



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis de la deficiencia de los procesos de gestión financiera en la  
empresa ZETA S.A.C.**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR(ES)**

Zambrano Vergaray, Mario Alberto (0009-0008-2774-5850)

Frias Paz, Isabel (0009-0000-1956-1754)

**ASESOR(ES)**

Pacheco Mollo, Williams Cesar (0009-0001-0019-5608)

**Lima, 3 de junio de 2024**

## **Dedicatoria**

A mi familia que fue soporte en todo el proceso universitario y aquellas personas que llegaron a ayudar y dar el impulso necesario para poder concluir este camino.

A mis padres, quienes desde el primer momento creyeron en mí y me brindaron apoyo incondicional a lo largo de mi camino universitario. Su fe en mí y su amor constante han sido las luces que iluminaron mi sendero hacia este triunfo.

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento al equipo de docentes del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), quienes con su dedicación y exigencia académica han enriquecido significativamente mi experiencia educativa.

## RESUMEN

Este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) examina los retos financieros y operativos de ZETA S.A.C., una empresa peruana de transporte y logística, frente a su alto nivel de apalancamiento y la necesidad de optimizar su estructura de capital en 2024. Fundada hace 10 años, ZETA S.A.C. ha experimentado dificultades en su financiamiento debido a la volatilidad del entorno económico y político en Perú, que ha influido en las condiciones de acceso a capital y en la rentabilidad de la empresa. Este estudio propone estrategias para fortalecer la posición financiera de la empresa a través de una reestructuración financiera eficiente y la diversificación de fuentes de financiamiento. Mediante técnicas como el análisis financiero y entrevistas con la gerencia, se desarrollaron tres estrategias principales: reestructuración de la deuda existente, formación de alianzas estratégicas, y diversificación de las fuentes de financiamiento a través de instrumentos como bonos y capital privado. Se evaluó la viabilidad, costos y recursos necesarios de cada alternativa, identificando la reestructuración de la deuda como la más efectiva para reducir costos financieros y mejorar el flujo de caja. La investigación concluye que la implementación cuidadosa de esta estrategia no solo mejorará la solvencia de ZETA S.A.C., sino que también potenciará su competitividad en el mercado logístico peruano.

Palabras clave: Apalancamiento financiero; Reestructuración de deuda; Diversificación de financiamiento; Análisis financiero.

## **ABSTRACT**

This Professional Sufficiency Work (TSP) examines the financial and operational challenges of ZETA S.A.C., a Peruvian transportation and logistics company, facing its high level of leverage and the need to optimize its capital structure in 2024. Founded 10 years ago, ZETA S.A.C. has experienced financing difficulties due to the volatility of the economic and political environment in Peru, which has influenced the conditions of capital access and the company's profitability. This study proposes strategies to strengthen the company's financial position through efficient financial restructuring and the diversification of financing sources. Using techniques such as financial analysis and interviews with management, three main strategies were developed: restructuring existing debt, forming strategic alliances, and diversifying financing sources through instruments such as bonds and private equity. The feasibility, costs, and resources required for each alternative were evaluated, identifying debt restructuring as the most effective in reducing financial costs and improving cash flow. The research concludes that the careful implementation of this strategy will not only improve the solvency of ZETA S.A.C. but will also enhance its competitiveness in the Peruvian logistics market.

Keywords: Financial leverage; Debt restructuring; Financing diversification; Financial analysis.

# ZETA SAC - VF - TSP GP14 Final V2.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Víaa Trabajo del estudiante	<1%
3	<a href="http://repositorio.ug.edu.ec">repositorio.ug.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
4	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
5	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.unibe.edu.ec">repositorio.unibe.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="http://uvadoc.uva.es">uvadoc.uva.es</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%
9	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Fuente de Internet	<1%

## Índice

1. Presentación de la organización y su problemática.....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1 Contexto de la organización.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Análisis externo macro: PESTEL.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2. Fuerzas de Porter .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Descripción de la organización .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1. Actividades relevantes.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2. Planeamiento estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3 Misión.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.4 Visión .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.5. Principios y valores .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.6. Posicionamiento en el sector .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.7. Certificaciones y reconocimientos .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.8. Información financiera relevante .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.9. Análisis interno: Identificación de fortalezas y debilidades – Matriz EFI .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.10 Evaluación de factores externos e internos – Matriz FODA ...	¡Error! Marcador no definido.
1.3. Descripción de la situación problemática.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2. Elementos clave de la situación problemática .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.1. Marco teórico-conceptual.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática. ....	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Alternativas Propuestas .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante la Reestructuración Financiera al ZETA S.A.C. ....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante las alianzas estratégicas y joint ventura al ZETA S.A.C.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante la diversificación de fuentes de financiamiento al ZETA S.A.C. ....	¡Error! Marcador no definido.
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas y Selección....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1. Viabilidad.....	¡Error! Marcador no definido.

3.2. Implicancias de la decisión en la organización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.2. Factibilidad y Viabilidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.4. Implicancias de la decisión en la organización .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Referencias Bibliográficas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Anexos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>





## 1. Presentación de la organización y su problemática

La presente investigación se centra en analizar la situación financiera de una empresa de transporte y logística con sede en Perú. Zeta S.A.C. fue fundada hace 10 años, ha sido reconocida por su excelencia operativa y su compromiso con la calidad del servicio en el sector del servicio de alquiler de vehículos. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos relacionados con su estrategia de financiamiento, específicamente en lo que respecta al apalancamiento financiero.

La problemática principal radica en la gestión adecuada de la estructura de capital y la carga de deuda de la empresa. Aunque el apalancamiento financiero puede proporcionar capital adicional para el crecimiento y la expansión, también conlleva riesgos financieros debido al alto apalancamiento.

La empresa se enfrenta al dilema de equilibrar la necesidad de financiamiento con la prudencia financiera, ya que un nivel excesivo de deuda puede comprometer su estabilidad financiera y afectar negativamente su rentabilidad. Esto se intensifica aún más al contar con intereses altos que perjudican la rentabilidad del negocio.

El costo de la deuda y los pagos de intereses pueden reducir la capacidad de la empresa para reinvertir en mejoras operativas, desarrollo de personal y expansión futura. Esto puede generar un ciclo difícil de romper, donde la empresa necesita más deuda para financiar sus operaciones actuales, lo que a su vez aumenta su carga financiera. Esta situación representa un desafío significativo para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa en un entorno económico volátil.

Para abordar esta problemática, se recomienda a la empresa explorar estrategias para optimizar su estructura de capital, reducir su dependencia de la deuda y mejorar su capacidad para generar flujos de efectivo a largo plazo. Esto podría incluir la diversificación de fuentes de financiamiento, la reestructuración de la deuda existente y el enfoque en mejorar la eficiencia operativa todos ellos para aumentar la rentabilidad del negocio. Además, es fundamental que la empresa realice un análisis exhaustivo de los riesgos y beneficios asociados con el apalancamiento financiero, buscando un equilibrio entre la expansión y la estabilidad financiera.

## CAPITULO 1

### 1.1 Contexto de la organización

#### 1.1.1 Análisis externo macro: PESTEL

##### 1.1.1.1 Aspectos Políticos

La situación política en Perú desde 2018 ha sido extremadamente inestable, caracterizada por la constante rotación presidencial y las dificultades legales subrayan un ambiente político turbulento que repercute directamente en la estabilidad macroeconómica y la confianza de los inversores (BBC, 2023). La actual presidenta, Dina Boluarte, es un ejemplo más de esta tendencia hacia mandatos breves, lo que obstaculiza la capacidad del gobierno para establecer y seguir políticas financieras estables y de largo alcance (Boomberg, 2023). Esta volatilidad política ha conducido a que Standard & Poor's rebajara la calificación crediticia de Perú a BBB-, la más baja en los últimos diez años, lo cual podría elevar los costos de financiamiento y restringir el acceso a los mercados de capital internacionales para empresas como ZETA S.A.C. (Infobae, 2024).

##### 1.1.1.2 Aspectos Económicos

En el ámbito económico, Omar Manrique ha comentado que un aumento en el límite máximo de las tasas de interés para los créditos al 109.83% a partir de mayo, una medida que limitará el acceso al sistema financiero para muchos usuarios (Gestión, 2024). Además, se proyecta que la economía peruana crecerá en 2.7% por encima de la proyección anterior realizada en diciembre del 2023 (BBVA, 2024). No obstante, estas proyecciones se ven amenazadas por la persistente inestabilidad política (Infobae, 2024). Además, la inflación, que alcanzó un máximo de 8.7% en febrero antes de reducirse a 3.6% en noviembre, continúa siendo un motivo de preocupación, especialmente por su persistencia por encima del rango meta del BCRP del 1%-3% (Comex Perú, 2024). Estos factores económicos y políticos podrían complicar aún más la capacidad de ZETA S.A.C. para manejar su apalancamiento y acceder a financiamiento, exacerbando su problemática de alto endeudamiento.

##### 1.1.1.3 Aspectos Sociales

Según el INEI (2021), más del 79% de la población vive en áreas urbanas, lo que aumenta la demanda de servicios logísticos y de transporte eficientes para apoyar tanto a las industrias como a las necesidades individuales de movilidad. Existe una creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (ESAN, 2024). Los consumidores y las empresas están cada vez más interesados en colaborar con servicios de transporte que demuestren compromiso con prácticas ecológicas y sociales responsables (CAF, 2024). Asimismo, la crisis social ha cambiado las expectativas de los consumidores, quienes ahora valoran más la rapidez y la fiabilidad debido al incremento del comercio electrónico, lo que requiere una logística más eficiente y adaptativa (Business Empresarial, 2024). A medida que Perú continúa urbanizándose y las regulaciones de seguridad y salud se vuelven más estrictas, la necesidad de adaptar y mejorar continuamente la flota y las operaciones de ZETA S.A.C. se intensifica.

##### 1.1.1.4 Aspectos Tecnológicos

La integración de sistemas de gestión de flotas basados en GPS y software de optimización de rutas se está volviendo estándar, permitiendo una gestión más eficiente y reducción de costos operativos (Infobae, 2024). Según, el uso de tecnología en la

logística puede reducir los tiempos de entrega en hasta un 30% y los costos operativos en un 20% (Revista Fortuna, 2024). Además, la automatización y la digitalización son tendencias clave que mejoran la precisión del seguimiento y la capacidad de respuesta ante las demandas del cliente (Revista Mundo Marítimo, 2024). Para ZETA S.A.C., la inversión en tecnología no solo es necesaria para mantener la competitividad, sino también para enfrentar los desafíos de apalancamiento, ya que la tecnología puede optimizar las operaciones y reducir los costos a largo plazo, ofreciendo un retorno sobre la inversión significativo y sostenible en un sector altamente competitivo.

#### 1.1.1.5 Aspectos Legales

Las leyes en los programas de inspección técnica vehicular son diseñadas para garantizar la seguridad en las carreteras (Bloomberg, 2023) y el código de tránsito y seguridad vial para la protección del medio ambiente por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (El Peruano, 2024). Por ejemplo, el cumplimiento de la normativa de emisiones para vehículos de carga es esencial para operar dentro de los límites legales y evitar sanciones en el Decreto Supremo N° 036-2023-EM (Infobae, 2024). Adicionalmente, con el crecimiento del comercio electrónico, también hay un aumento en la legislación sobre el transporte de mercancías peligrosas y la protección de datos de los consumidores (Plataforma de Estado Peruano, 2022). Enfrentar estos desafíos legales requiere una inversión continua en capacitación, actualización de flota y sistemas de gestión, lo cual puede influir en la estructura de capital y las estrategias de financiamiento de la empresa.

#### 1.1.1.6 Aspectos Ambientales

El sector enfrenta presiones crecientes para reducir emisiones de CO<sub>2</sub> y otros contaminantes. Por ejemplo, el parque automotor provoca más del 50% de la contaminación en aire de Lima y Callao (El Peruano, 2023). Esto ha llevado a un incremento en la legislación ambiental que exige a las empresas implementar flotas más eficientes y menos contaminantes (Mongabay, 2023). Para ZETA S.A.C., adaptarse a estos requerimientos no solo es una cuestión de cumplimiento legal, sino también una oportunidad para mejorar la eficiencia energética y reducir costos operativos a largo plazo mediante la adopción de tecnologías limpias y renovables. Por otro lado, la inversión en vehículos eléctricos o híbridos, y la optimización de rutas mediante software avanzado, pueden disminuir significativamente el impacto ambiental y al mismo tiempo ofrecer ahorros en combustible y mantenimiento (The Logistics World, 2024). Además, la empresa puede enfrentar desafíos relacionados con la gestión de residuos y la contaminación sonora, aspectos que también están siendo regulados estrictamente (UPC, 2023). Enfrentar estos retos ambientales de manera proactiva no solo puede ayudar a ZETA S.A.C. a evitar sanciones y mejorar su imagen pública, sino también a posicionarse como líder en un mercado cada vez más inclinado hacia la sostenibilidad.

## 1.1.2. Fuerzas de Porter

### 1.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

De acuerdo con el jefe de operaciones de ZETA S.A.C., la amenaza de nuevos competidores en el sector de alquiler de vehículos en Perú es moderada. Aunque el mercado es atractivo debido al creciente interés en soluciones de renting vehicular, las barreras de entrada como la necesidad de una flota significativa y la experiencia certificada pueden disuadir a nuevos entrantes. Sin embargo, la entrada reciente de empresas internacionales de renting desde Europa y Chile indica un interés creciente en el mercado. Estas empresas, aunque no siempre compiten directamente con la organización debido a su falta de experiencia local, podrían empezar a captar una porción del mercado si logran localizar adecuadamente sus operaciones y adaptarse a las necesidades específicas del mercado peruano.

### 1.1.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

De acuerdo con el gerente de logística de ZETA S.A.C., el poder de negociación de los proveedores en la industria de alquiler de vehículos es relativamente bajo debido a la diversidad de proveedores de vehículos y repuestos en el mercado. La empresa puede negociar condiciones favorables con varios distribuidores autorizados, lo que le permite obtener precios competitivos y preferencias en la entrega. Esto es crucial para mantener costos operativos bajos y ofrecer tarifas competitivas a sus clientes.

### 1.1.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es alto en este sector. Los clientes corporativos, en particular, tienden a basar sus decisiones de contratación en la propuesta económica más atractiva y en la experiencia previa del proveedor. Esto significa que los clientes pueden presionar por precios más bajos o mejores condiciones de atención de calidad, dado que no existe una diferenciación significativa en los servicios ofrecidos por distintos proveedores. Este factor obliga a ZETA S.A.C. a mantener una estructura de precios muy competitiva y a enfocarse en la calidad y el valor agregado de su servicio para retener a sus clientes.

### 1.1.2.4 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

En el sector específico de renting y alquiler de vehículos, no existen sustitutos directos que puedan reemplazar completamente el servicio ofrecido. Sin embargo, alternativas como el leasing de vehículos a largo plazo, servicios de transporte público o privado y nuevas plataformas de movilidad compartida, como Uber o Lyft corporativo, pueden representar una forma indirecta de competencia, especialmente para clientes individuales o empresas que consideran diferentes opciones para la gestión de sus necesidades de transporte.

### 1.1.2.5 Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad entre los competidores existentes es considerada baja, principalmente porque son pocas las empresas que ofrecen un servicio de alquiler de vehículos con las características y la experiencia que ZETA S.A.C. proporciona. La mayoría de los competidores no posee una flota tan especializada ni la capacidad de ofrecer precios tan competitivos, especialmente con vehículos GNV. Esto coloca a ZETA S.A.C. en una posición favorable dentro del mercado, aunque debe mantenerse vigilante frente a las

estrategias de precios y servicios de sus competidores para mantener su ventaja competitiva.

#### 1.1.2.6. Identificación de oportunidades y amenazas: Matriz EFE

Luego de analizar y ponderar cada uno de los factores presentados en la matriz EFE se obtiene un resultado de 2.62, siendo este mayor al puntaje promedio de 2.50 y concluyendo que la empresa sí se encuentra en un entorno favorable. Aprovecha las oportunidades y mitiga las amenazas, como se visualiza en la figura 1.

Figura 1

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS		Ponderación	Clasificación	Valor
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	El aumento continuo del comercio electrónico genera una mayor demanda de servicios de transporte y logística para la entrega de bienes, lo que puede incrementar la necesidad de flotas vehiculares.	12%	4	0.48
2	La incorporación de tecnologías avanzadas como el Internet de las Cosas (IoT) para la gestión de flotas, y software de optimización de rutas puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y reducir costos.	11%	3	0.33
3	La urbanización en Perú y en otros mercados emergentes aumenta la demanda de servicios de transporte para apoyar la expansión de áreas urbanas y suburbanas.	12%	3	0.36
4	Los proyectos gubernamentales de mejora y expansión de la infraestructura vial pueden facilitar el transporte de bienes y servicios, aumentando la eficiencia y reduciendo tiempos de entrega.	9%	4	0.36
5	La posibilidad de expandirse a mercados internacionales y formar alianzas estratégicas con empresas extranjeras puede abrir nuevas fuentes de ingresos y diversificar los riesgos.	13%	3	0.39
<b>AMENAZAS</b>				
1	Las crecientes regulaciones ambientales y las normativas más estrictas sobre emisiones pueden aumentar los costos de cumplimiento y requerir inversiones adicionales en tecnologías limpias.	7%	2	0.14
2	Las fluctuaciones en los precios del combustible pueden aumentar significativamente los costos operativos, afectando la rentabilidad de las empresas de transporte.	10%	2	0.2
3	Las modificaciones en las leyes laborales, como el aumento de salarios mínimos o regulaciones adicionales sobre condiciones laborales, pueden incrementar los costos operativos.	9%	1	0.09
4	La inestabilidad económica y las fluctuaciones en las tasas de interés pueden afectar la capacidad de las empresas para obtener financiamiento y mantener operaciones estables.	7%	1	0.07
5	La entrada de nuevos competidores, especialmente de empresas internacionales con mayores recursos, puede aumentar la competencia en el sector, presionando los márgenes de ganancia.	10%	2	0.2
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.62</b>

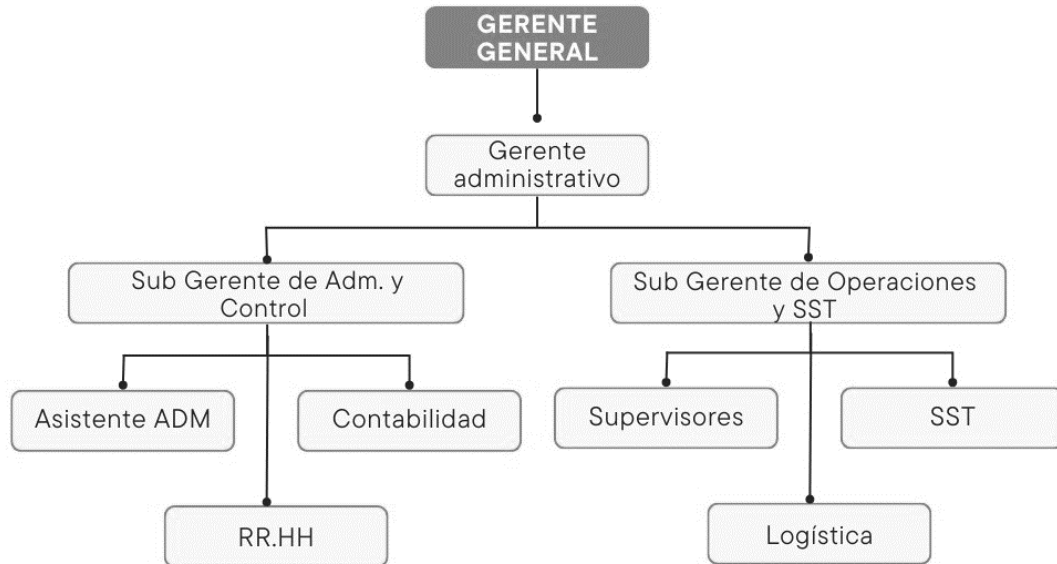
## 1.2. Descripción de la organización

### 1.2.1. Actividades relevantes

ZETA S.A.C. se especializa en el alquiler de vehículos con y sin conductor, dirigido principalmente a empresas estatales y privadas. Ofrece un modelo de renting vehicular que permite a los clientes pagar por el kilometraje recorrido, optimizando así los costos de transporte. Además, la empresa ha adoptado vehículos con sistema GNV (Gas Natural Vehicular) en un 85% de su flota, lo que reduce significativamente el costo de operación y el impacto ambiental. Como se observa en la gráfica 2, se encuentra el organigrama de la empresa ZETA S.A.C.

Figura 2

Organigrama de la empresa



### 1.2.2. Planeamiento estratégico

El enfoque estratégico de ZETA S.A.C. incluye la expansión de su mercado a través de la mejora continua en la calidad de servicio y la optimización de costos. La empresa busca fortalecer su posición en el mercado nacional e internacional, desarrollando alianzas estratégicas y adoptando tecnologías que mejoren la eficiencia y la sostenibilidad de sus operaciones.

### 1.2.3 Misión

La misión de ZETA S.A.C. es ser una de las mejores empresas de servicios de alquiler de vehículos a nivel nacional, orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la provisión de equipos adecuados y personal calificado, asegurando un servicio de alta calidad en términos de tiempo y seguridad, y contribuyendo a la protección del medio ambiente.

### 1.2.4 Visión

La visión de la empresa es consolidarse como líder y referente en el sector de alquiler de vehículos con y sin conductor, mejorando continuamente su servicio para alcanzar un prestigio reconocido a nivel nacional e internacional.

### 1.2.5. Principios y valores

Los valores fundamentales de ZETA S.A.C. incluyen el trabajo en equipo, la puntualidad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad. La empresa enfatiza el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, la prevención de riesgos, y la preservación del medio ambiente en cada uno de sus servicios.

### 1.2.6. Posicionamiento en el sector

ZETA S.A.C. se posiciona como una empresa con una fuerte orientación hacia la calidad y la sostenibilidad, diferenciándose por su flota mayoritariamente compuesta por vehículos GNV. Su experiencia y capacidad para ofrecer soluciones económicas y eficientes en el renting vehicular le otorgan una ventaja competitiva en el sector.

#### 1.2.7. Certificaciones y reconocimientos

Cuenta con un certificado antisoborno ISO 37001 emitido por el Entidad del estado SEDAPAL y un reconocimiento acta de conformidad de 30 millones de expedición de trabajo perfecto sin penalidades.

#### 1.2.8. Información financiera relevante

ZETA S.A.C. enfrenta múltiples desafíos operativos y financieros que están impactando negativamente su crecimiento y capacidad para cumplir con las demandas del mercado. Actualmente, la empresa mantiene 8 contratos de leasing activos con un saldo de deuda total de S/ 793,040.68 con dos entidades financieras, utilizados para la adquisición de 38 unidades vehiculares. Sin embargo, la empresa necesita un financiamiento adicional de aproximadamente S/ 2,000,000.00 para adquirir nueva flota que permita atender nuevos proyectos. Este requerimiento se ve obstaculizado por la creciente dificultad para obtener financiamientos adicionales debido a la falta de documentación adecuada que demuestre una mayor capacidad de endeudamiento y el incremento significativo en las tasas de interés, pasando de 5.20% en 2022 a 10.20% actualmente. Como se muestra en la figura 3, se cuenta con un leasing financiero de compra de vehículo.

Figura 3

#### *Leasing financiero*

LEASING	BANCO	C. UNIDADES	VALOR TOTAL	CUOTA MENSUAL	MES DE CUOTA	TOTAL CUOTAS	SALDO CUOTA	DEUDA ACTUAL
N° 868570	BBVA	5	S/ 247,831.20	S/ 10,326.30	23	24	1	S/ 10,326.30
N° 871822	BBVA	2	S/ 94,724.64	S/ 3,946.86	22	24	2	S/ 7,893.72
N° 884576	BBVA	18	S/ 741,777.60	S/ 30,907.40	16	24	8	S/ 247,259.20
N° 886048	BBVA	4	S/ 286,763.76	S/ 11,948.49	15	24	9	S/ 107,536.41
N° 894415	BBVA	1	S/ 61,746.72	S/ 2,572.78	10	24	14	S/ 36,018.92
N° 42069	SCOTIABANK	3	S/ 237,204.72	S/ 9,883.53	10	24	14	S/ 138,369.42
N° 42347	SCOTIABANK	4	S/ 230,577.12	S/ 9,607.38	7	24	17	S/ 163,325.46
N° 42898	SCOTIABANK	1	S/ 85,890.00	S/ 3,578.75	1	24	23	S/ 82,311.25
			S/ 1,986,515.76					S/ 793,040.68

#### 1.2.9. Análisis interno: Identificación de fortalezas y debilidades – Matriz EFI

Luego de analizar y ponderar cada uno de los factores presentados en la matriz EFE se obtiene un resultado de 2.75, siendo este mayor al puntaje promedio de 2.50 y concluyendo con que sí encuentra en una posición competitiva fuerte, ya que aprovecha las fortalezas y mitiga las debilidades, como se observa en la figura 4.

Figura 4



## Matriz EFI

FACTORES INTERNOS		Ponderación	Clasificación	Valor
<b>FORTALEZAS</b>				
1	La empresa cuenta con 220 unidades de vehículos que no superan los 3 años de antigüedad, asegurando una operación eficiente y menor incidencia de problemas mecánicos.	15%	4	0.6
2	La empresa mantiene relaciones de largo plazo con clientes y proveedores, lo que facilita la negociación de contratos y la obtención de términos favorables en adquisiciones.	8%	3	0.24
3	Un alto porcentaje de la flota (85%) opera con sistemas GNV, lo que no solo reduce los costos operativos sino también el impacto ambiental, alineándose con las tendencias sostenibles.	10%	4	0.4
4	Con cinco talleres y personal dedicado a la supervisión y programación de mantenimientos, la empresa puede mantener su flota en óptimas condiciones, asegurando la continuidad del servicio.	8%	3	0.24
5	La flota incluye una variedad de vehículos (sedán, pickups, SUVs, vans y camiones de hasta 4 toneladas), lo que permite a ZETA S.A.C. atender diversas necesidades de transporte de sus clientes.	15%	4	0.6
<b>DEBILIDADES</b>				
1	La empresa enfrenta un alto nivel de endeudamiento, con una ratio de deuda sobre patrimonio del 75%, lo que limita su capacidad de inversión y expansión.	14%	1	0.14
2	La operación y expansión dependen en gran medida de la aprobación de líneas de leasing y otros financiamientos externos, lo que puede ser restrictivo y complicado de obtener.	7%	2	0.14
3	La falta de disponibilidad inmediata de unidades nuevas retrasa la capacidad de responder a nuevos contratos y demandas del mercado, afectando la satisfacción del cliente.	10%	2	0.2
4	La demora en la entrega y organización de la documentación financiera necesaria para obtener financiamiento afecta negativamente la capacidad de la empresa para asegurar los recursos necesarios.	7%	1	0.07
5	El aumento de las tasas de interés, de 5.20% en 2022 a 10.20% actualmente, encarece significativamente las líneas de crédito y afecta la rentabilidad de la empresa.	6%	2	0.12
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.75</b>

### 1.2.10 Evaluación de factores externos e internos – Matriz FODA

De acuerdo con el análisis del FODA, se necesita implementar estrategias de desarrollo de productos responsables al ambiente, alianzas estratégicas y expansión en nuevos mercados, complementadas con fusiones y promociones para aumentar la base de clientes y mejorar la competitividad. Además, adopta prácticas de outsourcing para optimizar la cadena de suministros y solicita financiamiento para apoyar ello, como se observa en la figura 5.

Figura 5

Matriz FODA

Intensivas y de desarrollo		De preparación y fortalecimiento	
F1, F2, O1 y O3: Penetración de Mercado Utilizar la capacidad de la flota actual para expandir los servicios de entrega directamente relacionados con el comercio electrónico, aprovechando la eficiencia y la baja incidencia de problemas mecánicos para ofrecer tiempos de entrega rápidos y fiables.	E1	D2, D4, O3 y O5: Desarrollo de Mercado Explorar la entrada en nuevos mercados internacionales donde el acceso a financiamiento pueda ser más favorable y diversificar la base de ingresos para reducir la dependencia de las condiciones del mercado local.	E3
F3, F5, O2 y O3: Desarrollo de Producto Integrar tecnologías avanzadas en la flota existente para desarrollar nuevos servicios de transporte inteligente y logística, como monitoreo en tiempo real y optimización de rutas, mejorando la oferta de servicio y la eficiencia operativa.	E2	D4, O2 y O4: Joint Venture Formar un joint venture con una empresa tecnológica para mejorar la infraestructura de gestión financiera y operativa, aprovechando la experiencia tecnológica del socio para superar las debilidades internas.	E4
Defensa y vigilancia de entorno		Desarrollo Institucional	
F2, F3, A1 y A4: Alianzas Estratégicas Formar alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores que también estén adaptando tecnologías limpias y que cuenten con una solidez financiera para compartir costos de inversión y fortalecer la posición de mercado frente a las regulaciones ambientales más estrictas y también la incertidumbre económica.	E5	D1, D3, D5, A4 y A5: Funcional Logística (Outsourcing) Subcontratar parte de la operación logística a terceros para asegurar la capacidad de respuesta rápida a la demanda del cliente, minimizando el impacto de la falta de unidades propias y la presión competitiva.	E7
F4, F5 y A3: Funcional Recursos Humanos Fortalecer el departamento de Recursos Humanos para mejorar la gestión de talento y cumplimiento laboral, preparándose para posibles incrementos en costos laborales y mejorando la estructura interna para enfrentar retos financieros.	E6	D1, D2, A4 y A5: Funcional Finanzas Reestructurar la deuda y buscar nuevas fuentes de financiamiento que ofrezcan mejores tasas y condiciones, aprovechando el ahorro generado por la reducción de costos operativos para mejorar el perfil financiero y competitivo de la empresa.	E8

### 1.3. Descripción de la situación problemática

#### 1.3.1.1. Detalle del problema identificado

ZETA S.A.C. está experimentando problemas significativos debido a un alto apalancamiento y dificultades de financiamiento que están impactando directamente su capacidad operativa y expansión de flota necesaria para nuevos proyectos. La incapacidad para adquirir nuevas unidades vehiculares y mantener adecuadamente la flota existente ha resultado en retrasos en la entrega de servicios, lo que podría dañar la reputación de la empresa y su relación con los clientes actuales y potenciales.

#### 1.3.1.2. Área funcional principal afectada

Debido a que no cuenta con un área de finanzas, la que se encuentra afectada es el área de contabilidad busca mejorar la presentación de la información financiera a los bancos para demostrar una capacidad de endeudamiento más robusta, aunque todavía enfrenta retrasos en la entrega de dicha documentación. En un esfuerzo por resolver parte de estas limitaciones financieras, la gerencia general ha decidido posponer el proceso de importación de autopartes y considera utilizar el efectivo disponible para la compra directa de unidades si el leasing no se aprueba.

#### 1.3.1.3. Otras áreas funcionales afectadas directa e indirecta

En primer lugar, en el área comercial, se han notificado retrasos en la expansión de la flota están afectando la capacidad de la empresa para asumir y entregar nuevos proyectos, lo que lleva a disconformidades y posibles pérdidas de clientes. De esta forma, se evidencia que se han presentado y ganado 15 proyectos de los cuales solo se han podido atender 8 debido a la falta de compra de los vehículos o por rechazo y por no contar con unidades para entrega inmediata.

Asimismo, en el área de contabilidad, la presión para reorganizar y mejorar la presentación financiera a los bancos para demostrar una mejor capacidad de endeudamiento es una carga adicional para este departamento. Según el gerente de esta área, hay una solicitud pendiente de aprobación para el leasing de 3 unidades adicionales con el banco Scotiabank, proceso que lleva un retraso de dos semanas y sigue requiriendo más documentación para su evaluación.

En cambio, en el área de operaciones, se evidencia una falta de unidades disponibles para mantenimiento y la incapacidad para expandir la flota limitan la operatividad efectiva del negocio, impactando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. De acuerdo con el reporte de ventas, se precisó que no se ha logrado continuar con el proceso de licitaciones en un concurso público con Agro banco debido a que no se contaba con leasing aprobado para la adquisición de 50 unidades vehiculares por la falta de Leasing aprobado.

En cambio, en el área de logística, la indecisión sobre la importación de autopartes y la potencial utilización de fondos para la compra directa de unidades afecta la planificación y ejecución de estrategias logísticas. De acuerdo con el jefe de operaciones mediante un correo electrónico al gerente general, no se cumplió con los mantenimientos programados para el mes de abril por falta de unidad reten para los camiones de 4 toneladas. Asimismo, reportaron que era necesario adquirir una unidad nueva puesto que la unidad que utilizaban fue usada por comercial para atender un nuevo cliente y esta no se repuso para operaciones. Entonces, el requerimiento de la unidad fue gestionado con el administrador el cual reporto que el banco BBVA no había aprobado el crédito y por ello no se atendió el requerimiento.

#### 1.3.1.4. Sustento y relevancia del problema

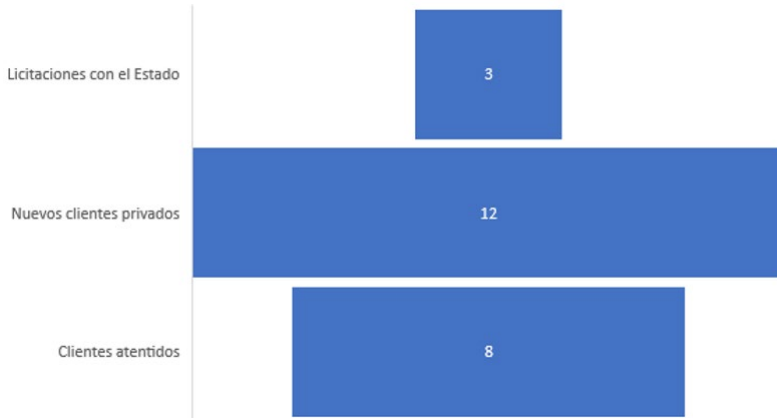
El problema identificado es crítico porque afecta directamente la viabilidad a largo plazo de ZETA S.A.C. La falta de capacidad para expandir y mantener la flota no solo impide el crecimiento, sino que también pone en riesgo la capacidad de la empresa para cumplir con los contratos existentes y futuros. Esto podría resultar en una pérdida de confianza por parte de los clientes y una disminución en la competitividad del mercado. Además, el deterioro de la situación financiera debido a las crecientes tasas de interés y los desafíos en la gestión de la deuda pueden llevar a una situación insostenible que requeriría medidas drásticas para la reestructuración financiera o, en el peor de los casos, podría llevar a la insolvencia.

De acuerdo con el gerente general, se registra pérdida de nuevos contratos e incomodades en demora de entrega de unidades vehiculares por la demora en la adquisición de los activos. Esto se debe a que la empresa pierde hasta 3 semanas en la espera de la aprobación de Leasing puesto que no cuentan con línea de crédito libre para adquisición de bienes. De esta forma, existe situaciones donde la empresa por dar prioridad a clientes especiales gestiona la compra de los vehículos al contado, lo cual

genera que la empresa acorte su liquidez y/o disminuya la posibilidad de inversión bajo financiamiento, como se visualiza en la figura 6.

Figura 6

Reporte Comercial Enero-Abril 2024



### 1.3.2. Elementos clave de la situación problemática

#### 1.3.2.1. Cadena de valor de la organización

Se muestra la cadena de valor de la empresa en la figura 7.

Figura 7

Cadena de valor de ZETA S.A.C.

Dirección general					
El directorio es una empresa familiar compuesta por estas personas. Ha delegado la función de gerencia general para evaluar los problemas y poder monitorear continuamente. La Dirección General de ZETA S.A.C. establece la visión y estrategias a largo plazo, asegurando que todos los recursos, incluidas las 220 unidades y los 159 conductores, estén alineados con los objetivos corporativos. La gestión de estos recursos es crucial para la operación continua de la empresa.					
Organización interna y tecnología					
Esta área se centra en optimizar la estructura organizativa para facilitar una comunicación efectiva y una toma de decisiones ágil. Se encuentra buscando alianzas estratégicas con vehículos híbridos con sistemas avanzados de gestión de flotas, software de reserva y planificación, y herramientas de análisis de datos que mejoran la eficiencia operativa. A pesar de los desafíos financieros que podrían restringir la inversión en nuevas tecnologías, la empresa prioriza las actualizaciones que sostienen la capacidad de respuesta y el servicio al cliente. Por otro lado, Recursos Humanos se encarga de reclutar, capacitar y retener a empleados calificados, implementando programas de incentivos y bienestar para mantener la motivación y reducir la rotación del personal. Estas actividades son esenciales para asegurar una operación eficiente y una prestación de servicios de calidad.					
Infraestructura y ambiente					
Al estar en Lima y en provincia, le ha permitido descentralizar sus operaciones para no afectar sus servicios. Cuenta con un local administrativo y cinco talleres dedicados al mantenimiento y almacenamiento de vehículos, lo que permite una atención rápida y eficiente a los clientes. La empresa se compromete con el cumplimiento de normativas ambientales y de seguridad, creando un entorno de trabajo seguro y sostenible. Las restricciones financieras pueden impactar las inversiones en mejoras de infraestructura, pero la prioridad sigue siendo mantener un alto estándar en las condiciones operativas y ambientales.					
Abastecimiento					
Cuenta con contratos sólidos con precios competitivos y al crédito, lo cual, es crítico para la adquisición de vehículos y repuestos, negociando con alianzas con marcas de autos para asegurar recursos de alta calidad a costos efectivos. La limitación en la capacidad de adquirir nuevos vehículos y repuestos, debido a restricciones financieras, impacta directamente la expansión de la flota y el mantenimiento óptimo de los vehículos existentes.					
Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Cliente	Otros clientes
Realiza un monitoreo continuo del mercado para identificar oportunidades en licitaciones y necesidades de transporte de empresas privadas. A partir de esta información, el área comercial elabora propuestas detalladas que se ajustan a los requisitos específicos de los clientes, incluyendo servicios, precios y términos. Sin embargo, la limitación en la disponibilidad de la flota puede provocar retrasos en la prestación de servicios, lo que lleva al departamento comercial a gestionar proactivamente las expectativas de los clientes y buscar nuevas oportunidades de mercado.	El chofer que interactúa directamente con los clientes es fundamental para proporcionar asistencia y asegurar una experiencia de servicio positiva, representando la imagen de la empresa y fortaleciendo las relaciones con los clientes. Procesos que generan valor no solamente es para la unidad cómoda y limpia, sino la capacitación del transportista a dar.	La empresa cuenta con bases en diferentes instalaciones, bases y talleres, lo cual, ha diversificado el mantenimiento con diferentes zonas estratégicas de reparación y mantenimiento con personal calificado.	La prestación efectiva del servicio depende de la disponibilidad de vehículos en condiciones adecuadas, siendo crucial para cumplir con los estándares de servicio y satisfacer las expectativas del cliente. Consisten en servicios contractuales, en los cuales, se basan en lo que se pacta en los contratos con los clientes. Asimismo, para hacerlo eficientemente, se debe contar con transporte disponible para cualquier incertidumbre.	El foco final de la cadena de valor, donde se evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas y se recoge feedback en el proceso de homologación para mejorar los servicios continuamente.	Representan clientes potenciales o sectores del mercado aún no explorados que podrían beneficiarse de los servicios ofrecidos.

Margen de servicio

### 1.3.2.2. Actividades impactadas por el problema

El problema de financiamiento y apalancamiento afecta al área de operaciones y logística debido a la falta de nuevas unidades y repuestos, afectando la capacidad de mantener la flota y cumplir con los servicios prometidos. Asimismo, el área comercial es afectado por la limitación de la falta de unidades disponibles, lo que retrasa la firma de nuevos contratos y la respuesta a las oportunidades de mercado. Por otro lado, el área de contabilidad es impactada por la presión para gestionar y presentar la información financiera de manera que facilite nuevos financiamientos es alta, impactando su capacidad para mantener activas las líneas de leasing.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. Marco teórico-conceptual

#### 2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

Se evaluaron 13 papers en Science Direct y Scopus con las palabras claves de “apalancamiento”, “reestructuración financiera”, “alianzas estratégicas” y “diversificación de fuentes de financiamiento”. A continuación, se presentan las teorías y modelos que respaldan las tres alternativas propuestas para abordar este problema, citando a los autores relevantes.

#### Alternativa 1: Reestructuración Financiera y Mejora del Perfil de Crédito

Phan Thi Hang (2023) resalta la relevancia de una gestión de riesgo crediticio proactiva y estratégica en bancos comerciales, donde se propone las medidas como la diversificación de la cartera de préstamos para mitigar riesgos y la revisión de políticas y criterios de crédito para fortalecer la posición crediticia y ampliar el acceso al financiamiento. Para ZETA S.A.C., esto podría traducirse en la obtención de mejores condiciones en sus líneas de crédito y préstamos, crucial para gestionar y optimizar su estructura de deuda existente.

Sunny y Tang (2022) abordan el impacto de la reestructuración de deuda sobre la estabilidad financiera, indicando que, aunque la reestructuración puede ser beneficiosa al reducir cargas financieras inmediatas, su éxito depende de una implementación meticulosa y una planificación a largo plazo. Esta perspectiva es vital para ZETA S.A.C., ya que enfatiza la necesidad de enfoques de reestructuración que no solo aborden necesidades financieras a corto plazo, sino que también aseguren la sostenibilidad y la estabilidad financiera a largo plazo.

Mutai et al. (2024) discuten cómo una deuda gestionada inteligentemente puede actuar como un catalizador para el crecimiento económico, sugiriendo que las estrategias para gestionar y utilizar deuda de manera eficiente pueden mejorar significativamente la capacidad de una empresa para financiar expansión y desarrollo sin comprometer su salud financiera. Este enfoque se alinea con la necesidad de ZETA S.A.C. de mejorar su apalancamiento y su capacidad de financiamiento de capital de trabajo e inversiones.

De acuerdo con Jewell et al. (2022), el uso de consultores externos en este proceso es crucial. Los consultores aportan una perspectiva externa y experta que puede identificar ineficiencias y oportunidades que no son evidentes internamente. Además, su experiencia

en reestructuraciones y optimizaciones financieras puede proporcionar a ZETA S.A.C. estrategias y prácticas recomendadas que se han probado y que han funcionado en otras organizaciones similares. La participación de consultores ayuda a asegurar que la reestructuración financiera no solo sea efectiva sino también adaptada a las tendencias actuales y futuras del mercado y del entorno regulador.

#### Alternativa 2: Formación de Alianzas Estratégicas y Joint Ventures

Shepherd et al. (2021) subrayan la importancia de las alianzas estratégicas en la creación de nuevas empresas y la exploración de nuevos mercados. Sus hallazgos sugieren que las alianzas estratégicas no solo facilitan el acceso a recursos críticos, sino que también permiten compartir riesgos y conocimientos, lo cual es vital para una empresa como ZETA S.A.C. que busca expandir y actualizar su flota vehicular. Establecer joint ventures u otros similares con socios que posean flotas modernas y complementarias puede proporcionar a ZETA S.A.C. una ventaja competitiva significativa, reduciendo la carga financiera de adquirir vehículos por su cuenta.

Chaudhuri et al. (2020) investigaron los efectos de las formaciones de alianzas y encontraron que estas pueden mejorar significativamente el perfil de una empresa en el mercado. Para ZETA S.A.C., formar alianzas con empresas que ya tienen una presencia sólida y una flota de vehículos avanzada puede mejorar su capacidad para competir en licitaciones y contratos, especialmente aquellos que exigen tecnologías modernas y capacidades de entrega rápida.

Ibrahim y Falkenbach (2023) analizan cómo la diversificación de la cartera a través de alianzas puede influir en el costo de la deuda y mejorar las condiciones de financiamiento. Al integrar sus operaciones con socios estratégicos, ZETA S.A.C. puede no solo expandir su flota sino también mejorar su estabilidad financiera al compartir los costos operativos y de inversión, lo que es esencial para gestionar mejor su apalancamiento y capacidad de endeudamiento.

De acuerdo con He et al. (2020), estas alianzas no solo permiten a ZETA S.A.C. acceder a una flota más moderna y extensa sin la necesidad de una inversión inicial considerable, sino que también le proporcionan flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Además, el compartir recursos y capacidades con socios estratégicos puede potenciar su competitividad en el mercado, al ofrecer servicios más amplios y eficientes, que son cruciales para capturar y retener clientes en un entorno altamente competitivo.

#### Alternativa 3: Diversificación de Fuentes de Financiamiento

Narayan et al. (2022) destacan la importancia de explorar una variedad de instrumentos financieros durante periodos de incertidumbre económica, como la pandemia de COVID-19. Sugieren que los bonos ofrecen una mayor diversificación de fuentes de financiamiento. Para ZETA S.A.C., esto podría significar acceder a mercados de capital internacionales para financiar su expansión y renovación de flota, reduciendo así su exposición a fluctuaciones locales y costos de financiamiento elevados.

Jadiyappa et al. (2020) discuten los efectos de la diversificación de deuda en el valor de las empresas, indicando que mientras puede aumentar la eficiencia al gestionar adecuadamente estas fuentes puede contrarrestar estos efectos y mejorar el acceso a capital a menores costos. En el caso de ZETA S.A.C., diversificar sus fuentes de financiamiento a través de emisión de acciones, bonos corporativos o préstamos

internacionales podría ofrecer condiciones más favorables y tasas de interés competitivas en comparación con opciones locales limitadas.

Demirci et al. (2020) analizan cómo la diversificación afecta los costos de los préstamos y encuentran que ciertos tipos de diversificación pueden reducir significativamente estos costos. Aplicando estos hallazgos, ZETA S.A.C. podría beneficiarse de mejores condiciones de préstamo y menor costo de capital al diversificar sus fuentes de financiamiento y acceder a financiamiento internacional, lo que a su vez podría mejorar su capacidad para financiar nuevas adquisiciones y expansión de flota sin ejercer presión adicional sobre su apalancamiento financiero.

Yang et al. (2020) y Ji et al. (2020) complementan esta visión al destacar cómo las estrategias de financiamiento internacional y la emisión de bonos pueden abrir nuevas avenidas para la captación de recursos. Al utilizar financiamiento internacional y emitir bonos, ZETA S.A.C. puede acceder a un espectro más amplio de inversores y a capital a costos potencialmente más bajos, diversificando así su base de acreedores y aumentando su estabilidad financiera en el largo plazo.

De esta forma, estos enfoques permitirían a ZETA S.A.C. no solo gestionar y reducir su actual problema de alto apalancamiento sino también asegurar una estructura de capital más robusta y flexible que pueda sostener el crecimiento futuro y las inversiones en expansión de flota. Esta estrategia de diversificación financiera es crucial para mitigar riesgos asociados con fuentes de financiamiento concentradas y para aprovechar oportunidades de financiamiento global que pueden no estar disponibles a través de canales tradicionales.

Se adjunta en el anexo 1 las investigaciones con sus respectivos cuartiles, objetivos y conclusiones.

#### 2.1.2. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

En primer lugar, con respecto a la alternativa 1 - reestructuración financiera y mejora del perfil de crédito, se respalda con la Teoría de la Gestión del Riesgo Crediticio, que se centra en identificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados con las actividades crediticias para asegurar la estabilidad financiera de las empresas. Por un lado, Phan Thi Hang (2023) destaca que una gestión adecuada del riesgo crediticio facilita el acceso a financiamiento y mejora la capacidad de endeudamiento de las empresas. Por otro lado, Sunny y Tang (2022) encontraron que una reestructuración bien manejada reduce los préstamos no productivos y mejora la estabilidad financiera. Además, Mutai et al. (2024) sugieren que una gestión efectiva de la deuda puede estimular el crecimiento económico. Así, una sólida gestión del riesgo crediticio y una reestructuración financiera adecuada pueden fortalecer la estabilidad financiera de ZETA S.A.C.

Por una parte, en la alternativa 2 - formación de alianzas estratégicas y joint ventures, la Teoría de la Creación de Nuevas Empresas y Alianzas Estratégicas la sustenta, la cual propone que las alianzas estratégicas son fundamentales para acceder a recursos, compartir riesgos y aprovechar sinergias entre empresas para facilitar el crecimiento y la innovación. Por ejemplo, Shepherd et al. (2021) resaltan que estas alianzas permiten acceder a recursos y financiamiento sin aumentar el endeudamiento. Además, Chaudhuri et al. (2020) encontraron que las alianzas pueden mejorar el perfil de la empresa y generar reacciones positivas en el mercado. Cabe señalar que Ibrahim y Falkenbach (2023) sugieren que la diversificación a través de alianzas puede reducir los costos de deuda.

Estas teorías indican que las alianzas estratégicas pueden proporcionar a ZETA S.A.C. recursos necesarios sin comprometer su estabilidad financiera.

Por otra parte, en relación con la alternativa 3 - diversificación de fuentes de financiamiento, la Teoría de la Diversificación Financiera y Gestión de Riesgos apoya la diversificación de fuentes de financiamiento, la cual enfatiza la importancia de distribuir los recursos y las inversiones en diferentes instrumentos financieros para minimizar el riesgo y maximizar el rendimiento. Como ha mencionado Narayan et al. (2022), se encontró que ciertos instrumentos financieros ofrecen oportunidades de diversificación y reducen el riesgo financiero. Asimismo, Jadyappa et al. (2020) destacaron la importancia de gestionar cuidadosamente la diversificación de deuda para evitar altos costos de agencia. Cabe destacar que Demirci et al. (2020) demostraron que la diversificación de activos puede reducir los costos de los préstamos. Por lo tanto, una estrategia de diversificación financiera bien gestionada puede mejorar la estabilidad de las líneas de financiamiento de ZETA S.A.C. Asimismo, Ji et al. (2020) encontraron que una adecuada diversificación permite utilizar la capacidad de deuda de manera más eficiente y mejora la estructura de capital.

## 2.2. Alternativas Propuestas

### 2.2.1. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante la Reestructuración Financiera al ZETA S.A.C.

Adaptación de los principios de la teoría de reestructuración financiera para ZETA S.A.C.

#### Paso 1: Evaluación y Diagnóstico Financiero

- Aplicación: Realizar un análisis exhaustivo de la situación financiera actual de la empresa, identificando áreas problemáticas y oportunidades de mejora.
- Actividades Afectadas: Contabilidad, Finanzas, Gerencia General.
- Indicadores: Ratio de deuda/capital, flujo de caja operativo, EBITDA, margen de utilidad neta.

#### Paso 2: Planificación de la Reestructuración

- Aplicación: Desarrollar un plan detallado de reestructuración financiera, incluyendo estrategias para la reducción de deuda y mejora del flujo de efectivo.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Gerencia General, Planificación Estratégica.
- Indicadores: Proyecciones de flujo de caja, ratios de liquidez, costo de la deuda, plazo de amortización de la deuda.

#### Paso 3: Negociación con Acreedores

- Aplicación: Establecer negociaciones con los principales acreedores para reestructurar los términos de la deuda, buscando condiciones más favorables.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Relaciones con Inversores.
- Indicadores: Tasa de interés promedio, plazos de pago, descuentos obtenidos, reducción de la carga de intereses.

#### Paso 4: Implementación de Medidas de Reducción de Costos

- Aplicación: Identificar y aplicar medidas de reducción de costos operativos y administrativos para mejorar la eficiencia financiera.
- Actividades Afectadas: Operaciones, Recursos Humanos, Administración.



- Indicadores: Costos operativos, costos administrativos, ahorro anual proyectado, relación costo-ingreso.

#### Paso 5: Optimización del Capital de Trabajo

- Aplicación: Mejorar la gestión del capital de trabajo, enfocándose en la optimización de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Ventas, Compras.
- Indicadores: Ciclo de conversión de efectivo, días de cuentas por cobrar, días de inventario, días de cuentas por pagar.

#### Paso 6: Monitoreo y Control Continuo

- Aplicación: Establecer un sistema de monitoreo y control continuo para asegurar que las medidas de reestructuración se implementen efectivamente y se ajusten según sea necesario.
- Actividades Afectadas: Auditoría Interna, Finanzas, Gerencia General.
- Indicadores: KPIs financieros y operativos, informes trimestrales de desempeño, desviaciones del presupuesto, cumplimiento de objetivos financieros.

#### Beneficios de la teoría de reestructuración financiera en ZETA S.A.C.

a) Se optimizarán los costos operativos y administrativos mediante la implementación de medidas de reducción de costos y eficiencia operativa.

b) Se incrementará la liquidez mediante la mejora de la gestión del capital de trabajo y la reestructuración de la deuda para obtener términos más favorables.

c) Se mejorará la solvencia de la empresa al reducir la carga de intereses y mejorar el flujo de caja operativo, lo que permitirá cumplir con las obligaciones financieras de manera más efectiva.

d) Se fortalecerá el control financiero mediante la implementación de prácticas de mejora continua que asegure la implementación efectiva de las medidas de reestructuración y permita ajustes oportunos en caso de desviaciones.

#### 2.2.2. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante las alianzas estratégicas y joint ventura al ZETA S.A.C.

#### Adaptación de los Principios de la teoría de Formación de Alianzas Estratégicas y Joint Ventures para ZETA S.A.C.

##### Paso 1: Identificación de Socios Potenciales

- Aplicación: Realizar un análisis de mercado para identificar empresas que puedan complementar las operaciones de ZETA S.A.C. y con las que sea viable establecer alianzas estratégicas o joint ventures.
- Actividades Afectadas: Investigación de Mercado, Desarrollo de Negocios, Gerencia General.
- Indicadores: Número de socios potenciales identificados, sinergias potenciales, compatibilidad de objetivos estratégicos.

##### Paso 2: Evaluación de la Viabilidad de la Alianza

- Aplicación: Evaluar la viabilidad financiera, operativa y estratégica de las posibles alianzas, incluyendo análisis de riesgos y beneficios.

- Actividades Afectadas: Finanzas, Legal, Desarrollo de Negocios.
- Indicadores: Retorno sobre la inversión (ROI) proyectado, análisis de costo-beneficio, evaluación de riesgos.

#### Paso 3: Negociación y Estructuración del Acuerdo

- Aplicación: Negociar los términos del acuerdo con los socios seleccionados y estructurar la alianza estratégica o joint venture de manera que se alineen con los objetivos de ZETA S.A.C.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Legal, Gerencia General.
- Indicadores: Condiciones del acuerdo, contribuciones de cada socio, términos de financiamiento, porcentaje de participación.

#### Paso 4: Implementación y Ejecución del Acuerdo

- Aplicación: Desarrollar un plan de implementación detallado para la ejecución de la alianza estratégica o joint venture, incluyendo la integración de operaciones y recursos.
- Actividades Afectadas: Operaciones, Recursos Humanos, Tecnología de la Información.
- Indicadores: Plazo de implementación, eficiencia operativa, sinergias logradas.

#### Paso 5: Monitoreo y Gestión Continua

- Aplicación: Establecer políticas o procedimientos de monitoreo y gestión continua para evaluar el desempeño de la alianza estratégica o joint venture y realizar ajustes según sea necesario.
- Actividades Afectadas: Auditoría Interna, Finanzas, Gerencia General.
- Indicadores: KPIs financieros y operativos, informes trimestrales de desempeño, cumplimiento de objetivos estratégicos, tasa de retorno sobre la inversión.

Beneficios de la teoría de la formación de alianzas estratégicas y joint ventures en ZETA S.A.C.

- a) Se optimizarán los recursos mediante la colaboración con socios estratégicos que aporten capacidades complementarias y compartan los costos operativos.
- b) Se incrementará la capacidad de innovación a través del acceso a nuevas tecnologías, conocimientos y procesos proporcionados por los socios.
- c) Se mejorará la competitividad de ZETA S.A.C. al ampliar su oferta de servicios y acceder a nuevos mercados a través de las alianzas estratégicas.
- d) Se fortalecerá la posición financiera de la empresa mediante la distribución del riesgo y la obtención de nuevas fuentes de ingresos provenientes de las joint ventures.

2.2.3. Mejorar los procesos de gestión financiera mediante la diversificación de fuentes de financiamiento al ZETA S.A.C.

Adaptación de los principios de la teoría de la diversificación de fuentes de financiamiento para ZETA S.A.C.

#### Paso 1: Evaluación de Necesidades Financieras

- Aplicación: Se analizan las necesidades financieras presentes y futuras para determinar la cantidad y el tipo de financiamiento requerido, utilizando proyecciones de flujo de caja y análisis de brechas financieras.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Planificación Estratégica, Gerencia General.
- Indicadores: Proyecciones de flujo de caja, capital requerido, análisis de brechas de financiamiento.

#### Paso 2: Identificación de Fuentes de Financiamiento

- Aplicación: Se identifican diversas fuentes de financiamiento, incluyendo bonos corporativos, préstamos bancarios, inversores privados y programas gubernamentales, considerando términos, tasas de interés y plazos de pago.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Investigación de Mercado, Desarrollo de Negocios.
- Indicadores: Número de fuentes identificadas, términos de financiamiento, tasas de interés, plazos de pago.

#### Paso 3: Evaluación de Costos y Beneficios

- Aplicación: Se evalúan los costos y beneficios asociados con cada fuente de financiamiento, considerando la tasa de interés, condiciones del mercado y requisitos de garantías, para tomar decisiones informadas.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Gerencia General.
- Indicadores: Costo total del financiamiento, impacto en el flujo de caja, impacto en la estructura de capital.

#### Paso 4: Selección de Fuentes de Financiamiento

- Aplicación: Se seleccionan las fuentes de financiamiento más adecuadas para ZETA S.A.C., priorizando aquellas con las mejores condiciones y menor riesgo, como los bonos corporativos, con el objetivo de optimizar el costo del capital y la estructura financiera.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Gerencia General.
- Indicadores: Tasa de interés promedio, plazos de amortización, flexibilidad de las condiciones.

#### Paso 5: Implementación del plan de financiamiento

- Aplicación: Se desarrolla e implementa un plan detallado para obtener financiamiento, incluyendo la emisión de bonos corporativos y la negociación con bancos e inversores, asegurando el cumplimiento de los términos del financiamiento.
- Actividades Afectadas: Finanzas, Legal, Relaciones con Inversores.
- Indicadores: Monto de financiamiento obtenido, tiempo de implementación, cumplimiento de los términos del financiamiento.

#### Paso 6: Monitoreo y Gestión de Financiamiento

- Aplicación: Se establece un sistema de monitoreo y gestión para evaluar el desempeño de las fuentes de financiamiento y realizar ajustes según sea necesario, garantizando la flexibilidad financiera y el cumplimiento de obligaciones financieras.

- Actividades Afectadas: Finanzas, Auditoría Interna.
- Indicadores: KPIs financieros, informes trimestrales de desempeño, cumplimiento de obligaciones financieras.

Beneficios de la teoría de la diversificación de fuentes de financiamiento en ZETA S.A.C.

- a) Se optimizará el costo del capital mediante la selección de fuentes de financiamiento con las mejores condiciones y menores tasas de interés, como los bonos corporativos.
- b) Se incrementará la liquidez al obtener financiamiento de diversas fuentes, lo que permitirá a ZETA S.A.C. tener un mayor flujo de efectivo disponible para operaciones y proyectos.
- c) Se mejorará la estructura de capital al diversificar las fuentes de financiamiento, reduciendo la dependencia de una sola fuente y equilibrando la proporción de deuda y capital propio.
- d) Se fortalecerá la flexibilidad financiera de la empresa al disponer de múltiples fuentes de financiamiento, lo que permitirá a ZETA S.A.C. adaptarse mejor a cambios en el mercado y aprovechar oportunidades de crecimiento.

## CAPITULO 3

### 3.1 Análisis Comparativo de las Alternativas Identificadas y Selección

#### 3.1.1. Viabilidad.

Se ha realizado la Tabla 1, la cual, se analiza la viabilidad de la alternativa 1.

Tabla 1

#### *Ventajas y desventajas de la Alternativa 1*

<b>Categoría</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Recursos</b>	<p>Contratación de un consultor externo especializado mejora la gestión financiera y facilitaría a nuevas fuentes de financiamiento.</p> <p>La implementación de políticas adecuadas de gestión financiera puede estabilizar y mejorar la capacidad de endeudamiento.</p>	<p>La contratación de consultores externos puede ser costosa, afectando temporalmente el presupuesto de la empresa.</p> <p>La identificación de consultores adecuados y el establecimiento de contratos puede ser un proceso que le pueda tomar hasta 6 meses.</p>
<b>Capacidades</b>	<p>Mejora en la capacidad de presentar documentos financieros sólidos, aumentando la credibilidad ante entidades financieras.</p> <p>Formación y desarrollo de habilidades internas en gestión financiera avanzada.</p>	<p>Requiere de una mejora continua y seguimiento para mantener los estándares de gestión financiero.</p> <p>Necesidad de capacitación continua para el personal en nuevas prácticas de gestión financiera.</p>
<b>Complejidades</b>	<p>Mejora la estabilidad financiera.</p> <p>La intervención de consultores externos puede reducir la complejidad del proceso.</p>	<p>La coordinación entre consultores externos y el equipo interno depende de cuanto el directorio quiera delegar.</p>
<b>Cambios Organizacionales</b>	<p>Facilita una mejor integración y coordinación entre las áreas financiera y operativa.</p>	<p>Diferencias de manejo de operaciones entre la empresa y el consultor externo.</p>
<b>Factores Financieros</b>	<p>Mejora el perfil financiero (crediticio), lo que puede llevar a mejores condiciones de financiamiento y a tasas de interés más competitivas.</p>	<p>Los costos iniciales asociados con la contratación de consultores pueden ser altos.</p>
<b>Inversión</b>	<p>El capital invertido en consultores externos se traduce en mejoras significativas en la gestión financiera y acceso a mejores condiciones de financiamiento.</p>	<p>Riesgo de no alcanzar los resultados esperados si no se implementan adecuadamente las recomendaciones.</p>

Con relación a la primera alternativa, se incurrirá en varios tipos de costos:

Costos Financieros:

- Contratación de consultores externos para proporcionar asesoría especializada en reestructuración financiera.
- Realización de auditorías financieras tanto iniciales como posteriores para evaluar la situación actual y los avances logrados.

Costos Operativos:

- Implementación de nuevos sistemas de gestión financiera para mejorar el control y la eficiencia de los procesos financieros.
- Ajustes en las políticas financieras basados en el feedback recibido durante la implementación, para asegurar la efectividad de las nuevas estrategias.

Costos Administrativos:

- Capacitación del personal en gestión financiera para asegurar que todos los empleados clave comprendan y puedan ejecutar las nuevas políticas y sistemas.
- Presentación de nuevos documentos financieros a los bancos para mejorar la capacidad de endeudamiento y negociar mejores términos de financiamiento.
- Revisión y ajuste final de la estrategia financiera para consolidar las mejoras realizadas y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Estos esfuerzos están destinados a mejorar la estabilidad financiera y la capacidad de apalancamiento de la empresa.

### 3.1.1.2. Alternativa 2.

Por otro lado, de acuerdo con lo analizado, la tabla 2 muestra las ventajas y desventajas para ZETA S.A.C. en la alternativa 2.

Tabla 2

#### *Ventajas y desventajas de la Alternativa 2*

<b>Categoría</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Recursos</b>	La formación de alianzas permite el acceso a recursos compartidos, como flota terrestre y abastecimiento de vehículos, sin necesidad de grandes inversiones iniciales por parte de la compañía.	Exigencia de los socios en la rentabilidad por el aporte e inversión que realizan.
<b>Tiempo</b>	La experiencia y recursos de los socios pueden reducir el tiempo necesario para implementar nuevas operaciones.	Tiempo requerido para construir confianza y establecer una colaboración efectiva con nuevos socios. Procesos contractuales que no sean fáciles de implementar.
<b>Capacidades</b>	Fortalece la capacidad de respuesta para atender nuevos proyectos en el mercado.	Aumento del know how en el socio de la gestión de clientes actuales y manejo de operaciones en el mercado.
<b>Cambios Organizacionales</b>	Facilita la incorporación de mejores prácticas y tecnología a través de los socios.	Dependiendo del capital y la asociación, querrán participar en la gestión del negocio. Posibles conflictos internos al integrar nuevas prácticas y enfoques traídos por los socios.
<b>Factores Financieros</b>	Mejora el acceso a financiamiento y condiciones favorables al aprovechar la solidez financiera de los socios.	Alto costo de capital por parte de los socios, lo cual, desincentivan al entrar al mercado.
<b>Inversión</b>	Permite la expansión sin comprometer la liquidez actual de la empresa. Proporciona flexibilidad financiera mediante el uso de recursos compartidos.	Requiere preparar información financiera para atraer a los socios estratégicos de invertir. Riesgo de sobredependencia en los socios para el suministro de recursos críticos.
<b>Riesgo</b>	Diversificación de riesgo con el socio comercial.	Rentabilidad menor al compartir con el socio las ganancias corporativas.





En cuanto a la segunda alternativa, se contemplan los siguientes costos:

Costos Financieros:

- Rentabilidad menor al compartir con el socio estratégico la ganancia corporativa.

Costos Operativos:

- Compra e integración de una nueva flota terrestre para mejorar la capacidad operativa y atender nuevos contratos.
- Integración de sistemas operativos y logísticos para asegurar una operación fluida y eficiente entre los socios.

Costos Administrativos:

- Lanzamiento de campañas de marketing y publicidad para dar a conocer las nuevas alianzas y atraer más clientes.
- Capacitación del personal en nuevas operaciones conjuntas para garantizar que todos los empleados estén alineados con las nuevas estrategias y procedimientos.

Por otro lado, hay un cambio de la cultura organizacional. Al ser una empresa con estructura familiar, debe acostumbrarse a compartir la dirección en la toma de decisiones.

Estas inversiones permitirán a ZETA S.A.C. mejorar su competitividad y capacidad de respuesta a nuevos contratos.

### 3.1.1.3. Alternativa 3

Por último, según la información analizada, la tabla 3 muestra las ventajas y desventajas para ZETA S.A.C. en la alternativa 3.

Tabla 3

#### *Ventajas y desventajas de la Alternativa 3*

<b>Categoría</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Recursos</b>	Acceso a múltiples fuentes de financiamiento que reduce el riesgo de dependencia de una sola fuente.	Se necesita a un personal que se dedique a realizar la diversificación de fuentes de financiamiento.
<b>Capacidades</b>	Diversifica los riesgos financieros y mejora la estabilidad financiera al no depender de una sola fuente de crédito. Permite la implementación de estrategias financieras más robustas.	Requiere habilidades avanzadas en gestión financiera y planificación para coordinar y optimizar el uso de diferentes fuentes de financiamiento. Necesidad de políticas de gobierno corporativo para direccionar y regular el aporte del capital. De esta forma, aumenta la confianza de los inversionistas.
<b>Complejidades</b>	Permite ajustar las estrategias de financiamiento según las condiciones del mercado y las oportunidades disponibles, como emisión de bonos en mercados internacionales.	Gestión de diferentes condiciones, plazos y tasas de interés asociadas a diversas fuentes de financiamiento puede incrementar la complejidad administrativa como la adecuación de la información financiera y de contabilidad de las fuentes.
<b>Factores Financieros</b>	Ampliar el capital para continuar con las operaciones. Ofrece acceso a financiamiento nacional y extranjero para tener el acceso a capital más grande.	Requiere a un contador y supervisor para gestionar las relaciones con los inversionistas.

Para la tercera alternativa, los costos son los siguientes:

#### Costos Financieros:

- Contratación de consultores financieros para obtener asesoramiento especializado en la diversificación de fuentes de financiamiento.
- Preparación para la emisión de bonos corporativos, incluyendo los costos asociados con la estructuración y el lanzamiento de los bonos.
- Cuenta con un costo de emisión de bonos corporativos.

#### Costos Operativos:

- Implementación de las nuevas fuentes de financiamiento, lo que puede incluir la integración de nuevos sistemas de seguimiento y control financiero.

#### Costos Administrativos:

- Capacitación del personal en nuevas herramientas financieras para asegurar que todos los empleados relevantes comprendan y puedan manejar las nuevas fuentes de financiamiento.
- Brindar información financiera a los reguladores y a los inversionistas trimestralmente.
- Seguimiento de las nuevas fuentes de financiamiento para evaluar su desempeño y realizar ajustes según sea necesario.

Estas medidas permitirán a ZETA S.A.C. diversificar sus riesgos financieros y mejorar su estabilidad económica.

### 3.2. Implicancias de la decisión en la organización

#### 3.2.1. Alineación con los Objetivos de la Organización

De acuerdo con lo conversado con la empresa, el gerente de ZETA S.A.C. destacó la necesidad de fortalecer su perfil financiero para aumentar su capacidad de endeudamiento y mejorar su estabilidad económica. Este enfoque es crucial para mantener y expandir su flota vehicular, necesaria para cumplir con los contratos actuales y futuros. En caso de una reestructuración financiera, se fortalece la capacidad de endeudamiento a través de la mejora del perfil financiero de la empresa y de la presentación de estados financieros auditados y optimizados que aumenta la confianza de los bancos e inversionistas. De esta forma, se estimularía el crecimiento económico, lo que implica que ZETA S.A.C. podría acceder a financiamiento adicional para expansión sin enfrentar tasas de interés prohibitivas (Mutai et al., 2024).

#### 3.2.2. Factibilidad y Viabilidad

De las tres alternativas evaluadas, la Reestructuración Financiera y Mejora del Perfil de Crédito es la más factible y viable para ZETA S.A.C. Esta alternativa no solo mejora el perfil crediticio de la empresa y facilita el acceso a mejores condiciones de financiamiento, sino que también fortalece la estabilidad financiera a largo plazo a través de una gestión adecuada del riesgo crediticio y una estructura financiera robusta. Aunque requiere un plazo más largo y la implementación de sistemas de gestión financiera, los beneficios superan significativamente los costos y complejidades asociadas, como se visualiza en la tabla 4.

Tabla 4

*Factibilidad y viabilidad de las alternativas*

<b>Alternativa</b>	<b>Plazo de Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Efectividad</b>
<b>Reestructuración Financiera y Mejora del Perfil de Crédito</b>	12 meses	Consultores externos, personal de finanzas y auditorías	Alta: Mejora del perfil crediticio y acceso a financiamiento.
<b>Formación de Alianzas Estratégicas y Joint Ventures</b>	8 meses	Identificación de socios, integración de sistemas operativos	Alta: Acceso a recursos compartidos y mejora del perfil de mercado.
<b>Diversificación de Fuentes de Financiamiento</b>	6 meses	Consultores financieros, preparación de emisión de bonos	Media: Reducción del riesgo financiero y mejora de la estabilidad financiera.

A continuación, se presenta en la tabla 5 el cronograma de la alternativa 1 de reestructuración financiera.

Tabla 5

*Cronograma de la alternativa 1*

<b>Mes</b>	<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>
1-2	Selección y Contratación	Selección de consultores externos, contratación y acuerdos iniciales
3-4	Auditorías Financieras	Inicio de auditorías financieras, recopilación de datos y evaluación inicial de la situación financiera
5-6	Capacitación y Desarrollo de Políticas	Capacitación del personal en gestión financiera, desarrollo de políticas de reestructuración financiera
7-8	Implementación de Sistemas	Implementación de nuevos sistemas de gestión financiera, presentación de nuevos documentos financieros a bancos
9-10	Ajustes y Feedback	Ajustes y mejoras en las políticas según feedback recibido, segunda ronda de auditorías para validar mejoras
10-12	Evaluación y Revisión Final	Seguimiento y evaluación de resultados iniciales, informe final y recomendaciones adicionales, revisión y ajuste final de la estrategia financiera

Asimismo, se muestra en la tabla 6 el cronograma de la alternativa 2 relacionado a las alianzas estratégicas.

Tabla 6

*Cronograma de la alternativa 2*

<b>Mes</b>	<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>
1-2	Identificación y Negociación	Identificación de posibles socios, negociaciones iniciales y formalización de acuerdos de alianza/joint venture
3-4	Evaluación e Integración de Recursos	Evaluación de necesidades de flota y recursos compartidos, compra e integración de nueva flota terrestre
5-6	Integración de Sistemas y Lanzamiento	Integración de sistemas operativos y logísticos, lanzamiento de campañas de marketing y publicidad
7-8	Capacitación y Seguimiento	Capacitación del personal en nuevas operaciones conjuntas, seguimiento y evaluación de resultados

Finalmente, se muestra en la tabla 7 el cronograma de la diversificación de fuentes de financiamiento.

Tabla 7

*Cronograma de la alternativa 3*

<b>Mes</b>	<b>Etapa</b>	<b>Actividades</b>
1-2	Contratación y Evaluación	Contratación de consultores financieros, evaluación y selección de fuentes de financiamiento
3-4	Preparación y Negociación	Preparación para la emisión de bonos corporativos, negociación y aseguramiento de financiamiento extranjero
5-6	Implementación y Capacitación	Capacitación del personal en nuevas herramientas financieras, implementación y seguimiento de las nuevas fuentes de financiamiento.

Elaboración Propia.

### 3.2.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida

La implementación de la reestructuración financiera y la mejora del perfil de crédito en ZETA S.A.C. se espera que produzca resultados significativos en términos de estabilidad financiera y capacidad de apalancamiento. La contratación de consultores externos y la realización de auditorías financieras iniciales y posteriores permitirán a la empresa obtener una visión clara y detallada de su situación financiera actual, lo que es fundamental para diseñar políticas de reestructuración efectivas (Phan Thi Hang, 2023). Estas auditorías también ayudarán a identificar áreas específicas que necesitan mejoras y ajustes, asegurando que la empresa esté bien posicionada para presentar documentos financieros sólidos a los bancos y otras entidades financieras.

Además, la capacitación del personal en gestión financiera es un paso crucial para asegurar que los empleados comprendan y puedan implementar las nuevas políticas y sistemas financieros. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también reduce los riesgos asociados con la mala gestión financiera (Sunny y Tang, 2022). A través de una sólida gestión del riesgo crediticio y la implementación de sistemas de gestión financiera robustos, ZETA S.A.C. puede mejorar su capacidad de endeudamiento y obtener mejores condiciones de crédito.

Por otra parte, la implementación de políticas de reestructuración financiera diseñadas específicamente para las necesidades de ZETA S.A.C. permitirá una mejor gestión de la deuda y una mayor estabilidad financiera a largo plazo. De esta forma, la gestión efectiva de la deuda puede estimular el crecimiento económico, y este principio es aplicable a ZETA S.A.C., ya que una estructura de deuda bien gestionada permitirá a la empresa invertir en la expansión de su flota vehicular y en la mejora de sus operaciones (Mutai et al., 2024).

De acuerdo con la evaluación del proyecto de reestructuración financiera para la empresa, es viable su implementación debido a que las alternativas de solución de los problemas impactan en los flujos de caja de la empresa, pero estos siguen siendo positivos. Además, un ROI de 2.2 significa que, por cada sol invertido, la empresa espera

recuperar 2.2 soles, lo que refleja una rentabilidad considerable, como se visualiza en la tabla 8.

Tabla 8

*Presupuesto de la alternativa de la reestructuración financiera*

Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año
Sedapal centro	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	3,975,393
Sedapal sur	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	331,283	3,975,393
Consorcio WAS	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Ingresos Brutos	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	712,565	8,550,780
Costo de ventas	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	188,173	2,258,077
Ingresos Totales	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	524,392	6,292,703
Gastos de ventas	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	209,429	2,513,152
Gastos administrativos	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	37,684	452,212
Ganancia Total (Sin considerar el proyecto)	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	277,278	3,327,338
Consultorías con un agente externo	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	154,500
Auditorías	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	37,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	309,000
Financieras													
Capacitación y Desarrollo	55,500	55,500	55,500	55,500	55,500	55,500	55,500	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	463,500
Implementación de Sistemas de Gestión Financiera					92,500	92,500	92,500						277,500
Gestión del proyecto y de comunicaciones	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	222,000
Seguimiento y Ajustes										37,000	37,000	37,000	111,000
Gasto Total	129,500	129,500	129,500	129,500	222,000	222,000	222,000	48,500	48,500	85,500	85,500	85,500	1,537,500
Ganancia Total (Considerando el proyecto)	147,778	147,778	147,778	147,778	55,278	55,278	55,278	228,778	228,778	191,778	191,778	191,778	1,789,838

### 3.2.4. Implicancias de la decisión en la organización

#### 3.2.4.1. Implicancia operativa

De acuerdo con el gerente, la reestructuración financiera puede optimizar las operaciones al alinear los recursos con las necesidades estratégicas más críticas de la organización. Por ejemplo, la liberación de capital a través de mejoras en la gestión del capital de trabajo podría permitir a ZETA S.A.C. invertir en tecnología y en la modernización de su flota vehicular destacan que las mejoras operativas acompañadas de una gestión financiera sólida fortalecen la capacidad de una empresa para responder a los desafíos del mercado (Sunny y Tang, 2022; Phan Thi Hang, 2023).

#### 3.2.4.2. Implicancia administrativa

Administrativamente, una reestructuración financiera implica la implementación de nuevos procedimientos y políticas financieras. Esto requiere una capacitación robusta del personal y posiblemente la contratación de talento adicional especializado en finanzas corporativas y gestión de riesgos. Fortalecer las capacidades administrativas en finanzas ayuda a crear un marco más robusto para la toma de decisiones estratégicas y mejora la presentación de informes financieros (Mutai et al., 2024).

#### 3.2.4.3. Implicancia financiera

En términos financieros, la reestructuración puede mejorar significativamente la liquidez y la solvencia de ZETA S.A.C., facilitando así el acceso a nuevas líneas de crédito y mejores condiciones de financiamiento (Jadiyappa et al., 2020; Demirci et al., 2020). La mejora del perfil de crédito de la empresa puede conducir a una reducción en los costos de capital y a una expansión de las oportunidades de inversión. Los siguientes son los indicadores financieros:

- Razón de Endeudamiento: Este indicador mide la proporción de deuda en relación con el capital propio de la empresa. Un descenso en esta ratio indicaría una reducción en la dependencia de la deuda y una mejora en la estructura de capital de la empresa.
- Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC): El WACC representa el costo promedio de financiar las operaciones de la empresa a través de deuda y capital propio. Una disminución en el WACC sugiere una reducción en el costo de la deuda y una optimización en la estructura de capital.
- Margen de Beneficio Neto: Este indicador muestra el porcentaje de cada venta que se convierte en ganancia neta. Un aumento en el margen de beneficio neto indica una mayor eficiencia operativa y una mejora en la rentabilidad, incluso bajo una estructura de capital más equilibrada.
- Flujo de Efectivo Operativo: El flujo de efectivo operativo refleja la cantidad de efectivo generado por las operaciones comerciales de la empresa. Un aumento en el flujo de efectivo operativo señala una mejora en la capacidad de la empresa para generar efectivo para financiar sus operaciones y pagar sus obligaciones financieras.
- Índice de Cobertura de Intereses: Este indicador muestra la capacidad de la empresa para pagar los intereses de su deuda con sus ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT). Un incremento en este índice indica una mayor capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras y una menor vulnerabilidad ante los cambios en las tasas de interés.

### 3.2.5. Recomendaciones para situaciones problemáticas similares en el futuro

Para gestionar eficazmente futuras situaciones problemáticas similares a la que enfrentó ZETA S.A.C., es crucial adoptar un enfoque proactivo y estratégico. En primer lugar, se recomienda mantener una evaluación continua de la salud financiera de la empresa. Esta práctica permite anticipar necesidades de reestructuración antes de que se conviertan en crisis, facilitando una respuesta más ágil y menos costosa (Mutai et al., 2024). Además, es esencial invertir en la capacitación y el desarrollo del personal, especialmente en áreas relacionadas con finanzas y gestión de riesgos. Esta inversión incrementa la competencia interna y mejora la resiliencia organizacional ante los cambios en el mercado (Phan Thi Hang, 2023). Asimismo, es recomendable diversificar las fuentes de financiamiento. Explorar constantemente nuevas opciones, como mercados de capitales o instrumentos alternativos, puede reducir la dependencia de créditos bancarios tradicionales y mejorar las condiciones de financiamiento (Narayan et al., 2022). Por último, la adopción de tecnologías avanzadas para la gestión financiera y el análisis de datos es fundamental. Estas herramientas proporcionan una visibilidad mejor y más rápida de la situación financiera de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones informadas y oportunas (Jadiyappa et al., 2020; Demirci et al., 2020).



## Referencias Bibliográficas

Bloomberg Línea. Inspección Técnica Vehicular 2023: hasta cuándo es, requisitos y cómo pagarla. Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/bolivia/inspeccion-tecnica-vehicular-2023-hasta-cuando-es-requisitos-y-como-pagarla/>

Chaudhuri, M., Janney, J., & Calantone, R. J. (2020). The moderating effects of leverage and marketing intensity on alliance formation announcements. *Management Decision*, 58(4), 773-785. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0375>

Chaudhuri, M., Janney, J., & Calantone, R. J. (2020). The moderating effects of leverage and marketing intensity on alliance formation announcements. *Management Decision*, 58(4), 773-785. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0375>

Demirci, I., Eichholtz, P., & Yönder, E. (2020). Corporate diversification and the cost of debt: evidence from REIT bank loans and mortgages. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 61(3), 316-368. <https://doi.org/10.1007/s11146-017-9645-9>

Demirci, I., Eichholtz, P., & Yönder, E. (2020). Corporate diversification and the cost of debt: evidence from REIT bank loans and mortgages. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 61(3), 316-368. <https://doi.org/10.1007/s11146-017-9645-9>

Duho, K. C. T., Onumah, J. M., & Owodo, R. A. (2020). Bank diversification and performance in an emerging market. *International Journal of Managerial Finance*, 16(1), 120-138. <https://doi.org/10.1108/IJMF-04-2019-0137>

Githaiga, P. N. (2021). Revenue diversification and financial sustainability of microfinance institutions. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 31-43. <https://doi.org/10.1108/AJAR-11-2020-0122>

Gobierno de Perú. (2022). MTC recuerda que vehículos que transportan materiales peligrosos recibirán fuertes sanciones si no cumplen con señalética obligatoria. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtc/noticias/629955-mtc-recuerda-que-vehiculos-que-transportan-materiales-peligrosos-recibiran-fuertes-sanciones-si-no-cumplen-con-senaletica-obligatoria>

He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>

Ibrahim, I., & Falkenbach, H. (2023). Diversification and cost of public debt for REITs: evidence from the US. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10835547.2023.2233348>

Ibrahim, I., & Falkenbach, H. (2023). Diversification and cost of public debt for REITs: evidence from the US. *Journal of Real Estate Portfolio Management*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/10835547.2023.2233348>

Islam, M. A., & Aldaihani, F. M. F. (2022). Justification for adopting qualitative research method, research approaches, sampling strategy, sample size, interview method, saturation, and data analysis. *Journal of International Business and Management*, 5(1), 01-11. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1494>

Jadiyappa, N., Hickman, L. E., Jyothi, P., Vunyale, N., & Sireesha, B. (2020). Does debt diversification impact firm value? Evidence from India. *International Review of Economics & Finance*, 67, 362-377. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.02.002>

Jadiyappa, N., Hickman, L. E., Jyothi, P., Vunyale, N., & Sireesha, B. (2020). Does debt diversification impact firm value? Evidence from India. *International Review of Economics & Finance*, 67, 362-377. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.02.002>

Jewell, D. O., Jewell, S. F., & Kaufman, B. E. (2022). Designing and implementing high-performance work systems: Insights from consulting practice for academic researchers. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100749. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100749>

Ji, S., Mauer, D. C., & Zhang, Y. (2020). Managerial entrenchment and capital structure: The effect of diversification. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101505. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101505>

Ji, S., Mauer, D. C., & Zhang, Y. (2020). Managerial entrenchment and capital structure: The effect of diversification. *Journal of Corporate Finance*, 65, 101505. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.101505>

Mutai, N. C., Cuong, N. M., Dervishaj, V., Kiarie, J. W., Misango, P., Ibeh, L., ... & Lallmahamood, M. (2024). Examining the sustainability of African debt owed to China in the context of debt-trap diplomacy. *Scientific African*, 24, e02164. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02164>

Mutai, N. C., Cuong, N. M., Dervishaj, V., Kiarie, J. W., Misango, P., Ibeh, L., ... & Lallmahamood, M. (2024). Examining the sustainability of African debt owed to China in the context of debt-trap diplomacy. *Scientific African*, 24, e02164. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02164>

Narayan, P. K., Rizvi, S. A. R., & Sakti, A. (2022). Did green debt instruments aid diversification during the COVID-19 pandemic?. *Financial Innovation*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00331-4>

Narayan, P. K., Rizvi, S. A. R., & Sakti, A. (2022). Did green debt instruments aid diversification during the COVID-19 pandemic?. *Financial Innovation*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00331-4>

Phan Thi Hang, N. (2023). Policy recommendations for controlling credit risks in commercial banks after the covid-19 pandemic in Vietnam. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2160044. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2160044>

Phan Thi Hang, N. (2023). Policy recommendations for controlling credit risks in commercial banks after the covid-19 pandemic in Vietnam. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2160044. <https://doi.org/10.1080/23322039.2022.2160044>

Shepherd, D. A., Souitaris, V., & Gruber, M. (2021). Creating new ventures: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 11-42. <https://doi.org/10.1177/0149206319900537>

Shepherd, D. A., Souitaris, V., & Gruber, M. (2021). Creating new ventures: A review and research agenda. *Journal of Management*, 47(1), 11-42. <https://doi.org/10.1177/0149206319900537>

Sunny, S. S., & Tang, C. T. (2022). Regulator-initiated corporate debt restructuring: Evidence from Bangladesh. *IIMB Management Review*, 34(2), 153-167. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.07.002>

Sunny, S. S., & Tang, C. T. (2022). Regulator-initiated corporate debt restructuring: Evidence from Bangladesh. *IIMB Management Review*, 34(2), 153-167. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.07.002>

Yang, H. F., Liu, C. L., & Chou, R. Y. (2020). Bank diversification and systemic risk. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 77, 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.11.003>

Yang, H. F., Liu, C. L., & Chou, R. Y. (2020). Bank diversification and systemic risk. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 77, 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.11.003>

Mongabay. (Enero 16, 2023). Los desafíos ambientales de Perú en el 2023: nuevos gobernadores regionales, leyes ambientales en peligro y la deforestación imparable de la Amazonía. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-peru-en-2023-leyes-ambientales-en-peligro/>

Bloomberg Línea. (2023, junio 8). Constantes crisis políticas en Perú acaban con un milagro económico latinoamericano. <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/peru/constantes-crisis-politicas-en-peru-acaban-con-un-milagro-economico-latinoamericano/>

Revista Fortuna. (Agosto 2, 2023). La tecnología puede reducir hasta un 20% los costos del transporte marítimo. Recuperado de <https://revistafortuna.com.mx/2023/08/02/la-tecnologia-puede-reducir-hasta-un-20-los-costos-del-transporte-maritimo/>

El Peruano. (Agosto 17, 2023). MTC: Parque automotor causa 58% de contaminación en aire de Lima y Callao. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia/220890-mtc-parque-automotor-causa-58-de-contaminacion-en-aire-de-lima-y-callao>

BBC. (2023, septiembre 28). 4 razones de que la economía de Perú tenga el crecimiento más bajo de las últimas dos décadas (sin contar la pandemia). <https://www.bbc.com/mundo/articles/clwxel dx702o>

Noticias UPC. (Diciembre 7, 2023). Exposiciones Ambientales en UPC: Explorando soluciones para un futuro sostenible. Recuperado de <https://noticias.upc.edu.pe/2023/12/07/exposiciones-ambientales-en-upc-explorando-soluciones-para-un-futuro-sostenible/>

BBVA. (2024). Economía peruana rebotará en 2024, expandiéndose en 2,7% según BBVA Research. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/economia-peruana-rebotara-en-2024-expandiendose-en-27-segun-bbva-research/>

Infobae. (Enero 2, 2024). Sutran recuerda que vehículos deben pasar revisión técnica de manera obligatoria. Recuperado de <https://www.infobae.com/peru/2024/01/02/autos-electricos-en-peru-estaciones-e-infraestructura-de-carga-ya-cuenta-con-reglamento/>

The Logistics World. (Enero 8, 2024). La importancia de la logística para la sostenibilidad: 5 claves. Recuperado de <https://thelogisticsworld.com/actualidad-logistica/la-importancia-de-la-logistica-para-la-sostenibilidad-5-claves/>

ESAN. (Enero 29, 2024). Fortaleciendo la sostenibilidad en las empresas peruanas: Una mirada estratégica para el cambio. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/fortaleciendo-la-sostenibilidad-en-las-empresas-peruanas-una-mirada-estrategica-para-el-cambio>

Revista Mundo Marítimo. (Enero 31, 2024). OMI: Avanza digitalización del transporte marítimo con la implementación de la "Ventanilla Única Marítima". Recuperado de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/omi-avanza-digitalizacion-del-transporte-maritimo-con-la-implementacion-de-la-ventanilla-unica-maritima>

CAF. (Febrero, 2024). Cómo combinar negocios con transición justa. Recuperado de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2024/02/como-combinar-negocios-con-transicion-justa/>

El Peruano. (Febrero 1, 2024). ¿Eres motociclista? Conoce cuáles son las normas de tránsito y evita las multas. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia/234855-eres-motociclista-conoce-cuales-son-las-normas-de-transito-y-evita-las-multas>

Comex Perú. (2024, marzo 1). Libertad venida a menos. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/libertad-venida-a-menos>

Infobae. (2024, marzo 2). INEI: Inflación de febrero fue la más alta en Perú en los últimos 10 meses. <https://www.infobae.com/peru/2024/03/02/inflacion-de-febrero-fue-la-mas-alta-en-peru-en-los-ultimos-10-meses/>

Infobae. (2024, marzo 18). Economía peruana 2024: la proyección del BCR con sesgo al alza y de los principales bancos del país. <https://www.infobae.com/peru/2024/03/18/economia-peruana-2024-la-proyeccion-del-bcr-con-sesgo-al-alza-y-de-los-principales-bancos-del-pais/>

Infobae. (Abril 2024). Gestión de flotas: del trabajo artesanal a la ciencia de datos en tiempo real. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2024/04/30/gestion-de-flotas-del-trabajo-artesanal-a-la-ciencia-de-datos-en-tiempo-real/>

Gestión. (2024, abril 14). BCRP fija tope a tasa de créditos que permitirá detener “gota a gota”. <https://gestion.pe/economia/bcr-relaja-tope-a-tasa-de-interes-quienes-podran-tener-credito-tope-a-tasas-bancos-bcrp-noticia/?ref=gesr>

Infobae. (2024, abril 29). Crisis política y económica en Perú: los grandes enemigos que frenaron al país en los últimos ocho años y al ‘milagro latinoamericano’. <https://www.infobae.com/peru/2024/04/28/crisis-politica-y-economica-los-grandes-enemigos-que-frenaron-al-peru-en-los-ultimos-ocho-anos-y-el-adios-al-milagro-latinoamericano/>

Business Empresarial. (Mayo 30, 2024). Última milla en Perú: Cinco estrategias a considerar para el e-commerce. Recuperado de <https://www.businessempresarial.com.pe/ultima-milla-en-peru-cinco-estrategias-a-considerar-para-el-e-commerce/>

# Anexos

## Anexo 1

ALTERNATIVAS	AUTORES	Cuartil	OBJETIVO	CONCLUSIÓN	REFERENCIA BIBLIOGRAFICA
Alternativa 1: Reestructuración Financiera y Mejora del Perfil de Crédito	Phan Thi Hang (2023)	Q3	Investigó la gestión del riesgo crediticio en bancos comerciales vietnamitas y propuso políticas para mejorar la capacidad de gestión de riesgos.	Mejora en la presentación financiera y capacidad de endeudamiento a través de mejores prácticas de gestión de riesgos.	Phan Thi Hang, N. (2023). Policy recommendations for controlling credit risks in commercial banks after the
	Sunny y Tang (2022)	Q2	Evaluaron el impacto de la reestructuración de la deuda corporativa en la estabilidad de los bancos de Bangladesh. Encontraron que la reestructuración de la deuda en países africanos y recomendaron estrategias de gestión de deuda para evitar el incumplimiento. Sugieren que la reestructuración de la deuda corporativa puede mejorar la capacidad de endeudamiento de la	Subraya la importancia de una gestión cuidadosa y la transparencia en la reestructuración financiera para mantener la confianza de los inversionistas. Menciona que una reestructuración financiera adecuada y la inversión en activos productivos pueden mejorar la capacidad de apalancamiento de la	Sunny, S. S., & Tang, C. T. (2022). Regulator-initiated corporate debt restructuring: Evidence from Bangladesh.
	Mutai et al. (2024)	Q1	Analizaron la sostenibilidad de la deuda en países africanos y recomendaron estrategias de gestión de deuda para evitar el incumplimiento. Sugieren que la reestructuración de la deuda corporativa puede mejorar la capacidad de endeudamiento de la	La formación de alianzas puede proporcionar acceso a recursos y financiamiento sin necesidad de endeudamiento directo.	Mutai, N. C., Cuong, N. M., Dervishaj, V., Kiarie, J. W., Misango, P., Ibeh, L., ... & Lallmahmood, M. (2024).
Alternativa 2: Formación de Alianzas Estratégicas y Joint Ventures	Shepherd et al. (2021)	Q1	Realizaron una revisión sistemática de la creación de nuevas empresas y propusieron un marco para la investigación futura. Identificaron la investigación de los impactos de alianzas y sus efectos en las reacciones del mercado. Descubrieron que las alianzas estratégicas pueden generar reacciones positivas en el mercado, especialmente cuando están respaldadas por una alta	Las alianzas estratégicas pueden mejorar el perfil de la empresa en el mercado y atraer inversiones.	Shepherd, D. A., Souitaris, V., & Gruber, M. (2021). Creating new ventures: A review and research agenda. Journal of
	Chaudhuri et al. (2020)	Q1	Analizaron la diversificación de tipos de propiedades y geográfica en REITs y su impacto en el costo de la deuda pública. Encontraron que la diversificación de tipos de propiedades reduce los costos de la deuda, mientras que la diversificación geográfica los aumenta.	La diversificación de alianzas estratégicas puede mejorar las condiciones de financiamiento.	Chaudhuri, M., Janney, J., & Calantone, R. J. (2020). The moderating effects of leverage and marketing intensity on alliance formation announcements. Management
	Ibrahim y Falkenbach (2023)	Q4	Estudiaron la diversificación de activos durante la pandemia de COVID-19 y encontraron que ciertos instrumentos financieros, como los sukuk verdes, ofrecen oportunidades de diversificación y menores correlaciones con los mercados de acciones.	ZETA S.A.C. debería explorar diversas fuentes de financiamiento, incluidas opciones más seguras y sostenibles, para reducir su riesgo financiero.	Ibrahim, I., & Falkenbach, H. (2023). Diversification and cost of public debt for REITs: evidence from the US. Journal of Real Estate Portfolio Management, 1-18.
Alternativa 3: Diversificación de Fuentes de Financiamiento	Narayan et al. (2022)	Q1	Investigaron el impacto de la diversificación de deuda en el valor de las empresas indias. Descubrieron que la diversificación de fuentes de deuda puede aumentar los costos de agencia y disminuir el valor de la empresa debido a una menor eficiencia en la supervisión por parte de los acreedores.	ZETA S.A.C. debe gestionar cuidadosamente la diversificación de sus fuentes de financiamiento para evitar efectos negativos en su valor.	Narayan, P. K., Rizvi, S. A. R., & Sakti, A. (2022). Did green debt instruments aid diversification during the COVID-19 pandemic?. Financial Innovation, 8(1), 21.
	Jadyappa et al. (2020)	Q2	Analizaron la relación entre la diversificación y el costo de la deuda en REITs, encontrando que la diversificación por tipo de propiedad reduce los costos de los préstamos.	La diversificación de los activos de la empresa podría ayudar a obtener condiciones de financiamiento más favorables.	Jadyappa, N., Hickman, L. E., Jyothi, P., Vunyal, N., & Sireesha, B. (2020). Does debt diversification impact firm value? Evidence from India. International Review of Economics & Finance, 67, 362-377.
	Demirci et al. (2020)	Q2	Encontraron que la diversificación bancaria puede aumentar el riesgo sistémico, especialmente en bancos medianos y grandes, y durante crisis financieras.	Sugiere que ZETA S.A.C. debe equilibrar cuidadosamente la diversificación para evitar riesgos sistémicos y mantener la estabilidad financiera.	Demirci, I., Eichholtz, P., & Yönder, E. (2020). Corporate diversification and the cost of debt: evidence from REIT bank loans and mortgages. The Journal of Real Estate Finance and Economics, 61(3), 316-368.
	Yang et al. (2020)	Q2	Examinaron cómo la diversificación influye en la relación entre la gobernanza corporativa y la estructura de capital. Encontraron que en empresas diversificadas, la entrenchment gerencial y el apalancamiento están positivamente relacionados.	Sugerencia para que ZETA S.A.C. diversifique hacia otros sectores, equilibrando adecuadamente la diversificación para evitar riesgos de gobernanza y mejorar la estructura de capital.	Yang, H. F., Liu, C. L., & Chou, R. Y. (2020). Bank diversification and systemic risk. The Quarterly Review of Economics and Finance, 77, 311-326.
	Ji et al. (2020)	Q2			Ji, S., Mauer, D. C., & Zhang, Y. (2020). Managerial entrenchment and capital structure: The effect of diversification. Journal of Corporate Finance, 65, 101505.

Gráfico 8. Revistas internacionales de las alternativas. Elaboración Propia.

