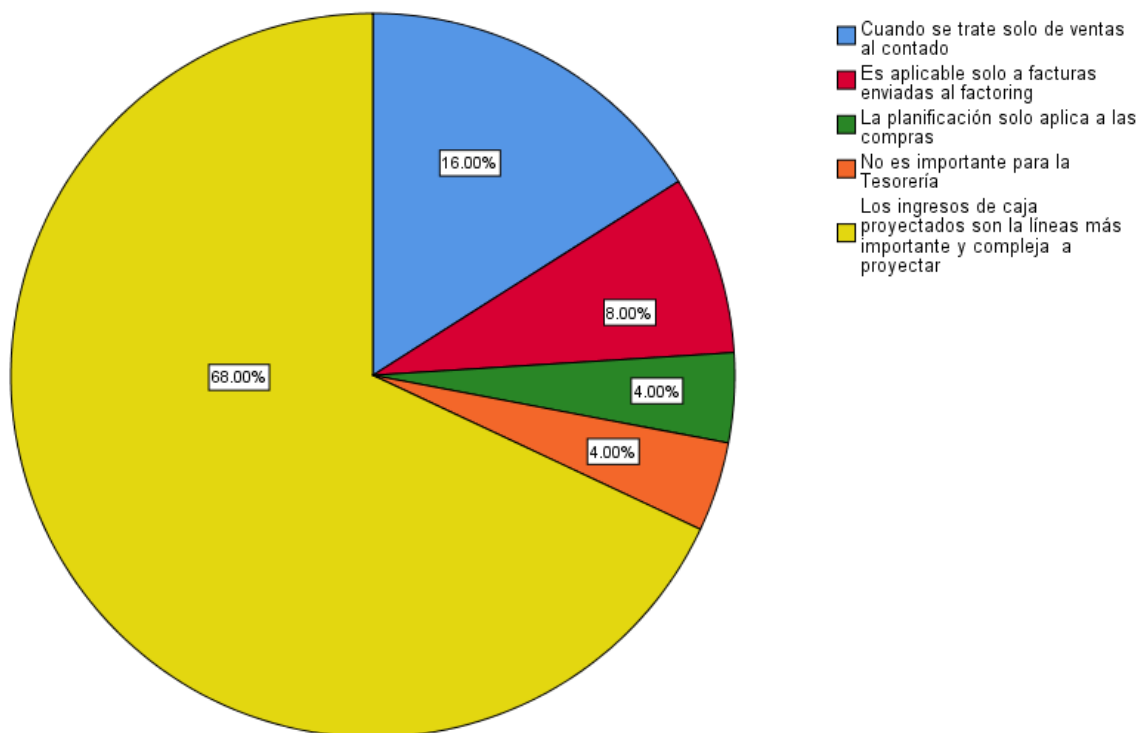
**Tabla 17.**

*¿Cree usted que los ingresos de caja proyectados son importantes en la planificación de la Tesorería?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cuando se trate solo de ventas al contado	4	16.0	16.0	16.0
	Es aplicable solo a facturas enviadas al factoring	2	8.0	8.0	24.0
	La planificación solo aplica a las compras	1	4.0	4.0	28.0
	No es importante para la Tesorería	1	4.0	4.0	32.0
	Los ingresos de caja proyectados son la líneas más importante y compleja a proyectar	17	68.0	68.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 17.**

*¿Cree usted que los ingresos de caja proyectados son importantes en la planificación de la Tesorería?*



Fuente: Propia

**Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Cree usted que los ingresos de caja proyectados son importantes en la planificación de la Tesorería? Revisando los resultados de la tabla un 68% de los encuestados opinaron que la proyección de los ingresos de caja son la línea más compleja a proyectar en la planificación de tesorería, por otro lado un 16% opinó que los ingresos de caja proyectados solo son importantes cuando se trate de ventas al contado, un 8% opino que solo son importantes en lo relacionado a las facturas enviadas a factoring, finalmente un 8% en conjunto afirmaron que la planificación solo se aplica a las compras y simplemente no es importante para la Tesorería.

Los entrevistados manifestaron que en otros países este tipo de industrias ha aprovechado las ventajas de transformación digital para proyectar sus ingresos de caja desde las ordenes de pedido de los clientes usando para tal fin la fecha de vencimiento y otorgando días adicionales de flexibilidad según su performance histórico.

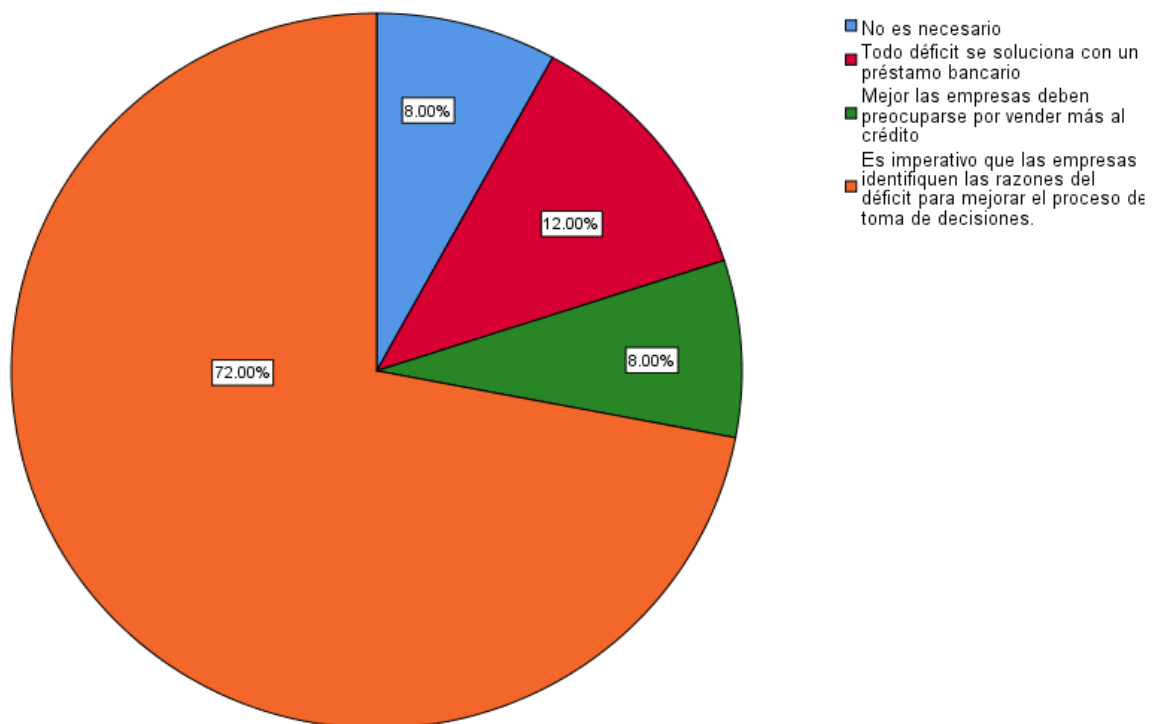
**Tabla 18.**

*¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben identificar las razones del déficit de caja?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es necesario	2	8.0	8.0	8.0
	Todo déficit se soluciona con un préstamo bancario	3	12.0	12.0	20.0
	Mejor las empresas deben preocuparse por vender más al crédito	2	8.0	8.0	28.0
	Es imperativo que las empresas identifiquen las razones del déficit para mejorar el proceso de toma de decisiones.	18	72.0	72.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 18.**

*¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben identificar las razones del déficit de caja?*



Fuente: Propia

## **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben identificar las razones del déficit de caja? Revisando los resultados de la tabla un 72% de los encuestados opinaron que es imperativo que las empresas identifiquen las razones de su déficit de caja, un 12% opino que todo déficit de caja se soluciona con un préstamo bancario, de otro lado un 8% opino que la preocupación más importante de las empresas industriales debe ser incrementar las ventas al crédito, finalmente un 8% considero que las empresas no deben identificar las razones del déficit de caja.

Una de las ventajas de la tecnología según lo manifestado por los encuestados es determinar las desviaciones de las fechas reales de pago de los clientes y la fecha de vencimiento, determinar el periodo promedio de pagos y de clientes en forma diaria para ir tomando decisiones sobre potenciales déficits de caja. Al final de cada mes los responsables de la gestión financiera deben elaborar un informe sobre las causas del déficit de caja basados en las informaciones previamente recibidas de los sistemas de información.

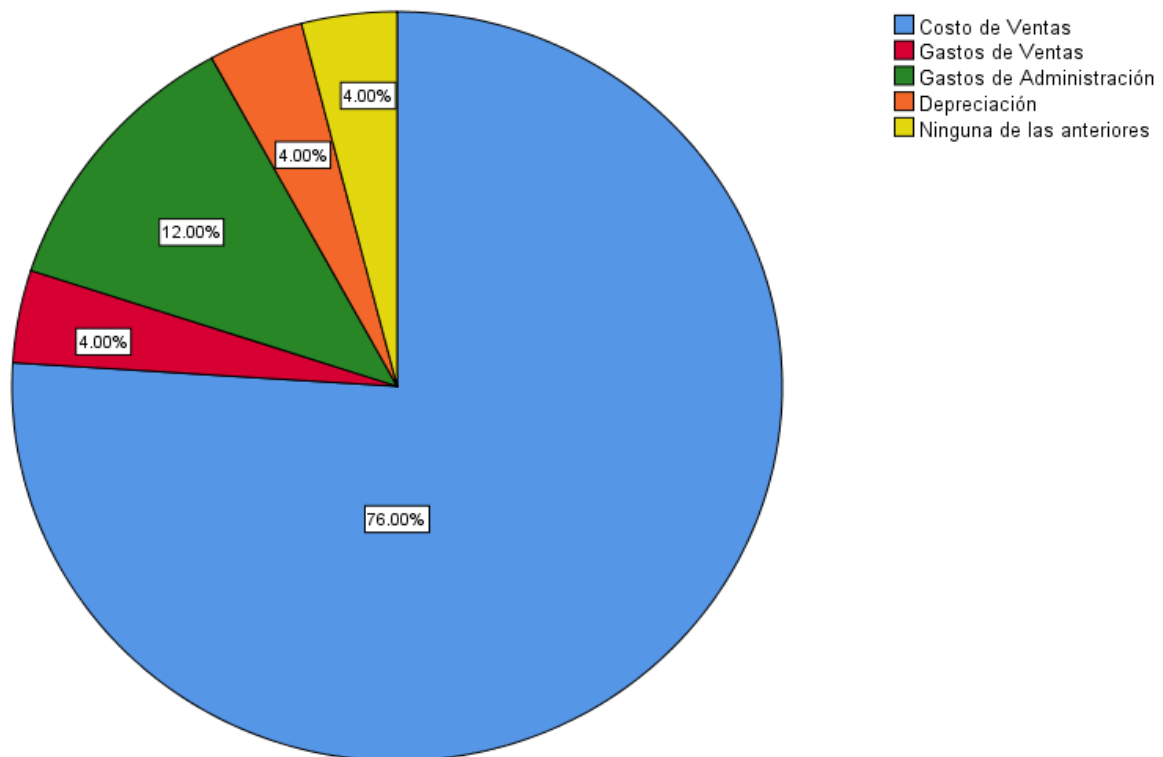
**Tabla 19.**

*¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Costo de Ventas	19	76.0	76.0	76.0
	Gastos de Ventas	1	4.0	4.0	80.0
	Gastos de Administración	3	12.0	12.0	92.0
	Depreciación	1	4.0	4.0	96.0
	Ninguna de las anteriores	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 19.**

*¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo?* Revisando los resultados de la tabla un 76% de los encuestados opinaron que el impacto más importante del riesgo de tipo de cambio se da en la línea del costo de ventas, un 12 % de los especialistas

afirmaron que el impacto es él cuenta gastos de administración, y finalmente un 12% opinaron en conjunto respuestas como: en la línea gasto de ventas, gasto por depreciación o en ninguna de las alternativas mencionadas.

Los encuestados informaron que los sistemas contables actuales permiten calcular el resultado de la diferencia de cambio, pero no hay un control diario para poder tomar decisiones que permitan mitigar este riesgo que regularmente termina afectando el costo del producto, el cual termina afectando el margen bruto de la empresa de este sector.



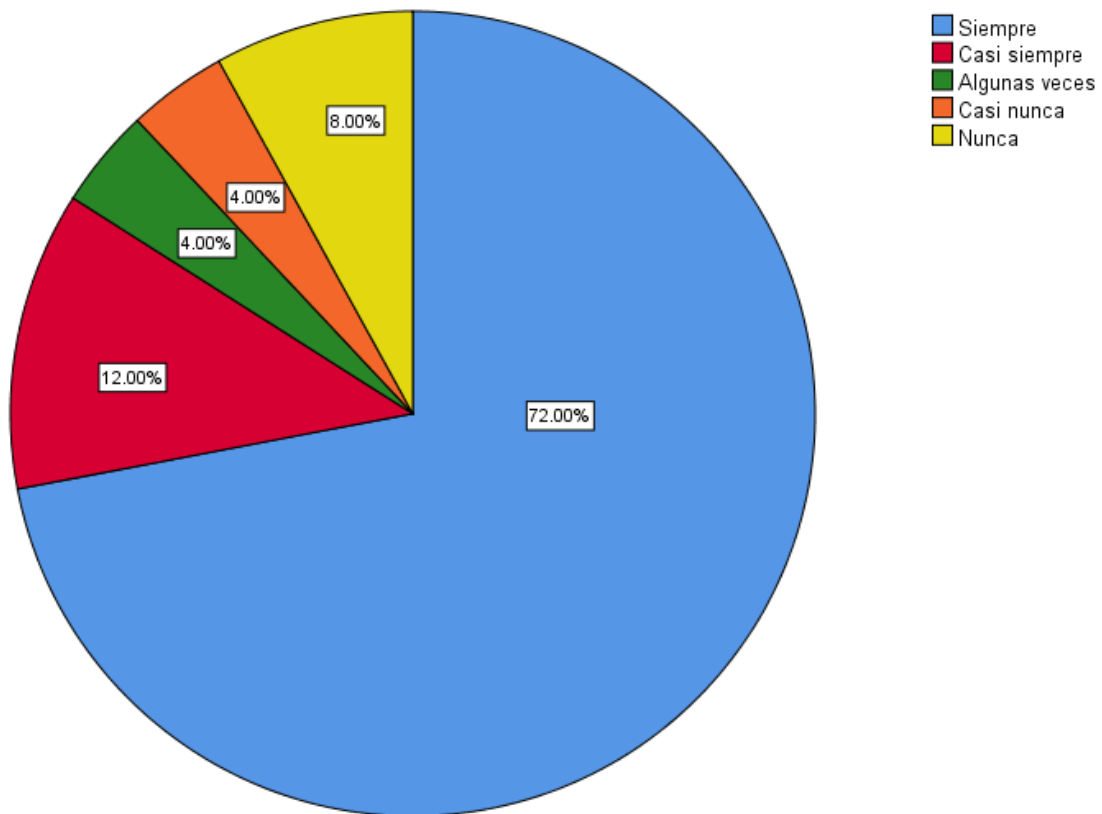
**Tabla 20.**

*¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	18	72.0	72.0	72.0
	Casi siempre	3	12.0	12.0	84.0
	Algunas veces	1	4.0	4.0	88.0
	Casi nunca	1	4.0	4.0	92.0
	Nunca	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 20.**

*¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez? Revisando los resultados de la tabla un 72% opino mayoritariamente el grado de certeza debe ser siempre alto en la planificación de las actividades de las empresas industriales de consumo masivo, un 12% considero casi siempre, un 8% de los encuestados afirmaron como respuesta nunca, un 4% casi nunca y otro 4% su respuesta fue algunas veces.

Los encuestados manifestaron mayoritariamente que la pandemia ha afectado los modelos de negocios y de operación de las empresas de este importante sector, por lo que destacaron la importancia del uso de herramientas digitales para la planificación de sus actividades de operación.

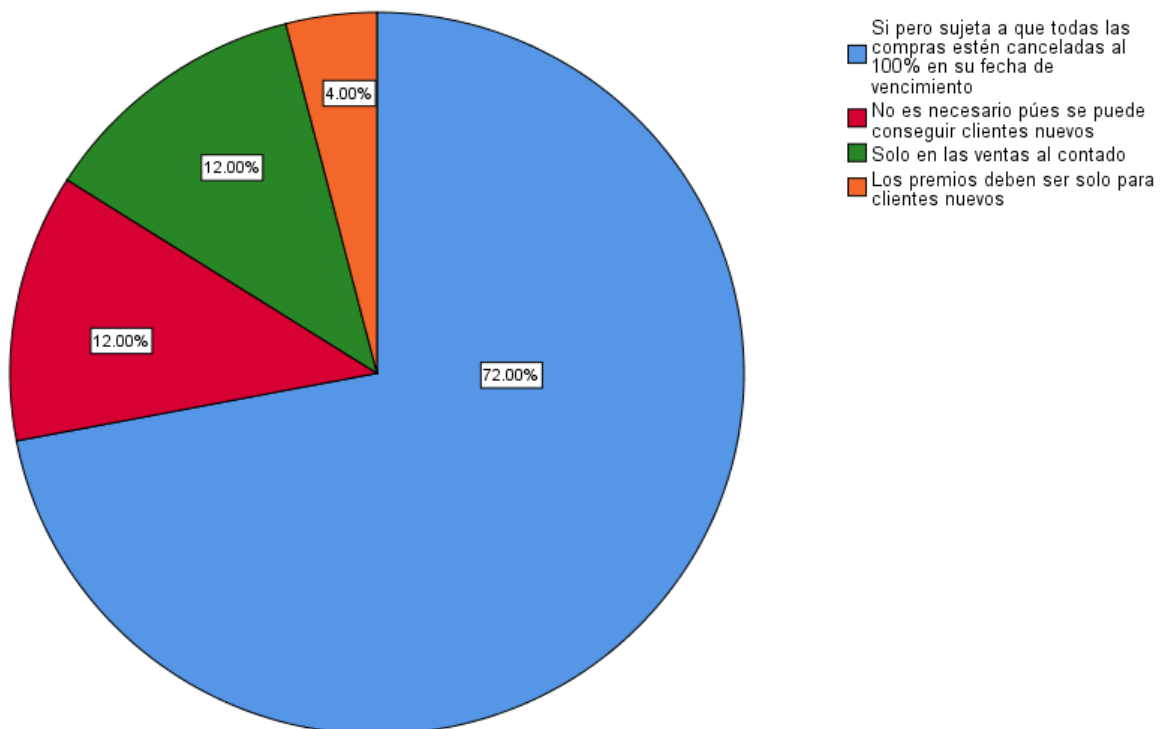
**Tabla 21.**

*¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si pero sujeta a que todas las compras estén canceladas al 100% en su fecha de vencimiento	18	72.0	72.0	72.0
	No es necesario pues se puede conseguir clientes nuevos	3	12.0	12.0	84.0
	Solo en las ventas al contado	3	12.0	12.0	96.0
	Los premios deben ser solo para clientes nuevos	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 21.**

*¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta ¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes? Revisando los resultados de la tabla un 72% opino mayoritariamente que están de acuerdo pero que el premio se sujete a la cancelación al 100% de las ventas del periodo del acuerdo; un 12% opinó que solo es aplicable en las metas de las ventas al contado, otro 12% de los encuestados afirmaron que no es necesario otorgar premios por metas de compras a los clientes, pues siempre se consigue clientes nuevos.

Las personas encuestadas comentaron también que en sector al ser tan competitivo se requiere incorporar en sus políticas comerciales incentivos por metas de compra anuales; en este sentido se recomendó que los principales clientes de estas empresas deben informar sus niveles de inventario a efectos de ir planificando el pedido objetivo del mes siguiente para alinear los volúmenes de compra esperados con la meta anual y de ser el caso hacer los ajustes correspondientes.

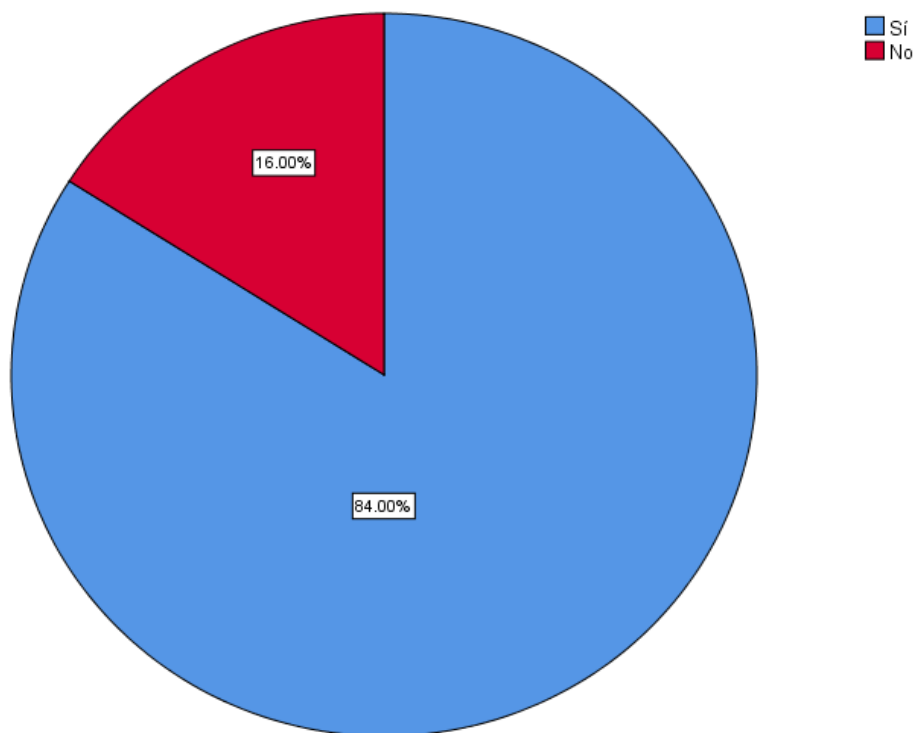
**Tabla 22.**

*¿Cree usted que la publicidad personalizada por tipos de canales impacta positivamente en la percepción de los clientes?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	21	84.0	84.0	84.0
	No	4	16.0	16.0	100.0
Total		25	100.0	100.0	

**Gráfico 22.**

*¿Cree usted que la publicidad personalizada por tipos de canales impacta positivamente en la percepción de los clientes?*



Fuente: Propia

#### Análisis e interpretación

A la pregunta *¿Cree usted que la publicidad personalizada por tipos de tipo de canales impacta positivamente en la percepción de los clientes?* Revisando los resultados de la tabla un 84% afirmó positivamente que la publicidad personalizada por tipo de clientes si impacta positivamente en la percepción de los clientes, mientras que un 16% opinó negativamente.

Por otro lado, los encuestados que afirmaron positivamente comentaron que la publicidad de más impacto es la publicidad digital y los contenidos de redes sociales más un en estas épocas de pandemia.

Los ejecutivos entrevistados manifestaron también que hoy en día el marketing digital es clave en las estrategias comerciales y financieras de las empresas de este sector para mejorar su percepción en términos de servicio y de una relación ganar-ganar.

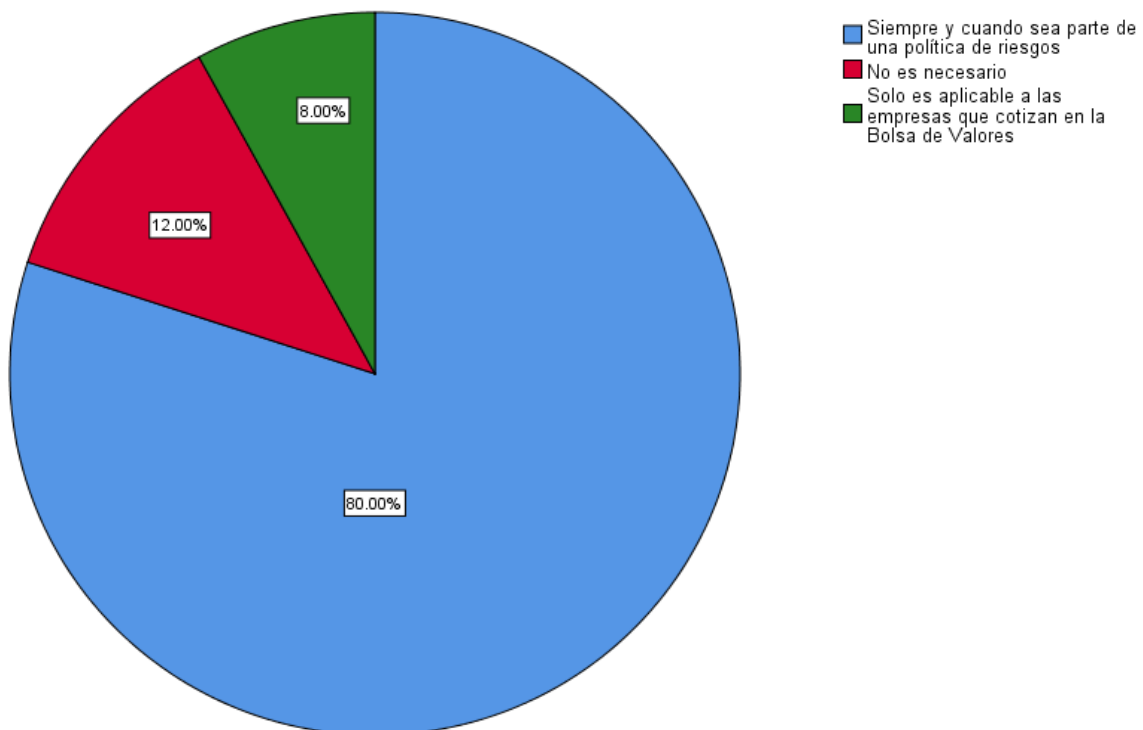
**Tabla 23.**

*¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre y cuando sea parte de una política de riesgos	20	80.0	80.0	80.0
	No es necesario	3	12.0	12.0	92.0
	Solo es aplicable a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores	2	8.0	8.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 23.**

*¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?*



Fuente: Propia

Análisis e interpretación

A la pregunta *¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?*

Revisando los resultados de la tabla un 80% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo siempre y cuando las inversiones realizadas correspondan a una política de riesgos, un 12% de los expertos encuestados manifestó que no es necesario invertir en ningún tipo de software especializado, mientras que un 8% manifestó que las inversiones en esta categoría manifestaron que esta clase de inversiones solo es aplicable a empresas que cotizan en la bolsa.

Los encuestados también manifestaron que siendo la digitalización es inevitable en las empresas industriales de consumo masivo, el gran riesgo sigue siendo el dolo cibernético por lo que manifestaron que este tipo de empresas deben analizar rigurosamente las inversiones en software especializados.



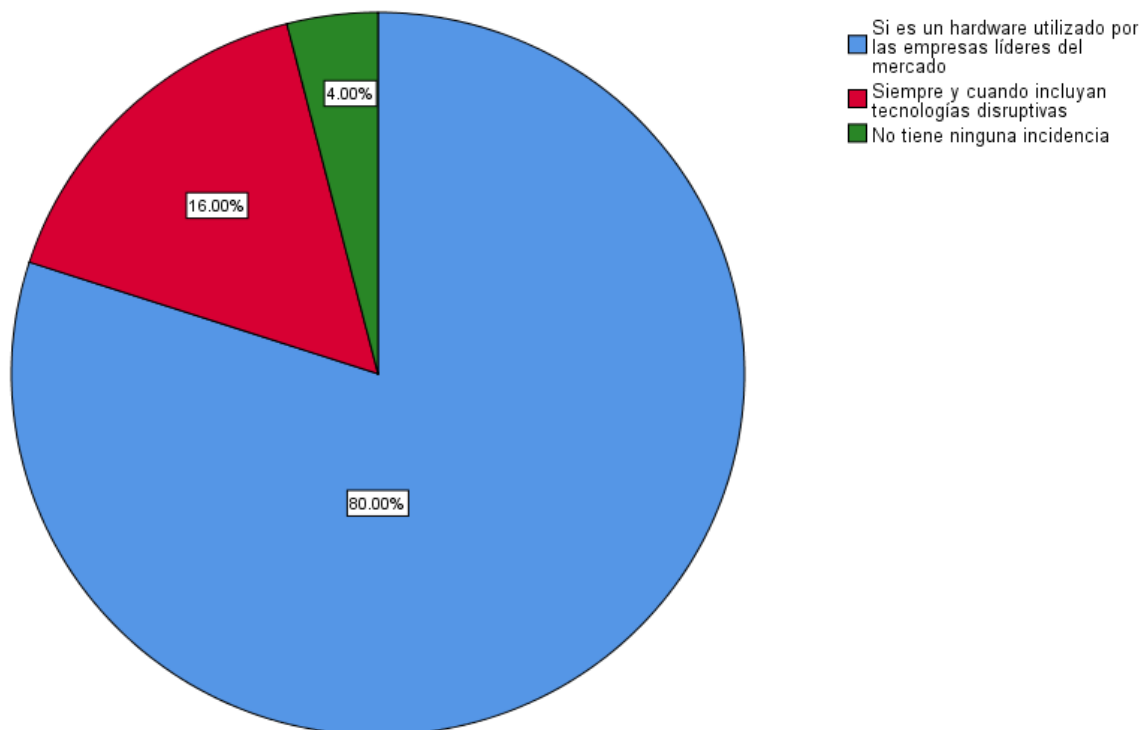
**Tabla 24.**

*¿En su opinión el tipo de hardware incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si es un hardware utilizado por las empresas líderes del mercado	20	80.0	80.0	80.0
	Siempre y cuando incluyan tecnologías disruptivas	4	16.0	16.0	96.0
	No tiene ninguna incidencia	1	4.0	4.0	100.0
	Total	25	100.0	100.0	

**Gráfico 24.**

*¿En su opinión el tipo de hardware incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo?*



Fuente: Propia

### **Análisis e interpretación**

A la pregunta *¿En su opinión el tipo de hardware incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo?*

Revisando los resultados de la tabla un 80% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo siempre que el hardware seleccionado es utilizado por empresas de prestigio, un 16% de los encuestados también opinó que las inversiones en hardware incluyan inversiones en tecnologías disruptivas, y un 4% opino que las inversiones en hardware no tienen ninguna incidencia en las políticas de ciberseguridad.

Por otro lado, los encuestados manifestaron que las inversiones en hardware y tecnologías disruptivas deben corresponder al nuevo entorno de hacer negocios donde el e-commerce es hoy por hoy la herramienta más usada para vender.

## 5.2. De la contrastación de las hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba Ji Cuadrado y los datos han sido procesados en el software SPSS versión 25, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

### 5.2.1. Hipótesis General

La transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

#### a. Hipótesis nula (Ho).

La transformación digital no incide en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

#### b. Hipótesis alternante (Ha).

La transformación digital si incide en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

#### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Es la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, su rango de variación es de  $1\% \leq (\alpha) \leq 10\%$ , para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X^2_{t(f-1)(c-1)}$

$$X^2_t = 9.488$$

#### d. Se calculó con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 18.742$$

Donde:

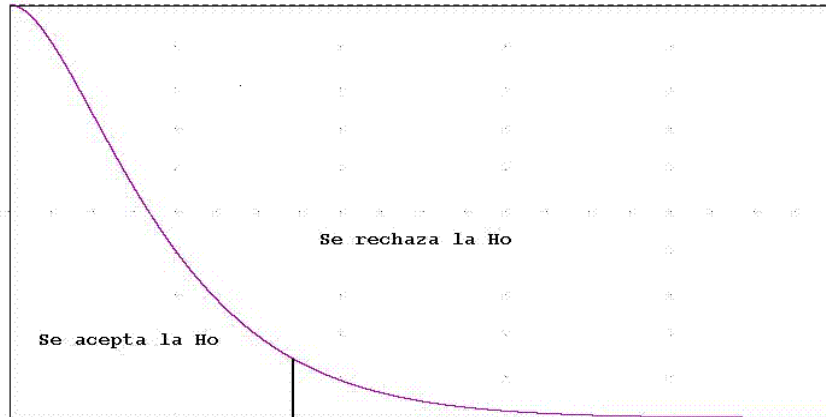
$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe

comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla cruzada.

**e. Toma de decisiones**



$$X_t^2 = 9.488$$

$$X_c^2 = 18.742$$

**Interpretación**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que: “La transformación digital si incide en la gestión financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

**Tabla 25.**  
**Cruzada**

**Transformación Digital\*Versus\*Gestión Financiera**

Recuento		Gestión Financiera			Total
		Si	No	No opina	
Transformación Digital	Si es un hardware utilizado por las empresas líderes del mercado	2	2	0	4
	Siempre y cuando incluyan tecnologías disruptivas	0	13	2	15
	No tiene ninguna incidencia	0	2	4	6
Total		2	17	6	25

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18.742	4	.001
Razón de verosimilitud	15.377	4	.004
Asociación lineal por lineal	10.691	1	.001
N de casos válidos	25		

## 5.2.2. Hipótesis Específicas

### Primera Hipótesis

Los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado.

**a. Hipótesis nula (Ho)**

Los medios de pagos digitales no inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado.

**b. Hipótesis alternante (Ha).**

Los medios de pagos digitales si inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado.

**c. Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X_c^2 (k-1), (r-1) gl. = 3.8415$

**d. Prueba Estadística**

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 12.245$$

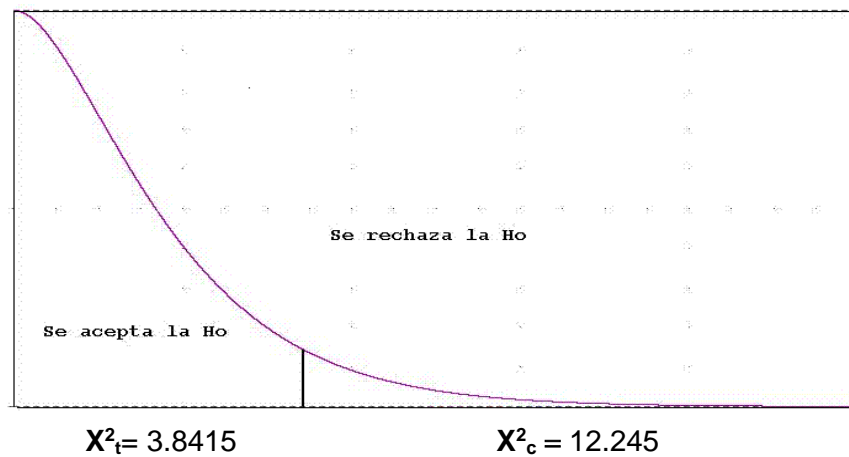
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla cruzada.

**e. Toma de decisiones**



**Interpretación**

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que: “Los medios de pagos digitales si inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

**Tabla 26.****Crazada 1**

1. ¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza?\*

Versus\*13. ¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez?

Variables		13. ¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su liquidez?		
		Sí	No	Total
1. ¿En su opinión, el sistema PAYPAK que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza?	Sí	18	0	18
	No	3	4	7
	Total	21	4	25

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12.245	1	0.000
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	8.362	1	0.004
Razón de verosimilitud	12.423	1	0.000
Prueba exacta de Fisher			
Asociación lineal por lineal	11.755	1	0.001
N de casos válidos	25		



## Segunda Hipótesis

La capacidad del Blockchain incide en sistema de pagos a proveedores.

### a. Hipótesis nula (Ho)

La capacidad del Blockchain no incide en sistema de pagos a proveedores.

### b. Hipótesis alternante (Ha).

La capacidad del Blockchain si incide en sistema de pagos a proveedores.

### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor parametrito es  $X_c^2$  (k-1), (r-1) gl. = 9.488

### d. Prueba Estadística

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 16.228$$

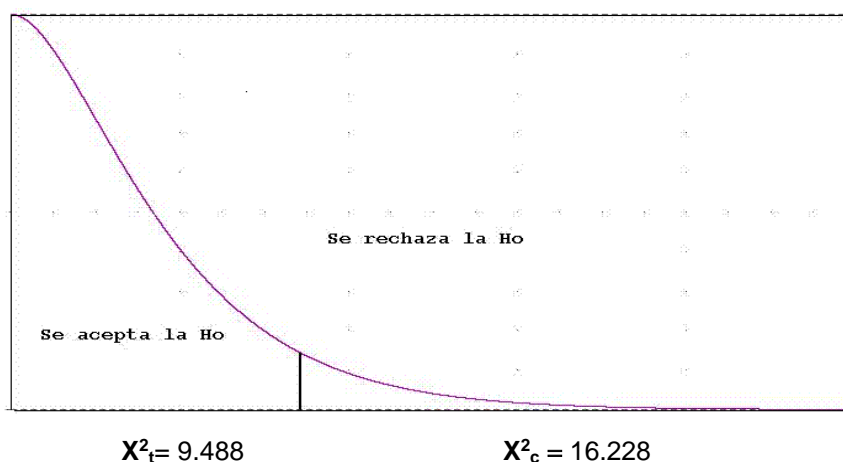
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

### e. Toma de decisiones



### Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que: “La capacidad del Blockchain incide en sistema de pagos a proveedores”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla 37 y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

### Tabla 27.

#### Cruzada 2.

15. ¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores?

\*versus\*3. ¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain?

Variables		3. ¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del Blockchain?		
		SÍ	NO	Total
	Condiciones comerciales	14	1	15
15. ¿Qué aspectos considera usted se deben incluir en un sistema de pagos a proveedores?	Tipo de proveedor	0	3	3
	Clase de moneda	1	2	3
	Importe a pagar	3	0	3
	Todas las anteriores	1	0	1
	Total	19	6	25

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.228	4	0.003
Razón de verosimilitud	16.387	4	0.003
Asociación lineal por lineal	0.403	1	0.526
N de casos válidos	25		

### Tercera Hipótesis

El nivel de Data & Analytics influye en las metas de proyecciones de la Tesorería.

**a. Hipótesis nula (Ho)**

El nivel de Data & Analytics no influye en las metas de proyecciones de la Tesorería.

**b. Hipótesis alternante (Ha).**

El nivel de Data & Analytics influye en las metas de proyecciones de la Tesorería.

**c. Nivel de significación ( $\alpha$ )**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X_c^2 (k-1), (r-1) \text{ gl.} = 16.922$

**d. Prueba Estadística**

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 22.014$$

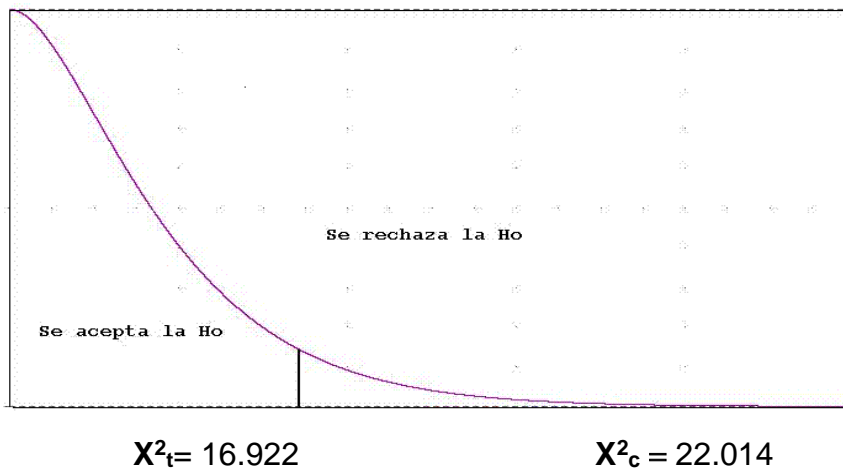
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

**e. Toma de decisiones**



## Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que: “El nivel de Data & Analytics influye en las metas de proyecciones de la Tesorería”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 22, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

### Tabla 28.

#### Cruzada 3

4. ¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?\*21. ¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes?

Variables		21. ¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben incorporar en sus políticas comerciales premios por metas de compra a sus clientes más importantes?				Total
		Si pero sujeta a que todas las compras estén canceladas al 100% en su fecha de vencimiento	No es necesario pues se puede conseguir clientes nuevos	Solo en las ventas al contado	Los premios deben ser solo para clientes nuevos	
4. ¿Considera usted que la verificación de datos ingresados en un sistema es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?	Si, permite hacer estrategias por segmentos	12	0	2	0	14
	No es fundamental porque no hay impacto en las ventas	2	3	0	0	5
	Es irrelevante en el proceso de toma de decisiones	1	0	1	0	2
	La verificación de datos solo es importante en la Contabilidad	3	0	0	1	4
Total		18	3	3	1	25

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22.014	9	0.009
Razón de verosimilitud	18.222	9	0.033
Asociación lineal por lineal	1.470	1	0.225
N de casos válidos	25		

## Cuarta Hipótesis

El volumen de la inteligencia artificial incide en la gestión de los riesgos financieros.

### a. Hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

El volumen de la inteligencia artificial no incide en la gestión de los riesgos financieros.

### b. Hipótesis alternativa (H<sub>a</sub>).

El volumen de la inteligencia artificial sí incide en la gestión de los riesgos financieros.

### c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α = 5%, cuyo valor paramétrico es  $\chi^2_c (k-1), (r-1) \text{ gl.} = 12.592$

### d. Prueba Estadística

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 166.597$$

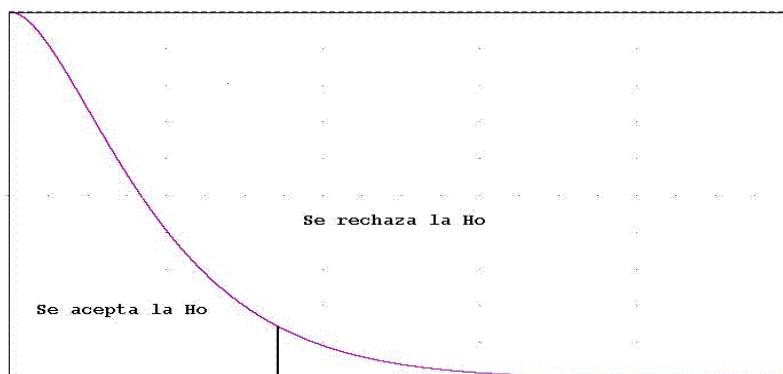
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$\chi^2_c$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

### e. Toma de decisiones



$\chi^2_t = 12.592$

$\chi^2_c = 166.597$

## Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que: “El. Volumen de la inteligencia artificial incide en la gestión de los riesgos financieros”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

### Tabla 29.

#### Cruzada 4

9. ¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector? \*19. ¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo?

Variables		19. ¿En opinión en que línea del estado de resultados impacta más el riesgo de tipo de cambio en las empresas industriales de consumo masivo?					Total
		Costo de Ventas	Gastos de Ventas	Gastos de Administración	Depreciación	Ninguna de las anteriores	
9. ¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo usan Facebook para investigar sobre tendencia de este importante sector?	Sí porque es la red mas usada por los clientes de consumo masivo	16	1	3	0	0	20
	No usan ninguna red social	2	0	0	0	0	2
	La red más usada es Twitter.	1	0	0	1	1	3
	Total	19	1	3	1	1	25

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación
			asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16.579	8	0.035
Razón de verosimilitud	11.357	8	0.182
Asociación lineal por lineal	6.304	1	0.012
N de casos válidos	25		

## Quinta Hipótesis

Los tipos de redes sociales inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### a. Hipótesis nula (Ho)

Los tipos de redes sociales no inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### b. Hipótesis alternante (Ha).

Los tipos de redes sociales si inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X_c^2 (k-1), (r-1) \text{ gl.} = 26.292$

### d. Prueba Estadística

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 46.501$$

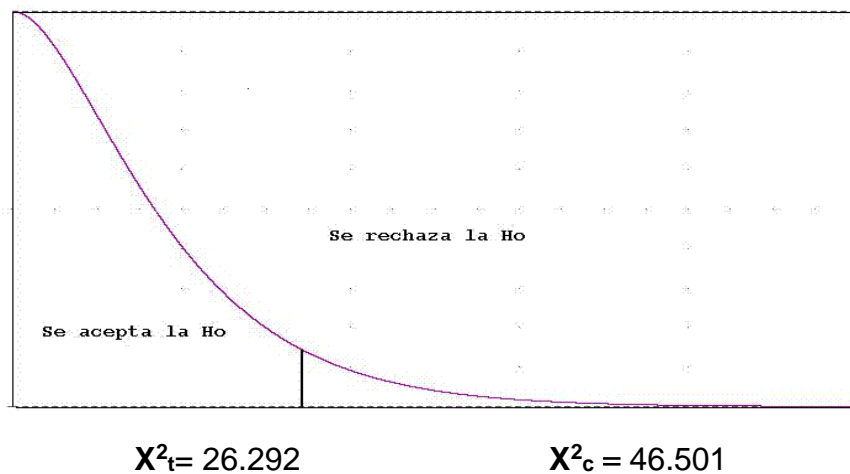
#### Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

### e. Toma de decisiones



### Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que: “Los tipos de redes sociales inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.



**Tabla 30.****Cruzada 5**

10. ¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores? \*Versus\* 20. ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?

Variables		20. ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
10. ¿Por qué cree usted que el uso del WhatsApp está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores?	Es una herramienta sin costo	15	2	0	0	0	17
	Es práctica	1	1	0	1	0	3
	Es confiable	1	0	1	0	0	2
	Se puede usar en cualquier parte del mundo	1	0	0	0	0	1
	Todas las anteriores	0	0	0	0	2	2
Total		18	3	1	1	2	25

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46.501	16	0.000
Razón de verosimilitud	25.847	16	0.056
Asociación lineal por lineal	13.205	1	0.000
N de casos válidos	25		

## Sexta Hipótesis

Los tipos de redes sociales inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### a. Hipótesis nula (Ho)

Los tipos de redes sociales no inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### b. Hipótesis alternante (Ha).

Los tipos de redes sociales si inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos.

### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X_c^2 (k-1), (r-1) gl. = 26.292$

### d. Prueba Estadística

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 31.019$$

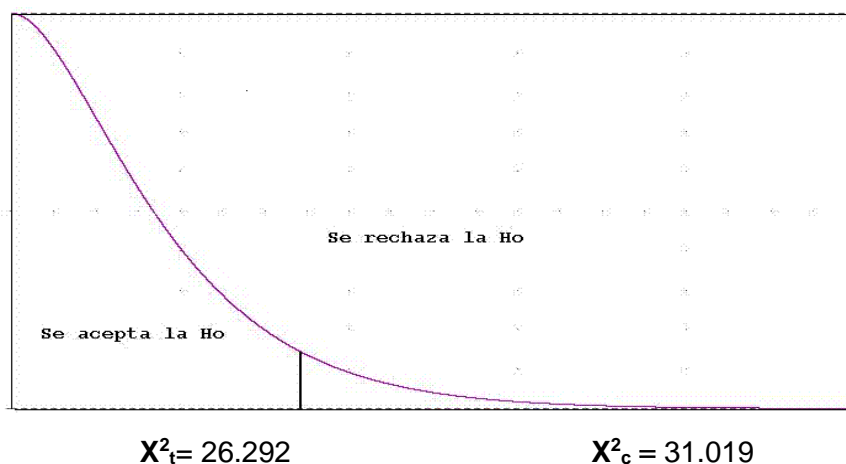
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

### e. Toma de decisiones



## Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que: “Los tipos de redes sociales inciden en la estrategia de captación de clientes nuevos”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla Cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

**Tabla 31.**

### Cruzada 6

7. ¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?\*Versus\*20. ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?

Variables		20. ¿En su opinión las empresas industriales de consumo masivo deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?					Total
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
7. ¿Por qué cree usted que la optimización de productos incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?	Permite una mejor planificación de la producción	16	1	1	1	2	21
	Reduce el déficit de caja de la empresa	0	1	0	0	0	1
	Reduce el número de horas hombre	0	1	0	0	0	1
	Incrementa el volumen de compra de materias primas	1	0	0	0	0	1
	Reduce los gastos de investigación y desarrollo	1	0	0	0	0	1
	Total	18	3	1	1	2	25

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.019 <sup>a</sup>	16	0.013
Razón de verosimilitud	20.895	16	0.183
Asociación lineal por lineal	0.230	1	0.632
N de casos válidos	25		

### Séptima Hipótesis

El tamaño del cloud incide en las inversiones en ciberseguridad.

#### a. Hipótesis nula (Ho)

El tamaño del cloud no incide en las inversiones en ciberseguridad.

#### b. Hipótesis alternante (Ha).

El tamaño del cloud si incide en las inversiones en ciberseguridad.

#### c. Nivel de significación ( $\alpha$ )

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de:  $\alpha = 5\%$ , cuyo valor paramétrico es  $X_c^2(k-1), (r-1) \text{ gl.} = 15.507$

#### d. Prueba Estadística

Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X_c^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} = 19.802$$

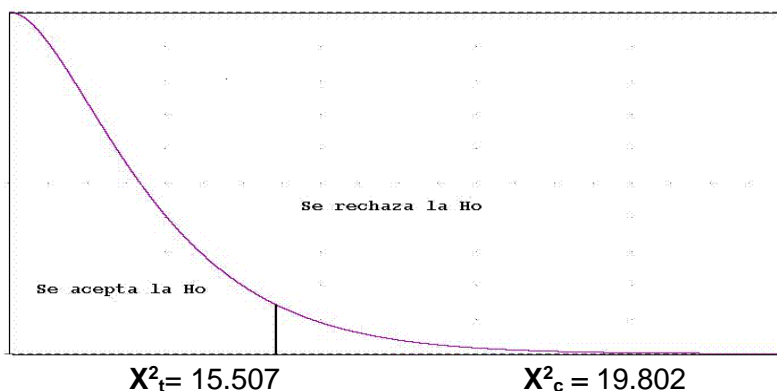
Donde:

$o_i$  = Valor observado, producto de las encuestas.

$e_i$  = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

$X_c^2$  = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

#### e. Toma de decisiones



## Interpretación

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que: “El tamaño del cloud incide en las inversiones en ciberseguridad”, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica Chi Cuadrado, usando el software SPSS versión 25, para lo cual se adjunta las evidencias, consistente en la Tabla cruzada y el resultado de la prueba estadística Chi Cuadrado.

### Tabla 32.

#### Cruzada 7

12. ¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud?\*versus\*23. ¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?

Variables		23. ¿Cree usted que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en software especializado para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?			Total
		Siempre y cuando sea parte de una política de riesgos	No es necesario	Solo es aplicable a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores	
12. ¿En su opinión es importante que todos los empleados de una empresa deben almacenar toda su información en la plataforma Cloud?	Si y debe ser parte de una política del área de Tecnologías de la Información.	18	2	1	21
	Solo el personal del area de compras	0	1	0	1
	Debe ser aplicable solo a personas visitantes	0	0	1	1
	No es importante para ninguna empresa	1	0	0	1
	Solo aplica a las MYPES	1	0	0	1
Total	20	3	2	25	

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.802 <sup>a</sup>	8	0.011
Razón de verosimilitud	10.706	8	0.219
Asociación lineal por lineal	0.494	1	0.482
N de casos válidos	25		

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### VI. Discusión, conclusiones y recomendaciones

##### 6.1. Discusión

El desarrollo del presente trabajo de investigación tal como está planteado, nos indica **la importancia de la transformación digital en los diferentes sectores de la economía del Perú y en la región, básicamente por los desafíos que nos trae la nueva convivencia, tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica, el *machine learning*, son cada vez más estratégicas para garantizar el crecimiento sostenible de las empresas industriales de consumo masivo y a la vez sostener su ventaja competitiva.**

Todo este proceso actual que atraviesan las empresas de transformación digital se ha adelantado por los efectos de la pandemia, hoy en día **e-commerce** es la principal tecnología de este tipo de industrias para garantizar sus operaciones comerciales.

Este proceso de transformación digital que estaba previsto para el **año 2025**, se ha adelantado y ha obligado a las empresas industriales de consumo masivo a incluir en su plan de inversiones **herramientas disruptivas en todos sus procesos**, capacitación en herramientas tecnológicas a su personal para mantener la ventaja competitiva y a la vez aumentar el valor de mercado de este tipo de empresas.

Por otro lado, podemos señalar que la Gestión Financiera no es ajena a estos cambios en la transformación digital de sus operaciones. Accenture en su página web ya lo anunciaba en 2019 antes de la pandemia, **el nuevo perfil del personal de finanzas será una más tecnológico, con fortalezas en las habilidades blandas, con conocimientos sólidos de estadística, marketing, economía y de responsabilidad social.**

Desde la perspectiva académica, se efectuó la investigación de fuentes que hayan estudiado o investigado esta realidad, tal es así que se consultaron trabajos tanto a nivel nacional como internacional, donde destacan artículos como el de: Valderrama (2019); quien en su artículo: "Transformación digital y organizaciones ágiles" publicado el 28 de Mayo del

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7274241> nos dice:

“Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. **La transformación digital que están llevando a cabo muchas empresas industriales ha mostrado un aumento del 20 % al 30 % de productividad, además de otros beneficios como cohesión social, bienestar, conciliación, satisfacción en el trabajo y desarrollo de capacidades y conocimientos** (p.15)”.

El autor comenta con claridad que la transformación digital va más allá del uso de **herramientas tecnológicas, aumenta la productividad de las personas, las personas se comunican mejor a través de las plataformas virtuales.**

Así menciona el autor, que la transformación digital afectará las formas del trabajo, las técnicas y tecnologías de la producción, haciendo más eficientes a las empresas de este gran sector en la economía peruana y mundial.

Uno de los hallazgos más importantes durante las encuestas, es que los expertos coinciden que la transformación digital es un proceso ineludible y que no es patrimonio solo de las grandes corporaciones, los emprendimientos usan cada vez la tecnología para lanzar sus productos, tecnología para producirlos y las pequeñas y medianas empresas están entendiendo que hay que invertir en tecnologías que apoyen la transformación digital, el crecimiento sostenido de las empresas y porque no su expansión geográfica local e internacional.

Por otro lado, las respuestas de varios encuestados no dejan ninguna duda que los responsables de la gestión financiera deben adaptar sus sistemas y modelos dentro de este proceso de transformación digital para brindar información clave y relevante a la Alta Dirección, ejemplos como la analítica de datos son una señal inequívoca que hoy en día hay muchos temas transversales a todos los responsables de la Alta Dirección, como son los clientes, la misma información puede ser para diferentes fines, para el área comercial conocer frecuencia de compras, clase de productos, tipos de promociones que aprovechan y al mismo tiempo el área financiera usa la misma data para conocer patrones de pagos, tamaño de los

pagos, medio de pagos, entre otras consideraciones.

La misma información de la data análisis la pueden usar las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, Recursos Humanos entre otros aspectos.

## **6.2. Conclusiones**

- a. La información contrastada con las debidas herramientas, permite demostrar que los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado, debido a que el uso de las mismas permite actualizar información del cliente en el sistema de la empresa.
- b. Los datos procesados con los diferentes instrumentos en el presente trabajo de investigación, permiten concluir que la capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores
- c. El análisis de las diferentes preguntas de la encuesta, ha permitido verificar que el nivel de Data & Analytics incide en las metas de proyecciones de Tesorería, debido a que esta herramienta hace posible establecer patrones de conducta y trazabilidad en relación al performance de cobranza de los clientes.
- d. Se concluye en la presente investigación, que el volumen de la inteligencia artificial, influye en la gestión de riesgos financieros, debido a que reduce la probabilidad de error, mientras se analiza una gran cantidad de datos.
- e. Se ha confirmado que el tipo de redes sociales, inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos debido a su potencial de llegar a más clientes con un menor costo.
- f. El análisis de los datos procesados permitió establecer que el tamaño del Cloud, influye en las inversiones en Ciberseguridad, debido a que la pandemia actual ha obligado a las empresas industriales de consumo masivo a acelerar su transformación digital y por lo tanto los dolos cibernéticos se constituyen en riesgos potenciales.

## **6.3. Recomendaciones**

Ante un tema tan estratégico como lo es la Transformación digital, después de haber tabulado



y contrastado toda la información me permito brindar las siguientes recomendaciones:

- a. Implementar políticas de control de las cobranzas de las ventas al contado, que permitan conciliar en línea los depósitos bancarios a través de un sistema de recaudación que ofrecen los principales bancos versus los reportes de las ventas al contado diario del sistema de medios de pagos digitales, de haber una diferencia solicitar a los responsables del proceso la aplicación de las medidas internas aplicables.
- b. Implementar el sistema del blockchain en las principales actividades de las empresas industriales, pero incorporando auditorias de sistemas a las transacciones para verificar la autenticidad de las transacciones en los diferentes sistemas.
- c. Definir un plan estratégico para el uso del Data & Analytics en las empresas industriales de consumo masivo con el objetivo de lograr una mayor velocidad y productividad en la información relacionada a los clientes especialmente en el canal tradicional para aumentar la eficiencia y la percepción de los clientes.
- d. Es fundamental evaluar la inversión en inteligencia artificial en las áreas comercial y financiera de las empresas industriales de consumo masivo, para aplicarla a la asignación de precios de los productos a través de la predicción de los mismos y de esta forma aumentar la rentabilidad y eficiencia de este tipo de industrias, para contribuir a mantener su ventaja competitiva.
- e. Las Áreas financieras de las empresas industriales de consumo masivo deben coordinar con las áreas de marketing el uso de redes sociales para mejorar la comunicación con los clientes en términos comerciales y financieros, como por ejemplo aplicación de rebates comerciales a los mejores clientes.
- f. Dada la trascendencia de la Transformación digital estas empresas, deben evaluar mantener toda su información estratégica en la nube, para evitar caer en riesgos cuando exista una posibilidad de acción delictiva en este tipo de empresas.



## FUENTES E INFORMACIÓN

- Alfredo, Leyton. (2011). Clases y tipos de Investigación Científica. Exposiciones y/o Temas de Explicación, Metodología de Investigación, 621–624. <https://investigacionestodo.wordpress.com/2012/05/19/clases-y-tipos-de-investigacion-cientifica/>
- Andrade, G., Bagolle, A., & Tejerina, L. (2020). Los mecanismos de pago digitales: Una guía para los proyectos de protección social durante pandemias. *Los Mecanismos de Pago Digitales: Una Guía Para Los Proyectos de Protección Social Durante Pandemias*. <https://doi.org/10.18235/0002293>
- Barón Pulido, M., Duque Soto, Á., Mendoza Lozano, F., & Quintero Peña, W. (2021). Redes sociales y relaciones digitales, una comunicación que supera el cara a cara. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*, 1(1), 123–148. <https://doi.org/10.51660/ripie.v1i1.29>
- Bodie, Z y R. Merton. (2011). *Finanzas*, Editorial Pearson Educación, México.
- Butler, R. y D. Rappaport. (2010). *Money and your business*. Ed. New York Institute of Finance, Estados Unidos.
- Dopuch, N. y J. Birnberg. (2009). *Cost accounting: Accounting data for management decisions*, (3ª ed.). Ed. Harcourt, Brace y Jovanovich. Estados Unidos.
- Expansión - Diario Económico e información de mercados*. (n.d.). Retrieved June 8, 2021, from <https://www.expansion.com/>
- Flor García, J. J. (2015). La Transformación Digital Como Medio De Creación De Valor De Las Empresas. *Universidad Pontificia Comillas*, 1–49. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7663/TFG001345.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hardy, T. (2001). Inteligencia historia. *Polis, Revista de La Universidad Bolivariana*, 1(2), 12.
- Heilig, Schwarz y Voß. (2017). *An Analysis of Digital Transformation in the History and Future of Modern Ports*. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2017). Metodología de la investigación - Sexta Edición (Sexta Edic). Editorial Mexicana. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Heyel, C. y B. Menkus. (2011). *Los principios básicos del management: Manual de gestión empresarial*, (4ª ed.) Ediciones Grijalbo S.A., Tomo II, Barcelona-España.
- Hoyle Pasano, J. (2019). Testimonios y experiencias de los principales líderes empresariales del Perú. *Universidad de Ingeniería y Tecnología Everis an NTT Data Company*, 1, 40–51. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformación-digital-en-el-Perú.pdf>
- Jasmine Zakir, M. S., Tom Seymour, M. S., & Kristi Berg, M. S. (2018). Big data analytics. *Handbook of Marketing Analytics: Methods and Applications in Marketing Management, Public Policy, and Litigation Support*, 16(li), 280–302. <https://doi.org/10.5206/uwomj.v87i2.1149>

- Jugo Rebaza, J. Mi. (n.d.). *Transformación digital, una vía para fortalecer a las empresas en tiempos de incertidumbre* | TCS | Proximity | | TENDENCIAS | GESTIÓN. Retrieved June 8, 2021, from <https://gestion.pe/tendencias/transformacion-digital-una-via-para-fortalecer-a-las-empresas-en-tiempos-de-incertidumbre-tcs-proximity-noticia/>
- Lombardero, J. (2015). *Problemas y retos de gestión empresarial en la economía digital: estudio comparado y sistémico de competencias directivas*. Tesis de Doctorado de Economía, Finanzas y Empresa.  
<file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-ProblemasYRetosDeGestionEmpresarialEnLaEconomiaDig-44986.pdf>
- Lopez Jimenez, D. (2013). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173628597021>.
- M. Di Pierro, "¿Qué es la cadena de bloques?", En *Computación en ciencia e ingeniería*, vol. 19, no. 5, págs. 92-95, 2017, doi: 10.1109 / MCSE.2017.3421554.
- Matt, Hess & Benlian, (2015) Digital Transformation Strategies, *Business Information Systems Engineering* 57(5):339–343 DOI 10.1007/s12599-015-0401-5.
- Milla Flores, J. L. (2020). *Transformación digital con metodologías ágiles en el área de sistemas de una entidad Bancaria del Perú, 2020. 051, 0–2*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46986/Milla\\_FJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46986/Milla_FJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morakanyane, Grace y O'Reilly (2017). *Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature*. BLED 2017 Proceedings.
- Nunes, P. (2015). *Concepto de gestión financiera*. Extraído de la web: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>. (02/02/2021)
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2017). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*.
- Osmundsen, K. (2018) et al. *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications MCIS 2018 Proceedings*. Korfu, Grecia.
- Pascual Ayala Zavala. (2018). *El estado de flujo de efectivo*. 11.
- Pindado, J. (2012). *Finanzas empresariales*, (2ª ed.). Editorial Ediciones Paraninfo S.A., Madrid, España.
- R. Lizarzaburu, E., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). *Estudios Gerenciales. Estudios Gerenciales*, 28, 96–103. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279011>
- Ramírez, V. M., Caselín, E. E., Gonzalo, J., Xicoténcatl, A., & Vázquez, A. G. (2020). *Notificaciones digitales para la oportuna gestión de servicios de facturación y cobranza*. 42(137), 422–440.
- Rossmann, A. (2018) *Digital Maturity: Conceptualization and Measurement Model Thirty Ninth International*. Conference on Information Systems, San Francisco, Estados Unidos.

Sancho Hirare, C. R. L. de E. de. (2017). *Ciberseguridad*. 20.

Skog, Wimelius. & Sandberg, (2018). *Digital Disruption*. Business Information Systems Engineering 60(5):431–437.

Sánchez, J. (2016). *TRANSFORMACIÓN Índice*. 45. <https://www.inci.py.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>

Van Horne, J. y J. Wachowicz. (2016). *Fundamentos de administración financiera*, (10ª ed.) Editorial Pearson Educación de México, México.

Venkatraman (2014), IT-enabled business transformation: From *automation to business scope redefinition*, Sloan Management Review, 35(2),

Villalba, D. (n.d.). *Conoce la evolución de la Transformación digital empresarial*. Retrieved June 8, 2021, from <https://www.pragma.com.co/blog/conoce-la-evolucion-de-la-transformacion-digital-empresarial>

## **ANEXOS**

**Anexo 1. Matriz de Consistencia**

**TITULO :** LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA, 2019-2020.

**AUTOR :** FERNANDO POLO ORELLANA.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL	POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variable Independiente</b>	<b>Población.</b> A nivel de empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú.  <b>Muestra.</b> 383 gerentes Financieros o administradores.  <b>Muestreo</b> aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico.  <b>Técnica e Instrumento</b> Encuesta Instrumento
¿De qué manera la transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020?	Demostrar si la transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.	La transformación digital incide en la gestión financiera en las empresas industriales de Consumo Masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.	X. <b>Transformación Digital</b>  x1.- Medios de pagos digitales. x2.- Capacidad del Blockchain. x3.- Nivel del Data & Analytics. x4.- Volumen de la inteligencia artificial. x5.- Tipo de redes sociales. x6.- Tamaño del Cloud.	
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicos</b>	<b>Variable Dependiente</b>	
a. ¿De qué forma los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado? b. ¿En qué medida la capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores? c. ¿En qué medida el nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería? d. ¿En qué medida el volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos financieros? e. ¿En qué medida el tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos? f. ¿De qué manera el tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad?	a. Establecer si los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado. b. Establecer si la capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores. c. Determinar si el nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería. d. Precisar si el volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos financieros. e. Determinar si el tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos. f. Analizar si el tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad	a. Los medios de pagos digitales inciden en el valor de las cobranzas de las ventas al contado. b. La capacidad del Blockchain impacta en el sistema de pagos a proveedores. c. El nivel de Data & Analytics inciden en las metas de proyecciones de Tesorería. d. El volumen de la inteligencia artificial influye en la gestión de riesgos financieros. e. El tipo de redes sociales inciden en las estrategias de captación de clientes nuevos. f. El tamaño del Cloud influye en las inversiones en Ciberseguridad.	Y.- <b>Gestión financiera</b>  y1.- Cobranzas de las ventas al contado. y2.- Sistema de Pagos a proveedores. y3.- Metas de las proyecciones de tesorería. y4.- Gestión de Riesgos Financieros. y5.- Estrategias de captación de clientes nuevos. y6.- Inversiones en Ciberseguridad.	

## Anexo 2. Encuesta

### Instrucciones:

Al aplicar la presente encuesta, se busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación “LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA GESTIÓN FINANCIERA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE CONSUMO MASIVO EN EL PERÚ Y AMÉRICA LATINA, 2019-2020”. Al respecto, se le pide a Ud. que en las preguntas que a continuación se acompaña, elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho. Su aporte será de mucho interés para este trabajo de investigación. Se le agradece su participación:

### Variable X. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

#### Indicador x1. Medios de Pagos digitales

1. ¿En su opinión, el **sistema PAYPAK** que utiliza el área comercial de las empresas industriales de consumo masivo, contribuye a una recuperación más rápida de la cobranza?
  - a. Sí
  - b. No
  
2. ¿Cuál es la consecuencia del **uso del sistema SAFETY PAY** en la gestión de cobranzas?
  - a. Mejorar la liquidez
  - b. Retener al cliente
  - c. Tener limpia la cartera
  - d. Reducción de morosidad

#### Indicador x2. Capacidad del Blockchain

3. ¿Usted considera que la trazabilidad es una herramienta fundamental en el uso del **Blockchain**?
  - a. Sí
  - b. No



4. ¿Considera usted que la verificación **de datos ingresados en un sistema**, es fundamental en la información comercial de las empresas industriales de consumo masivo?
- a. Si, permite hacer estrategias por segmentos
  - b. No es fundamental porque no hay impacto en las ventas
  - c. Es irrelevante en el proceso de toma de decisiones
  - d. La verificación de datos solo es importante en la Contabilidad
  - e. La verificación solo es aplicable cada vez que se actualiza la lista de precios

### **Indicador x3. Nivel del Data& Analytics**

5. ¿Considera usted importante, que las empresas tengan **capacidad de detectar riesgos** a lo largo de su cadena de valor?
- a. Solo en lo relacionado a riesgo de tasa de inflación
  - b. La capacidad para detectar riesgos solo aplica a las instituciones financieras
  - c. Todas las empresas deben tener capacidad para detectar riesgos y estas deben ser parte de la política de riesgos,
  - d. Solo son importantes las capacidades vinculadas a las habilidades blandas
  - e. Ninguna de las anteriores
6. ¿Está usted de acuerdo que la **identificación de oportunidades** de las empresas del sector industrial de consumo masivo, permite enfrentar las potenciales amenazas del entorno?
- a. Sí
  - b. No

### **Indicador x4. Volumen de inteligencia artificial**

7. ¿Por qué cree usted que la **optimización de productos**, incide en la mejora de la rentabilidad de las empresas industriales de consumo masivo?
- a. Permite una mejor planificación de la producción
  - b. Reduce el déficit de caja de la empresa
  - c. Reduce el número de horas hombre

- d. Incrementa el volumen de compra de materias primas
  - e. Reduce los gastos de investigación y desarrollo
8. ¿Considera usted importante, que la **planeación de inventarios** tenga como referencia el pronóstico de ventas de los próximos 6 meses?
- a. Siempre y cuando los inventarios sean productos que generen rentabilidad
  - b. Es irrelevante en el mix de productos
  - c. Es importante en la medida que se alcance el punto de equilibrio
  - d. No es importante pues no afecta la situación financiera de la empresa
  - e. No debido a que no están correlacionadas

#### **Indicador x5. Tipos de redes sociales**

9. ¿Cree usted que los clientes de las empresas industriales de consumo masivo, usan **Facebook** para investigar sobre tendencia de este importante sector?
- a. Sí porque es la red más usada por los clientes de consumo masivo
  - b. No usan ninguna red social
  - c. La res más usada es Twitter.
10. ¿Por qué cree usted que el uso del **WhatsApp** está ganando terreno en las relaciones comerciales entre clientes y proveedores?
- a. Es una herramienta sin costo
  - b. Es práctica
  - c. Es confiable
  - d. Se puede usar en cualquier parte del mundo
  - e. Todas las anteriores

#### **Indicador x6. Tamaño del Cloud**

11. ¿Cree usted importante, que las empresas industriales de consumo masivo, consideren en sus planes de inversiones sumas importantes en tecnología del Cloud para desarrollar sus nuevas aplicaciones?
- a. Sí. pues reduce los riesgos de perder información en disco duro ante siniestros inesperados

- b. Es mejor usar USB
  - c. Es más importante almacenar back up de seguridad en un almacén externo
12. ¿En su opinión, es importante que todos los empleados de una empresa deben **almacenar toda su información** en la plataforma Cloud?
- a. Si y debe ser parte de una política del área de Tecnologías de la Información.
  - b. Solo el personal del área de compras
  - c. Debe ser aplicable solo a personas visitantes
  - d. No es importante para ninguna empresa
  - e. Solo aplica a las MYPES

### **Variable Y. GESTIÓN FINANCIERA**

#### **Indicador y1. Valor de las cobranzas de las ventas al contado**

13. ¿Cree usted que para las empresas industriales de consumo masivo es importante cuidar su **liquidez**?
- a. Si
  - b. No
14. ¿Qué tipo de lineamientos deben incorporar las empresas industriales de consumo masivo en sus **políticas de cobranzas**?
- a. Descuentos por pago anticipado
  - b. Montos mínimos a amortizar en caso de atrasos en los pagos de los clientes
  - c. Bonificaciones trimestrales por cumplimiento de metas a los gestores de cobranzas
  - d. Transacciones extrajudiciales
  - e. Todas las anteriores

#### **Indicador y2. Sistemas de pagos a proveedores**

15. ¿Qué aspectos considera usted, se deben incluir en un **sistema de pagos a proveedores**?
- a. Condiciones comerciales
  - b. Tipo de proveedor

- c. Clase de moneda
  - d. Importe a pagar
  - e. Todas las anteriores
16. ¿Cree usted, que toda adquisición de bien y/o servicio en una empresa se debe realizar con **órdenes de compra**?
- a. Solo si es por valores superiores a 7 UIT
  - b. Es aplicable cuando se trate de importaciones
  - c. Es imprescindible si es en compras al Estado
  - d. Deber aplicar a toda clase compra en un importe a definir por la Gerencia General y siguiendo la política de compras de la empresa.

**Indicador y3. Metas de Proyecciones de Tesorería**

17. ¿Cree usted, que los **ingresos de caja proyectados** son importantes en la planificación de la Tesorería?
- a. Cuando se trate solo de ventas al contado
  - b. Es aplicable solo a facturas enviadas al factoring
  - c. La planificación solo aplica a las compras
  - d. No es importante para la Tesorería
  - e. Los ingresos de caja proyectados son la líneas más importante y compleja a proyectar
18. ¿En su opinión, las empresas industriales de consumo masivo, deben identificar las razones del **déficit de caja**?
- a. No es necesario
  - b. Todo déficit se soluciona con un préstamo bancario
  - c. Mejor las empresas deben preocuparse por vender más al crédito
  - d. Es imperativo que las empresas identifiquen las razones del déficit para mejorar el proceso de toma de decisiones.

#### Indicador y 4. Gestión de Riesgos Financieros

19. ¿En su opinión, en que línea del Estado de Resultados impacta más el **riesgo de tipo de cambio** en las empresas industriales de consumo masivo?
- Costo de Ventas
  - Gastos de Ventas
  - Gastos de Administración
  - Depreciación
  - Ninguna de las anteriores
20. ¿En su opinión, las empresas industriales de consumo masivo, deben planificar con el mayor grado de certeza sus actividades de operación con la finalidad de mitigar los riesgos de liquidez?
- Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Casi nunca
  - Nunca

#### Indicador y 5. Estrategia de captación de clientes nuevos

21. ¿Cree usted, que las empresas industriales de consumo masivo, deben incorporar en sus políticas comerciales **premios por metas de compra** a sus clientes más importantes?
- Si, pero sujeta a que todas las compras estén canceladas al 100% en su fecha de vencimiento.
  - No es necesario, pues se puede conseguir clientes nuevos
  - Solo en las ventas al contado
  - Los premios deben ser solo para clientes nuevos
22. ¿Cree usted que la **publicidad personalizada** por tipos de canales, impacta positivamente en la percepción de los clientes?

- a. SI
- b. NO

**Indicador y6. Inversiones en Ciberseguridad**

23. ¿Cree usted, que las empresas industriales de consumo masivo deben invertir en **software especializado**, para realizar auditorías en sus propios sistemas de información?
- a. Siempre y cuando sea parte de una política de riesgos
  - b. No es necesario
  - c. Solo es aplicable a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores
24. ¿En su opinión, el **tipo de hardware** incide en las políticas de ciberseguridad de las empresas industriales de consumo masivo?
- a. Si es un hardware utilizado por las empresas líderes del mercado
  - b. Siempre y cuando incluyan tecnologías disruptivas
  - c. No tiene ninguna incidencia

### Anexo 3. Ficha de validación

#### I. DATOS GENERALES:

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES : .....

1.2 GRADO ACADÉMICO : .....

1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA : .....

1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : La transformación digital en la Gestión Financiera en las empresas industriales de consumo masivo en el Perú y América Latina, 2019-2020.

1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO : Patrocinio Fernando Polo Orellana

1.6 DOCTORADO : .....

1.7 CRITERIO DE APLICABILIDAD : .....

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)      b) De 10 a 12: (No válido, modificar)

b) De 12 a 15: (Válido, mejorar)            d) De 15 a 18: Válido, precisar

c) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

#### II. ASPECTOS A EVALUAR:

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01 - 09) 01	Regular (10 - 12) 02	Bueno (12 - 15) 03	Muy Bueno (15 - 18) 04	Excelente (18 - 20) 05
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.					
2. OBJETIVIDAD	Esta formulado con conductas observables.					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización y lógica.					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					
7. CONSISTENCIA	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones y variables.					
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del estudio.					
10. CONVENIENCIA	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					
<b>SUB TOTAL</b>						
<b>TOTAL</b>						

VALORACIÓN CUANTITATIVA (total x 0.4) : .....

VALORACIÓN CUALITATIVA : .....

OPINIÓN DE APLICABILIDAD : .....

Lugar y fecha: .....

.....  
Firma y Post Firma del experto  
DNI N° .....