

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting: Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento
de Envases al Vacío Sustentables de Sealed Air Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
DIRECCIÓN DE MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Katherine Lesly Ruiz Sánchez

Mónica Edith Salinas Huamán

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
DIRECCIÓN DE MARKETING OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

QUE PRESENTA:

Erik Pezo Arteaga

Walter Castillo Ramírez

Álvaro Hernán Velarde Palomares

ASESOR(A)(ES)

Jorge Humberto, Céspedes Flores

Surco, septiembre, 2024

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Jorge Humberto, Céspedes Flores, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Plan estratégico de marketing para el lanzamiento de envases al vacío sustentables de Sealed Air Perú”.

de los autores

Erik Pezo Arteaga, DNI: 43845329

Walter Castillo Ramírez, DNI: 43087419

Katherine Lesly Ruiz Sánchez, DNI: 44755739


Mónica Edith Salinas Huamán, DNI: 44777897

Álvaro Hernán Velarde Palomares, DNI: 70415107

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/09/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 20/09/2024.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Céspedes Flores, Jorge Humberto</u>	Firma 
DNI: 10810234	
ORCID: 0000-0002-9016-8856	

Agradecimientos

A todos nuestros profesores de CENTRUM, que nos impartieron conocimientos que se encuentran plasmados en este trabajo, a los gerentes entrevistados, quienes nos obsequiaron su tiempo y proporcionaron información relevante para el presente plan.



Dedicatorias

A mi esposa Shirley Rengifo, quien con su apoyo me permitió iniciar y culminar la maestría, a mis hijos, Mía y Lyan, quienes son mi inspiración y motivo para seguir mejorando cada día, y sobre todo a Dios por proveerme de mi hermosa familia.

Erik Pezo Arteaga

A mi Esposa a quien agradezco profundamente por ser la persona que llena mi vida no solo de amor incondicional, sino de ser parte motivadora para estudiar la maestría, a mi hija por su comprensión y sonrisa cuando sacrificábamos momentos de juego que permitieron llevar adelante el plan académico, eres mi vida y razón de ser.

Walter Castillo Ramírez

A mis abuelos, Balbina y Reynaldo, quienes siempre me apoyaron desde muy pequeña a seguir mis sueños; a mis padres, Yenny y Segundo, y mi hermana, Karina, quienes me dieron ánimo en todo momento; a mis pequeños de cuatro patas, Charlotte, Drako, Titán, Princess, Pepa, Rami y Dulce, quienes me demuestran que el amor no tiene límites, y a mis amigas y amigos quienes confiaron en mí siempre.

Katherine Lesly Ruiz Sánchez

A Dios por la oportunidad de estudiar esta maestría, porque siempre está presente en mi vida, a mi papá que está en el cielo, que me impulsó a iniciar la maestría a pesar de que no era el mejor momento, a mi mamá que con su apoyo constante me animó durante estos años de estudio y a mi hermana que siempre está a mi lado.

Mónica Edith Salinas Huamán

A Dios por permitirme estudiar esta maestría y a mis padres, quienes me alentaron en todo momento, convirtiéndose en mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante.

Álvaro Hernán Velarde Palomares

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico de marketing tiene como propósito introducir y posicionar exitosamente el innovador envase termoformado al vacío Super T de la marca Cryovac de la empresa Sealed Air en el competitivo mercado peruano; esta solución eco-eficiente tiene una estructura única que combina una barrera de EVOH (copolímero de etileno y alcohol vinílico) y que ofrece una reducción de 40% en uso de materiales manteniendo alta resistencia mecánica, lo cual se traduce en menor huella ambiental, aumento de productividad y reducción de costos operativos para el sector alimenticio. Las estrategias se enfocan inicialmente en capitalizar la fuerte reputación de la marca Cryovac para lograr adopción entre clientes actuales, para luego expandirse rápidamente hacia nuevos segmentos como frutas y lácteos, destacando atributos de compromiso ambiental y eficiencia.

El plan requiere una inversión de \$173,550 dólares en el primer año, estructurando un marketing mix integral para construir demanda, mejorar distribución y experiencia al cliente. Se proyectan crecimientos en ventas de 46% y 30% para el segundo y tercer año, llegando a \$5M en 2027, los retornos se materializan a partir del 2025 cuando los gastos de introducción disminuyen, alcanzando márgenes operativos atractivos del 19.41%.

Entre los factores críticos de éxito se encuentra el rigor en la ejecución del cronograma de actividades intensivas en el primer semestre enfocadas a generar pruebas y adopción inicial, asimismo, el monitoreo cercano a indicadores sobre participación en eventos y generación de pedidos permitirá gestionar riesgos. El plan presenta sólidos sustentos estratégicos y financieros para viabilizar el éxito comercial del innovador envase Super T, posicionándolo como líder indiscutible en eco-packaging para la industria alimenticia del Perú.

Abstract

The purpose of this strategic marketing plan is to successfully introduce and position Cryovac's innovative Super T thermoformed vacuum packaging, a brand of Sealed Air, in the competitive Peruvian market. This eco-efficient solution has a unique structure that combines an EVOH (ethylene-vinyl alcohol copolymer) barrier, offering a 40% reduction in material usage while maintaining high mechanical resistance. This translates into a lower environmental footprint, increased productivity, and reduced operating costs for the food industry. The strategies initially focus on capitalizing on Cryovac's strong brand reputation to achieve adoption among current clients, and then rapidly expanding into new segments such as fruits and dairy products, emphasizing attributes of environmental commitment and efficiency.

The plan requires an investment of \$173,550 in the first year, structuring a comprehensive marketing mix to build demand, improve distribution, and enhance customer experience. Sales growth projections of 46% and 30% are expected for the second and third years, reaching \$5M in 2027. Returns will materialize from 2025 onwards when introduction expenses decrease, achieving attractive operating margins of 19.41%.

Critical success factors include rigorous execution of the intensive activity schedule in the first semester, focused on generating trials and initial adoption. Additionally, close monitoring of indicators related to event participation and order generation will allow for risk management. The plan presents solid strategic and financial foundations to enable the commercial success of the innovative Super T packaging, positioning it as the undisputed leader in eco-packaging for the Peruvian food industry.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo I: Situación Actual del Sector	1
1.1 Definición.....	1
1.2. Evolución General del Sector/Subsector en el Mundo.....	4
1.3. Situación General del Sector/Subsector en el Perú	5
1.4. Proyección del Mercado en el Perú.....	7
1.5. Conclusiones	8
Capítulo II: Definición de la Visión, Misión y Código de Ética y Valores.....	10
2.1 Visión	10
2.2 Misión.....	11
Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....	15
3.1. Análisis Externo	15
3.1.1. Análisis del Entorno PESTE.....	15
3.1.2. Análisis del Consumidor	30
3.1.3. Análisis de la Industria	57
3.1.4. Análisis de Fuerzas Competitivas.....	70
3.1.5. Análisis de la Competencia	78
Objetivos. Son:	83
3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo.....	87
3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	90
3.2. Análisis Interno	93
3.2.1. Análisis AMOFHIT	93

3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	104
3.3. Conclusiones	108
Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing	111
4.1. Análisis Estratégico de Marketing	111
4.1.1. Matriz FODA.....	112
4.1.2. Matriz Interna y Externa.....	112
4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	116
4.2.1. Objetivo General.....	116
4.2.2. Objetivos Específicos	116
4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing.....	117
4.3.1. Ventaja Competitiva	117
4.3.2. Estrategias Genéricas.....	119
4.3.3. Propuesta Estratégica de Valor.....	122
4.3.4. Matriz Estratégica OLPM.....	125
4.4. Objetivos de corto plazo de Marketing (OCPM)	127
4.4.1. Objetivo General.....	127
4.4.2. Objetivos Específicos	127
4.5. Estrategias Operacionales de Marketing	127
4.5.1. Estrategias de Segmentación	127
4.5.2. Estrategia de Posicionamiento.....	130
4.5.3. Matriz Estratégica OCPM	133
4.6. Conclusiones	135
Capítulo V: Marketing Mix	138

5.1. Producto	140
5.2. Líder en Soluciones de Envasado Protector de Sealed Air	140
5.1.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Producto	142
5.1.2. Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto	142
5.2 Precio.....	147
5.2.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Precio	147
5.2.2. Plan de Acción de la Variable Precio	149
5.2.3. Determinantes de Precios	153
5.3. Promoción	154
5.3.1. Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	154
5.3.2. Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas – Marketing Directo .	162
5.3.3. Indicadores Clave de Desempeño.....	166
5.3.4. Plan de Medios	166
5.4. Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)	168
5.4.1. Objetivos y Estrategias de Acceso integral	169
5.4.2. PDA de la variable acceso integral.....	172
5.4.3. Tipos de Canales para la Estrategia de Acceso Integral.....	175
5.5 Persona	176
5.5.1. Objetivo y estrategias de la variable personas.....	178
5.5.2. Plan de Acción de la Variable Personas	179
5.6 Evidencia Física	184
5.6.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física	185

5.6.2. PDA de la Variable Evidencia Física	185
5.7 Procesos	188
5.7.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos	189
5.7.2. Plan de Acción de la Variable Procesos	191
5.8 Conclusiones	194
Capítulo VI: Presupuesto y Control.....	199
6.1. Presupuesto de Marketing	199
6.2. Supuestos Económicos.....	200
6.3. Estados de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)	203
6.4. Cronograma de Implementación.....	204
<i>Nota.</i> Elaboración propia.....	206
6.5. Mecanismos de Control.....	207
6.6. Conclusiones	207
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	211
6.1. Conclusiones	211
6.2. Recomendaciones.....	213
Referencias.....	216
Apéndice A: Entrevista para el Gerente Comercial de Sealed Air	232
Apéndice B: Entrevista para Gerentes de Producción	246
Apéndice C: Diferencia entre Termoformado Al Vacío y Envasado Al Vacío Con Bolsa	258
Apéndice D: Organigrama Actual y Organigrama Propuesto	259

Lista de Tablas

Tabla 1 Definición de la Visión	10
Tabla 2 Definición de la Misión	12
Tabla 3 Población Económicamente Activa según Tamaño de Empresa.....	23
Tabla 4 Ficha Técnica para el Perfil del Consumidor B2B	38
Tabla 5 Características de la Muestra	41
Tabla 6 Industria	42
Tabla 7 Años de Antigüedad de las Empresas.....	42
Tabla 8 Ventas Totales al Año.....	42
Tabla 9 Tipo de Envasado al Vacío Empleado por las Empresas.....	43
Tabla 10 Primer y Segundo Envase Más Usado	43
Tabla 11 Atributo con Mayor Importancia en el Reemplazo del Actual Termoformado.....	43
Tabla 12 Demostraciones del Producto para Evaluar su Efectividad.....	44
Tabla 13 Principal Valor Diferenciador para Convencer a Adquirir un Nuevo Envase	
Termoformado al Vacío	47
Tabla 14 Criterios Comerciales y de Producción, para Decidir la Compra de un Envase de	
Termoformado al Vacío	47
Tabla 15 Disposición de Comprar a Pesar de que el Precio Inicial Sea Mayor por Kilo	48
Tabla 16 Medios que Utilizan para Contactar a sus Proveedores.....	48
Tabla 17 Primer, Segundo Medio Más Usado para Contactar a sus Proveedores.....	48
Tabla 18 Opinión de Introducir Plataforma Online para Compra Exclusiva de Empaques	
Flexibles	48
Tabla 19 Opinión si Perciben que la Plataforma Digital Agilizaría el Proceso de Compra y se	
Adaptaría a la Dinámica de sus Negocios.....	49

Tabla 20 Características que Debería Tener La Plataforma para que el Proceso de Compra Sea Ágil y Efectiva.....	49
Tabla 21 Plataformas Empleadas para Buscar a Nuevos Proveedores	49
Tabla 22 Primera, Segunda y Tercera Plataforma Más Usada para Buscar a Nuevos Proveedores	50
Tabla 23 Medios de Preferencia para Obtener Información Respecto a los Productos de los Proveedores de Envases	50
Tabla 24 Primer, Segundo y Tercer Medio de Preferencia para Obtener Información Respecto a los Productos de los Proveedores de Envases	50
Tabla 25 Comparte Hallazgos de sus Estudios de Mercado con sus Proveedores	51
Tabla 26 Información Específica que se Comparte	51
Tabla 27 Para Qué o Por Qué Comparten Información.....	51
Tabla 28 Opinión sobre el Nivel de Importancia de que, los Proveedores Ofrezcan Empaques Flexibles Sostenibles con el Medio Ambiente	51
Tabla 29 Opinión sobre el Nivel de Influencia del Empacado Sustentable y Amigable con el Medio Ambiente en la Decisión de Compra del Consumidor Final	52
Tabla 30 Opinión sobre el Nivel de Influencia del Empacado Sustentable y Amigable con el Medio Ambiente en la Imagen Positiva de la Empresa	52
Tabla 31 ¿Cuán Importante Consideras que; una Bobina de Termoformado tenga la Capacidad de Envasar más Alimentos con Menos Plástico (40% Menos)?	52
Tabla 32 ¿Qué tan Importante Considera Usted que este Envase de Termoformado al Vacío Super T, Ofrezca un Tiempo de Vida Útil Mayor a la Competencia?.....	53
Tabla 33 ¿Qué Nivel de Importancia Asignaría a la Capacidad de un Envase Termoformado al Vacío para Reducir la Huella de Carbono en un 30%?.....	53

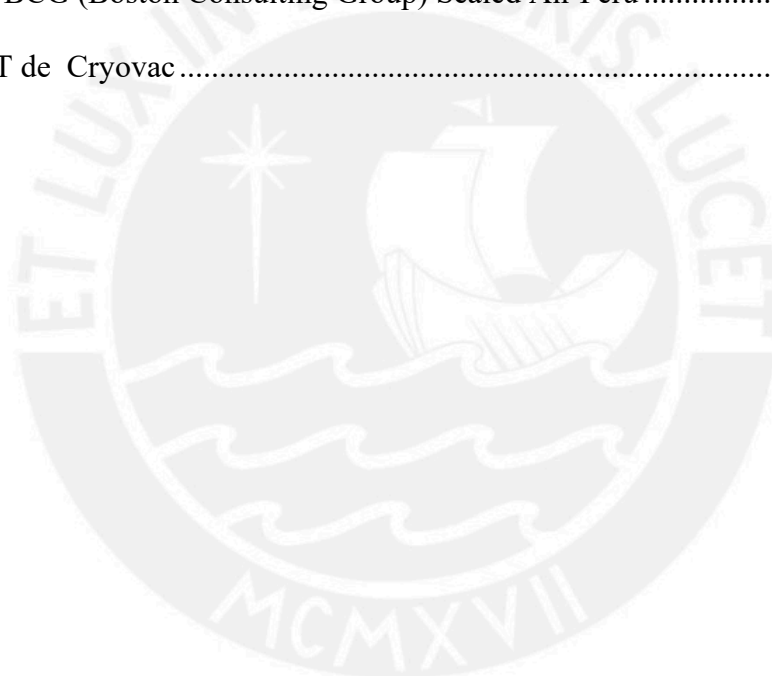
Tabla 34 ¿Qué Grado de Importancia da a que un Envase Termoformado al Vacío Ofrezca una Relación Costo-Beneficio Favorable?.....	53
Tabla 35 De Ofrecerle esta Solución de Envasado Termoformado al Vacío Super T ¿Qué Cantidad de Kilos Estaría Dispuesta a Comprar su Empresa en un Año?.....	54
Tabla 36 De Ofrecerle esta Solución de Envasado Termoformado al Vacío Super T ¿Cuánto Estaría Dispuesto su Empresa a Comprar en un Periodo Anual? (en Dólares)	54
Tabla 37 Valoración de las Características al Momento de Optar por la Compra del Laminado SuperT.....	55
Tabla 38 Principales Indicadores de la Industria	57
Tabla 39 Ficha Técnica para el Análisis de la Industria	65
Tabla 40 Proveedor de Insumos para Envasado al Vacío.....	68
Tabla 41 Insumos que Suministran los Proveedores	68
Tabla 42 Ficha Técnica para el Análisis de las Fuerzas Competitivas	74
Tabla 43 Ficha Técnica para el Análisis de la Competencia	84
Tabla 44 Matriz de Perfil Competitivo	89
Tabla 45 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	92
Tabla 46 Ficha Técnica para el Análisis de las Fuerzas Competitivas	101
Tabla 47 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	107
Tabla 48 Matriz FODA.....	113
Tabla 49 Matriz Interna y Externa	116
Tabla 50 Matriz Estratégica OLPM.....	126
Tabla 51 Matriz Estratégica OCPM.....	134
Tabla 52 Alineación de los Objetivos de Largo y Corto Plazo.....	138
Tabla 53 Alineación de las Estrategias del Proceso Estratégico con las “P” del Mix de Marketing	139

Tabla 54 Estrategias de la Variable Producto	143
Tabla 55 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Producto	144
Tabla 56 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Producto	145
Tabla 57 Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Producto	146
Tabla 58 Estrategias de la Variable Precio	149
Tabla 59 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Precio.....	150
Tabla 60 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Precio.....	151
Tabla 61 Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Precio.....	152
Tabla 62 Estrategias de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	157
Tabla 63 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	158
Tabla 64 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	159
Tabla 65 Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	160
Tabla 66 Plan de Acción de Estrategia 4 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas.....	161
Tabla 67 Estrategias de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo	163
Tabla 68 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo.....	164
Tabla 69 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo.....	165
Tabla 70 Estrategias de la variable acceso integral	171
Tabla 71 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Acceso Integral.....	172
Tabla 72 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Acceso Integral.....	173

Tabla 73 Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Acceso Integral.....	174
Tabla 74 Estrategias de la Variable Persona.....	180
Tabla 75 Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Persona.	181
Tabla 76 Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Persona.	182
Tabla 77 Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Persona.	183
Tabla 78 Estrategias de la Variable Evidencia Física.....	186
Tabla 79 Plan de Acción de la Estrategia 1 de la Variable Evidencia Física	187
Tabla 80 Estrategias de la Variable Procesos	191
Tabla 81 Plan de Acción de la Estrategia 1 de la Variable Procesos.....	192
Tabla 82 Plan de Acción de la Estrategia 2 de la Variable Procesos.....	193
Tabla 83 Plan de Acción de la Estrategia 3 de la Variable Procesos.....	194
Tabla 84 Presupuesto por cada Estrategia de las 7Ps del Mix de Marketing	201
Tabla 85 Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)	205
Tabla 86 Cronograma de Ejecución por cada Estrategia del Mix de Marketing	206
Tabla 87 KPIs y/o Metas por cada Estrategia del Mix de Marketing.....	208

Lista de Figuras

Figura 1 PBI Peruano y la Demanda Interna	17
Figura 2 IPC a Marzo del 2022.....	18
Figura 3 Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria	19
Figura 4 Población Peruana Censada Perú al 2017	20
Figura 5 Población Estimada y Proyectada por Sexo	21
Figura 6 Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo por INEI.....	22
Figura 7 Población Peruana Censada Perú al 2017	60
Figura 8 Matriz BCG (Boston Consulting Group) Sealed Air Perú	96
Figura 9 Super T de Cryovac.....	141



Capítulo I: Situación Actual del Sector

1.1 Definición

Los plásticos se han convertido en uno de los materiales de mayor uso en el mundo por sus propiedades y beneficios. En el 2020, su producción estuvo alrededor de los 400 millones de toneladas a nivel mundial (ISO, 2022), siendo Asia la región con mayor producción, responsable de la mitad de la producción mundial (51% del total) (Greenpeace, 2022). América Latina está liderada por México en uso de plástico, quien en el 2020 presentó un crecimiento del 15%, siendo que el 2019 este sector ya había reportado un incremento del 4% (Cáceres, et al., 2020). Existe una gran variedad de plásticos, no obstante, los más usados son: polietileno de alta densidad, policloruro de vinilo, poli tereftalato, poliamida y polipropileno (Tecno, 2021). Esta clasificación de plásticos tiene en común que generan un impacto negativo en el medioambiente, debido a que no son biodegradables en un corto periodo.

En la industria del envasado de alimentos, el consumo de plásticos contempla el uso de bolsas y embalajes, los cuales representaron el 40% del consumo de plástico en Europa durante el 2016; estos envases están destinados a un solo uso, es decir, luego de cumplir el aspecto funcional, las bolsas son segregadas y posiblemente terminen en algún vertedero dañando el ecosistema (Rojo & Montoto, 2017). Por lo dicho anteriormente, se puede indicar que el principal consumidor de plásticos es la industria de alimentos y también es la que genera la mayor cantidad de residuos plásticos. Dentro de los envases utilizados para contener alimentos, se pueden clasificar en bolsas de un solo uso y empaques para envasado al vacío. Las bolsas de un solo uso están consideradas como plástico de un solo uso de base polimérica, generalmente polietilenos, con un corto periodo de vida útil (Giacovelli, 2018). Los empaques para envasado al vacío no se encuentran en la clasificación de plásticos de un solo uso, pues tienen componentes diferenciados; son envases multicapa esenciales durante

su ciclo logístico, el cual es la principal protección con la que cuenta el producto para conservar todas sus características organolépticas y contra el ataque de microorganismos, moléculas de aromas, oxígeno y vapor de agua, así como de macroorganismos como animales, plagas y el mismo ser humano (Povea, 2015). En ese sentido, el mercado actual de envases al vacío viene siendo de importancia, donde el valor del mercado del envasado al vacío en 2020 fue de 25.120 millones de USD y se prevé que alcance los 32.350 millones de USD en 2026, con una tasa de crecimiento anual compuesto prevista del 4.13% durante el periodo de previsión de 2021 a 2026. El envasado al vacío prolonga la vida útil de los alimentos, lo que permite ahorrar costes. Por ejemplo, el envasado al vacío permite que el pollo se mantenga seguro para el consumo durante 15 días, frente a los tres días que proporciona el envasado estándar. Este tipo de envasado impide la proliferación de bacterias y desalienta el desperdicio de alimentos, promoviendo así un consumo responsable (Mordor Intelligence, 2022).

La necesidad de preservar mayor tiempo los alimentos hizo posible el desarrollo de la tecnología del envasado al vacío. Este es una técnica de conservación ideal para todo tipo de alimentos y, sobre todo, imprescindible para los frescos como la carne o el pescado. Al envasar al vacío, se extrae el oxígeno que rodea al alimento para mantenerlo de forma hermética en una bolsa, con lo que logra que el proceso natural de oxidación se retrase y sus cualidades organolépticas se mantengan por más tiempo, siendo vital al requerirse condiciones especiales de higiene y seguridad alimentaria (Edenox, 2015). Los principales empaques usados en el envasado al vacío son bolsas termoencogibles, bolsas flexible y laminado termo formable, los cuales están compuestos de materiales multicapa donde la principal barrera es el EVOH alcohol etileno vinílico. La tecnología de envasado al vacío, se logra realizar con equipos como las máquinas de campana y termoformadoras, las cuales vienen equipadas con una bomba de vacío que extrae todo el oxígeno que se encuentra en el

alimento, luego el paquete es sellado de forma hermética logrando evitar la proliferación de microorganismos y manteniendo intacta las características organolépticas (Multivac, 2022). En ese sentido, se logra extender la vida útil del alimento con beneficios en la distribución y evitando devoluciones y mermas por pérdida de vacío.

En Perú, el Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM, 2019) señaló que el consumo de plástico por persona es aproximadamente 30 kilos al año, cerca de 3 mil millones de bolsas plásticas, teniendo a Lima Metropolitana y Callao con la mayor participación. En ese contexto, el gobierno viene impulsando iniciativas para mitigar el impacto ambiental generado por los residuos plásticos, una de estas iniciativas fue la campaña #MenosPlásticoMásVida en el 2019, con la participación del sector empresarial y ciudadanos con una estrategia clara de reducir el consumo de plástico. En la misma línea, el MINAM propuso el proyecto de Ley 30884 y es aprobado bajo decreto supremo; esta ley regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables con el objeto es establecer un marco regulatorio sobre el uso de estos plásticos para alimentos y bebidas en territorio nacional (“Ley que regular el plástico de un solo uso,” 2018).

A ello, poco a poco las empresas de alimentos han implementado en algunos de sus productos el uso de envasados al vacío como medio de conservación, principalmente es el de fiambres, carnes y lácteos, los cuales tienen presencia en canal moderno y tradicional, entre ellos destaca San Fernando, Compañía procesadora de alimentos Ti-Cay, Braedt, Supemsa, Razzeto, Rico, Gloria y Laive ubicados en Lima y provincias. Por otro lado, el sector pesca ha tenido un crecimiento importante en la última década, principalmente el producto hidrobiológico que se envasa al vacío, es el perico conocido como Mahi Mahi, en el 2020 el Perú se ubicó en la posición 11 de exportación de filetes de Perico congelados al mundo (Promperú, 2020), en ese sentido este sector ofrece una oportunidad para empresas que fabrican y comercializan envases para envasado al vacío.

Entre las principales empresas nacionales fabricantes de envases para envasado al vacío se puede mencionar: Envases y Envolturas SA, Envolturas Flexibles Huachipa SAC y Resinplast. También existe presencia de empresas transnacionales comercializadoras de envases como Sealed Air Perú, Amcor con dos unidades de negocio Peruplast y Bemis; y Alitecno empresa colombiana que ofrece diversas soluciones en empaques y maquinarias para el envasado al vacío. En menor escala se ubican empresas distribuidoras como Representaciones Alimenticias, Enfoque Alimentaria e Indumexem (Guía Pack Perú, 2022). Estas empresas comercializan empaques para envasado al vacío, los cuales tienen en su composición resinas de plástico con el objetivo de proteger al alimento y extender la vida útil de los mismos con beneficios en la cadena de suministro local e internacional, haciendo posible que llegue al consumidor.

1.2. Evolución General del Sector/Subsector en el Mundo

El mercado del envasado al vacío ha aumentado desde la última década debido a las actualizaciones e innovaciones tecnológicas en la industria del envasado. Partiendo desde sus inicios en 1940, se hizo la invención de los envases al vacío para almacenar alimentos. Estos fueron los primeros selladores industriales inventados y eran pequeños. Los selladores de vacío domésticos fueron inventados y puestos en uso por primera vez por el alemán llamado Karl Busch y los selladores industriales primero en 1963 (Patil et al., 2020; Domínguez et al., 2021).

Respecto a la producción de envases al vacío, la región de Asia y el Pacífico representó la mayor parte del valor total del mercado en 2014, seguida de Europa y América del Norte. El mercado de envasado al vacío en los países desarrollados está bien establecido; sin embargo, se estima que los mercados en economías en desarrollo como China e India crecieron a un ritmo mayor entre 2015 y 2020. Esto se debe a la creciente demanda de envases higiénicos que garanticen la seguridad y frescura del producto durante más tiempo

(Markets and Markets, 2015). Respecto a la demanda de envases al vacío, en Europa, en el 2019, se tuvo que el LDPE/LLDPE (polietileno de baja densidad, según sus siglas en inglés) es la segunda resina más demandada (17.4%) después del PP (polipropileno), y que es utilizada para la elaboración de material para el envase al vacío (Plastics Europe, 2021).

El mercado del envasado al vacío ha ido creciendo de acuerdo con la industria del envasado. Con el aumento de la demanda de soluciones de envases más higiénicos, ecológicos y económicos, ha aumentado la demanda de envasado al vacío. Este mercado está marcado por una intensa competencia debido a la presencia de un gran número de participantes. Los lanzamientos y expansiones de nuevos productos son las estrategias clave adoptadas por los actores del mercado para expandir sus negocios en la industria. Los principales competidores en el mercado de envasado al vacío incluyen Amcor Limited (Australia), Bemis Company, Inc. (EEUU), Berry Plastics Corporation (EEUU), Sealed Air Corporation (EEUU), Linpac Packaging Limited (Reino Unido), Multisorb Technologies, Inc. (EEUU), Coveris Holding SA (EEUU), CVP Systems Inc. (EEUU), Ulma Packaging y SCOOP (España) y Orics Industries, Inc. (EEUU) (Markets and Markets, 2015). En América Latina, la producción de envases al vacío es representada principalmente por países como Brasil con el 17% de la producción total, seguido por Argentina con el 13%, de los cuales una porción es representada por el polietileno de baja densidad, el cual es el empleado en la industria de envase al vacío. Ya en menor medida, Colombia y Chile producen el 1% cada país de polietileno de baja densidad en Latinoamérica (Salguero et al., 2015).

1.3. Situación General del Sector/Subsector en el Perú

La industria plástica comienza en el Perú en el año de 1930, con la fabricación de envases para el rubro farmacéutico. La producción de los mismos fue creciendo de manera sostenida por la demanda del mercado hasta la década de los años 60, donde se desarrolla notablemente por la influencia de los descubrimientos e innovaciones que se venían

generando en otros países del mundo, específicamente en Europa. En la década de los 90, el crecimiento se mantuvo positivamente, siendo 1993 el año de mayor crecimiento de la década, con 37.2% (Sánchez, 2017).

El número de empresas en el sector plástico en el Perú creció un 31.5% entre 2015 y 2021, alcanzando un total de 2,425 empresas al 2021. Este sector está conformado no solo por grandes empresas que en total suman 126, sino también por 43 medianas empresas, 478 pequeñas empresas y 1,778 microempresas. Las regiones que cuentan con la mayor cantidad de empresas de plástico son Lima Metropolitana con 1,976 empresas, seguida de Arequipa con 81 empresas y la Provincia Constitucional del Callao con 80 empresas, por mencionar las más resaltantes (INEI, 2021).

La empresa peruana San Fernando fue un ejemplo que evidenció que, la pandemia trajo cambios en el comportamiento del consumidor, se generaron nuevos hábitos de compra y consumo, teniendo un impacto positivo en el sector de envases al vacío. Ellos lanzaron, en octubre del 2021, el pollo envasado y sellado al vacío, el cual gracias a su empaque logró incrementar la vida útil del pollo en más del 75% por su tecnología y el tipo de material empleado. El sector se fortaleció con una mayor demanda por la ventaja que ofrece la disminución de la manipulación del producto durante el proceso de empaque (Eurocarne Digital, 2021).

A nivel mundial, el mercado de envasado al vacío alcanzó los \$25,120 millones en 2020 y se proyecta que llegue a \$32,350 millones para 2026, con una tasa de crecimiento anual del 4.13% (Mordor Intelligence, 2022). A pesar de que el tamaño del mercado peruano de envases plásticos es menor en comparación con las cifras globales, ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la creciente adopción de envases al vacío en diversas categorías de alimentos. Según datos del INEI (2021), el 78% de los envases plásticos comercializados en el país son de origen nacional, evidenciando una

industria local sólida. Además, el ritmo de crecimiento del sector y el potencial de expansión en nuevas categorías sugieren perspectivas prometedoras para la industria de envases al vacío en Perú.

1.4. Proyección del Mercado en el Perú

En el mercado peruano, el envasado al vacío se usa tradicionalmente para productos cárnicos y embutidos; carne de pollo y pavo (*poultry*); y quesos. En primer lugar, el consumo de carne, según un estudio realizado por la empresa Equilibrium en el 2021, indica que en el Perú el 81% prefiere consumir carne dentro de su alimentación diaria; por lo que es un buen indicador de mercado para la industria del envasado al vacío, la cual tiene dentro de sus clientes estrella a las empresas cárnicas y de embutidos. En segundo lugar, el consumo de pollo en Perú es de 48 kg por persona anualmente (Miñán, 2019) y con respecto al pavo, es de 1.02 kg anuales; entre ambos llegan a casi el 50% de preferencia de los peruanos. En tercer lugar, se encuentra el mercado de los quesos, el cual en Perú es de 4 kg por persona al año, es un sector en crecimiento, ya que, en el 2021, el país produjo 126,685 toneladas de queso, donde el 70.6% es queso fresco, 25.4% es queso maduro y 4% queso mantecoso (Agro Noticias, 2022).

Asimismo, existen nuevos mercados a los cuales el envasado al vacío podría llegar, tales como: pulpa de frutas o verduras, carne procesada de cuy y productos veganos (carne y embutidos veganos). Por un lado, la industria de la pulpa de fruta o verduras en el Perú se avala por la gran variedad con la que cuenta, en total, 623 especies de frutas y hortalizas, donde existen superfoods o alimentos con alto valor nutricional como el mango, lúcuma, guanábana, camu camu y chirimoya (Lozada et al., 2018). Por otro lado, la carne de cuy es considerada también un superalimento, ya que contiene aminoácidos y ácidos grasos esenciales para la nutrición de las personas y tiene la siguiente tabla nutricional, 20.3% proteína, 1.6% grasa, 1.2% minerales y 0.1% carbohidratos (Andina, 2021). Además, al tener

un aspecto de roedor, el brindar la propuesta de carne molida de cuy envasada al vacío ofrece al público un alimento saludable y de aspecto confiable (Cáceres et al., 2020). Y respecto al mercado vegano en Perú, este es del 6%, pero se debe considerar el incremento de este porcentaje con los llamados flexitarianos, los cuales son personas que consumen productos de origen animal de manera controlada y buscan nuevas alternativas saludables que tenga un sabor, textura y olor agradable (Stakeholders, 2021). Un ejemplo de ello es la marca Beyond Meat, la cual utiliza el envasado al vacío para sus productos Beyond burger, Beyond beef, Beyond sausage, Beyond meatballs, etc. (Beyond Meat, 2022).

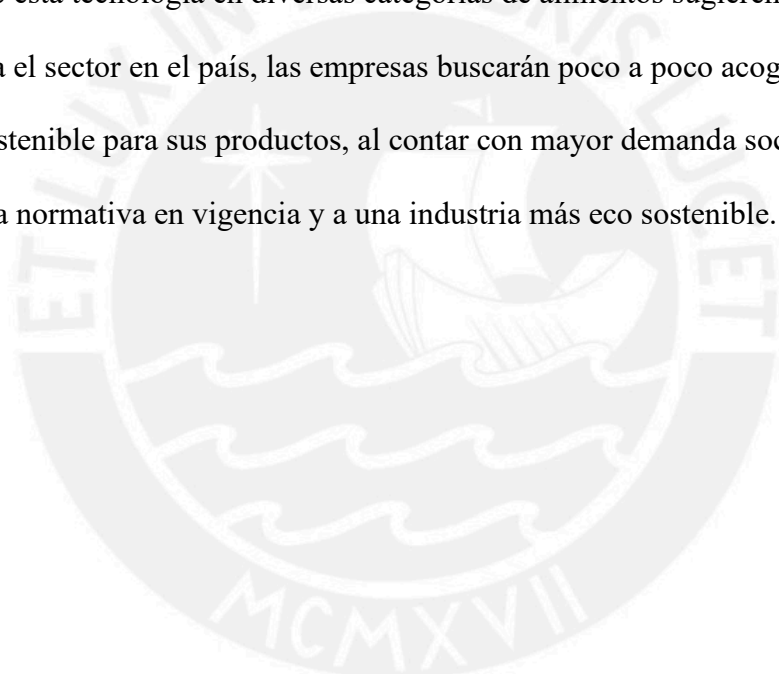
En ese sentido, la proyección que se tiene del sector, específicamente para envases y embalajes, es muy alta, esto debido a que la economía viene siendo más sofisticada, donde las regiones del país presentan un mayor desarrollo, así como las pequeñas empresas vienen desarrollando sus productos con mayor innovación. Asimismo, la sostenibilidad y la innovación en el sector están siempre como tema de agenda, ya que continuamente el empresariado de este sector busca impulsar una industria menos contaminante. A raíz de que se tiene un consumidor cada vez más responsable, también se tiene un sector cada vez más acogido a la sostenibilidad, puesto que no tomarlo conllevaría a dejar de ser competitivo (Graterol, 2021).

1.5. Conclusiones

La industria del envasado al vacío a nivel mundial está teniendo un crecimiento sostenido, ya que para el 2026 se espera un incremento del 4.13%; este tipo de envasado permite una mayor conservación de los productos, reduciendo la proliferación de bacterias y evitando la generación de desperdicio de alimentos. Actualmente, es una alternativa más responsable en torno al uso de plástico; en Perú, esta industria se encuentra en crecimiento y cuenta entre sus principales clientes a las empresas del sector avícola, carne de res y quesos, tales como: San Fernando, Procesadora de Alimentos Ti-Cay, Braedt, Supemsa, Razzeto,

Rico, Gloria y Laive. Asimismo, existe un mercado innovador donde el envasado al vacío puede ingresar como, por ejemplo, al mercado de las pulpas de frutas y verduras; carne de cuy, y productos veganos como la carne y embutidos hechos a base de proteína vegetal, sumado a que cuenta con una capacidad instalada importante, mostrándose como una industria que puede crecer rápidamente, tal como lo hizo postpandemia.

El contraste entre las tendencias globales y la situación local resalta el potencial de expansión de la industria peruana de envasado al vacío, aunque el volumen actual del mercado peruano es menor en comparación con las cifras mundiales, su ritmo de crecimiento y la adopción de esta tecnología en diversas categorías de alimentos sugieren un futuro prometedor para el sector en el país, las empresas buscarán poco a poco acogerse al uso de material más sostenible para sus productos, al contar con mayor demanda socialmente responsable, una normativa en vigencia y a una industria más eco sostenible.



Capítulo II: Definición de la Visión, Misión y Código de Ética y Valores

2.1 Visión

La visión es la línea a seguir para la futura toma de decisiones, las cuales deben generar y establecer una postura real y medible del escenario. Más concretamente mencionó Chiavenato (2017) que representa una imagen, un sueño que se anhela alcanzar, es la razón de por qué todos los involucrados de la empresa, día a día aportan todo su esfuerzo para el éxito de la organización en donde trabajan, invierten o hacen negocios. La visión debe ser creíble y por ello deberá cumplir con tres premisas importantes, la primera debe enfocarse a tener adherencias a hechos reales, la segunda es que debe tener una descripción concisa y potente, por último, deberá estar equilibrado para todos los grupos de interés de la empresa. Asimismo, D'Alessio (2013) mencionó que la visión representa la autoimagen y/o meta que la organización plasma en su horizonte futuro, muchas veces es ambicioso, pero realista, obedece a responder a preguntas como; ¿qué queremos llegar a ser?, con base en una evaluación de la industria tanto presente como futura, los cuales se observan en la Tabla 1.

Tabla 1

Definición de la Visión

Definición de la visión de Sealed Air	
Situación de la empresa	¿En qué negocio queremos estar?, ¿cuál queremos que sea nuestro negocio?
Situación de la industria	¿Qué es lo que quieren nuestros clientes ahora y en el futuro?, ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, aliados, proveedores y clientes?, ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013

(<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/2666664>

88-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf),

Editorial Pearson. Información de dominio público.

A partir de lo presentado, se cimentan dos aspectos principales a tener en cuenta para el proceso estratégico:

Mercados: Existe demanda sobre consumo de alimentos, donde el 81% prefiere el consumo de carne dentro de su dieta, así como un consumo anual por persona de 48 kg (Gestión, 2019).

Consumidores: A lo mencionado, se suman otros mercados como el de frutas y verduras para un sector en alza, como son los consumidores con un estilo de vida saludable o veganos (Lozada et al., 2018).

De esta manera, la visión de la empresa Sealed Air es: Contribuir a que las empresas tengan éxito en un mundo de desafíos de recursos, teniendo presente no sólo mediante soluciones sostenibles, sino en garantizar la creación de una cadena de suministros global más eficiente, segura y menos derrochadora, mejorando el comercio a partir de soluciones de cumplimiento y embalaje de protección de productos. Dicho de manera concreta en su página web, Sealed Air visiona con crear una mejor forma de vida (Sealed Air, 2020).

En consecuencia, la visión de la empresa Sealed Air Perú sería: Ser reconocidos como líderes en innovación y sostenibilidad en la industria peruana de envasado al vacío para alimentos, contribuyendo al éxito de nuestros clientes mediante soluciones eco-eficientes como el Super T que optimicen su productividad, reduzcan su huella ambiental y respondan a las crecientes demandas del consumidor por productos más sustentables.

2.2 Misión

Principalmente, la misión, es lo que la empresa es, su razón de ser y de operar, y los intereses que tiene. Chiavenato (2017) indicó que la misión organizacional, representa la declaración del propósito y alcance de la empresa, respondiendo siempre al modelo de negocio; explica la razón de ser, su papel en la sociedad, su naturaleza, los valores para sus grupos de interés y las diversas actividades a concentrarse para su futuro. Para D'Alessio

(2013) la misión empresarial es lo que impulsa a una organización hacia una situación deseada futura, es decir, es aquel elemento que permite que la organización alcance lo que se pretende ser, a partir de interrogantes como ¿cuál es nuestro negocio?, misma que debe estar en concordancia con sus áreas de interés que favorezca la administración de la organización (ver Tabla 2).

Tabla 2

Definición de la Misión

Definición de la misión de Sealed Air	
Identidad empresarial	¿Qué/quiénes somos?, ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que la organización ofrece?,
Razón de ser de la empresa	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la empresa?, ¿Cuáles son sus mercados?, ¿Cuál es la principal competencia distintiva de la empresa?

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013, (<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/266666488-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf>), Editorial Pearson. Información de dominio público.

De lo mostrado, queda en evidencia que la empresa no sólo pretende establecer y precisar sus intenciones, sino que más allá de ofrecer un producto, es la distinción de atributos diferenciadores, que parte de reforzar la sostenibilidad y facilitar la gestión en torno a la industria del embalaje. En consecuencia, la misión de empresa sujeta al presente plan estratégico de marketing es: En Sealed Air, nos dedicamos a la producción y comercialización de soluciones innovadoras de empaques y embalajes que no solo protegen y conservan los productos de nuestros clientes, sino que también preservan sus características organolépticas originales. Nuestro propósito es contribuir a la eficiencia y sostenibilidad de las cadenas de suministro, ofreciendo productos de alta calidad y tecnología que minimicen el desperdicio y el impacto ambiental, a la vez que garantizan que los alimentos lleguen al

consumidor final con su sabor, textura y apariencia intactos. De esta manera, generamos valor para nuestros accionistas, colaboradores y la sociedad. Este concepto de manera simplificada en su página web, Sealed Air tiene como misión: reimaginar las industrias a las que servimos para crear un mundo que sienta, sepa y funcione mejor (Sealed Air, 2020).

2.3 Código de Ética y Valores

Los valores son aquellos principios rectores fundamentales para una empresa, los cuales permiten a los trabajadores funcionar como un equipo direccionado al cumplimiento de metas y centrados en un objetivo organizacional en común, estos valores logran la formación de una mejor identidad y propician una mejor comunicación (Dermol & Sirca, 2018). A partir de lo mencionado, y en palabras del CEO de Sealed Air, Ted Doheny, el manual de código de ética y valores de la compañía es un valioso documento del cómo actuar para los colaboradores, donde las personas son lo más importante para la empresa; y a través de este manual llevan a cabo una guía para lograr la excelencia en el rubro de envasados (Sealed Air, 2020).

A nivel corporativo, Sealed Air se rige por un sólido código de conducta que establece los principios éticos fundamentales para todas sus operaciones globales. Este código enfatiza el compromiso de la empresa con la integridad, el cumplimiento legal, la responsabilidad ambiental, el respeto por los derechos humanos y la creación de un lugar de trabajo diverso e inclusivo. Todos los empleados de Sealed Air, independientemente de su ubicación, están obligados a adherirse a estos principios y a tomar decisiones empresariales éticamente responsables.

Al ser una empresa transnacional, Sealed Air Perú basa sus valores en la compañía central, los cuales son los siguientes:

- Integridad: Hacer siempre lo correcto sin importar las circunstancias.
- Determinación: Siempre enfocados en cumplir las tareas encomendadas.

- Colaboración: El apoyo mutuo entre colaboradores para lograr los objetivos sin prejuicios ni limitaciones.
- Innovación: Brindar productos a la vanguardia de las tecnologías en envasado para así lograr un valor agregado en los productos de Sealed Air.

Con lo mencionado, Sealed Air Perú busca convertirse en el líder del mercado peruano con productos innovadores y con un equipo de colaboradores íntegros y determinantes para lograr objetivos en común.

2.4 Conclusiones

Sealed Air es una empresa líder en la industria de empaques y embalajes, dedicada a la producción y comercialización de soluciones innovadoras que protegen y conservan los productos a lo largo de la cadena de suministro. Por ello, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas son los recursos, y en este contexto, Sealed Air tiene el compromiso de ofrecer soluciones de embalaje y protección para los productos que son destinados al consumidor final, así, la compañía cumple con sus objetivos y hace tangible su misión a través de la producción y comercialización de sus empaques.

En un entorno de constantes cambios y desafíos en el sector, Sealed Air apunta a la innovación constante y la eficiencia en todas sus operaciones, con el fin de contribuir a un mundo mejor y más sostenible. Esto sólo es posible gracias a un equipo de colaboradores comprometidos que viven los valores de la empresa: integridad, determinación y colaboración, y que trabajan juntos para posicionar a Sealed Air como líder en el mercado peruano de envases.

Capítulo III: Diagnóstico Situacional

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis del Entorno PESTE

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales. Según el índice de riesgo político de Marsh, donde un puntaje de 100 indica el menor riesgo, Perú obtuvo una calificación de 59.8 en 2019 (Bnamericas, 2019). Para 2021, si bien el riesgo legal y regulatorio se mantuvo estable en comparación con 2020, se observó un incremento en aspectos como huelgas, disturbios y terrorismo (Marsh, 2021). Esta situación representa una amenaza para el país, ya que un mayor riesgo político puede conducir a inestabilidad gubernamental, golpes de Estado y una menor capacidad de gobernar efectivamente, lo cual a su vez puede desalentar la inversión y el crecimiento económico.

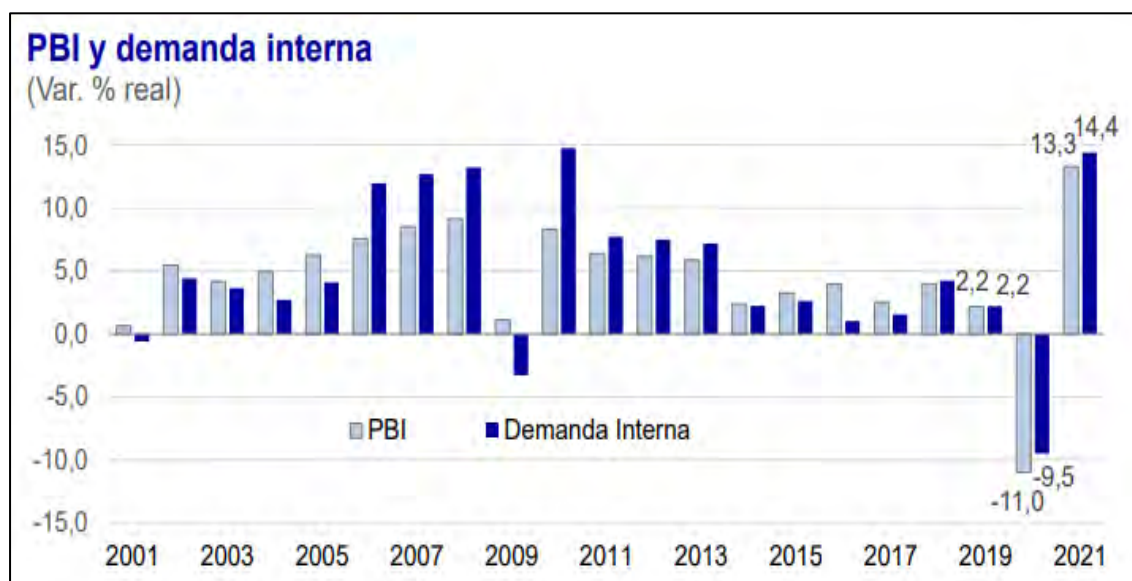
En torno a las normas gubernamentales y legales, en el país el uso de plástico y envases a partir de la puesta en vigencia en el 2018 de la Ley 30884, con la “Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartable”, se centró en el establecimiento de prohibiciones de forma progresiva al consumo de plástico de un solo uso, como los envases de tecnopor y los plásticos no reutilizables. Esta ley se dio con el fin de reducir el impacto que generan estos insumos tanto en el medio ambiente como en la salud humana (Zúniga & Danós, 2021), tomando en cuenta que su producción sigue en aumento desde el 2015 (IEES, 2019).

A partir de ello, desde el 20 de diciembre del 2021 se establecen como disposiciones de la Ley que, queda prohibida la fabricación para la importación, distribución, comercialización y consumo interno de envases o recipientes de tecnopor para bebidas y alimentos de consumo humano. A esto se exceptúa las bolsas de base polimérica para el traslado de alimentos a granel de origen animal, o aquellos que son empleados por razones de inocuidad y asepsia que contengan insumos o alimentos húmedos preelaborados o

elaborados, las botellas fabricadas con material PET (tereftalato de polietileno) para bebidas de consumo humano, aseo entre otras, deben contener un 15% de material reciclado en su composición (Zúniga & Danós, 2021). Sin embargo, desde el congreso se sigue insistiendo el uso de estos materiales hasta finales del 2023, quedando aún pendiente el proyecto de ley que busque extender el plazo para el uso de tecnopor, ya en su tercer intento, mismo que fue sustentado el 5 de octubre del 2022 (Luján, 2022). Posteriormente se archivó, y esto debería representar en teoría una oportunidad (Morales, 2022), porque permite a empresas como Sealed Air a ganar más terreno en la industria mediante su oferta de envases sostenibles, pero al extender el plazo de plásticos de un solo uso se genera una amenaza, dado que por un tema de costos las empresas van a preferir reducir sus costos.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la informalidad dentro del sector, teniendo que el país produce 1.4 millones de toneladas de plástico, y sólo el 15% es reciclado. Asimismo, del total del flujo de reciclaje del plástico en Lima y Callao, el 80% está dentro del sector informal (Salas, 2020). Ello representa una amenaza, porque independientemente de la existencia de la ley que suspenda el uso de plástico de un solo uso y este se aplique, existe un mercado de plástico que aún está presente, por lo cual muchas empresas siguen optando por este tipo de envase a pesar de existir una legislación.

Fuerzas Económicas y Financieras. Tanto el contexto económico, como financiero, tiene una influencia significativa en el desarrollo y crecimiento de un sector, ya que permite una mejor relación entre las compañías y sus clientes (Puerta et al., 2018). Por ello, como punto inicial se tiene que el Producto Bruto Interno (PBI) para el 2019 tuvo un crecimiento del 2.2%, a partir del poco crecimiento de los sectores primarios (BCRP, 2019). En el 2020 cayó 11% esto a causa de la emergencia sanitaria por Covid-19, con una ligera recuperación del 9.2% del sector manufactura para el último mes de ese año, ya para el 2021 se registró un crecimiento del PBI del 13.3% con relación al 2020 y del 0.8% al 2019 (ver Figura 1).

Figura 1*PBI Peruano y la Demanda Interna*

Nota. Tomado de *PBI creció 13.3 por ciento en 2021*, por BCRP, 2022

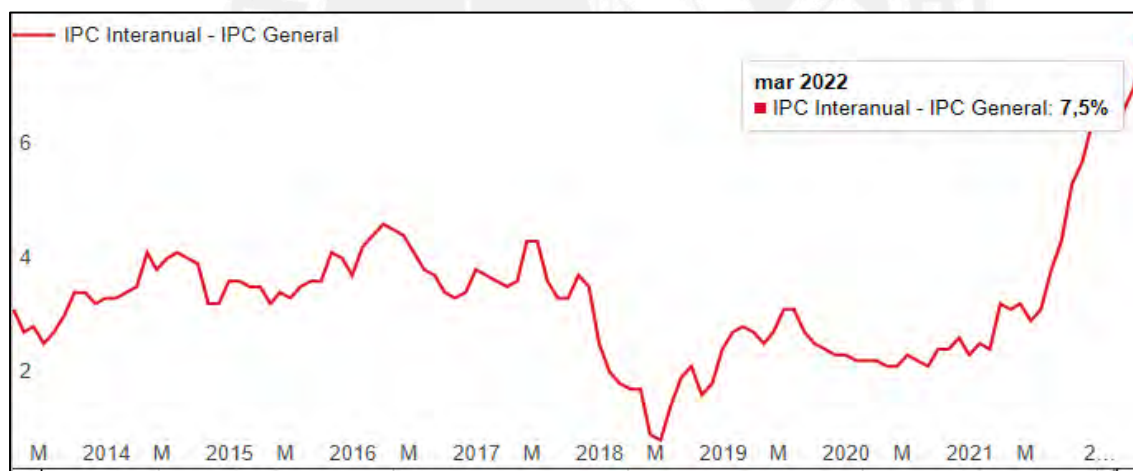
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf>).

Este crecimiento es importante a partir del incremento de sectores como el de construcción y la demanda interna, y en menor magnitud el consumo público y privado, así como de la inversión pública (BCRP, 2022). Si bien hubo una recuperación del PBI un año después de la pandemia, existieron otros indicadores que no se presentaron de la mejor manera, siendo que la inversión privada cayó 5% y la pública 1.1%, debido a la incertidumbre local y la desestabilización generalizada en el país, por lo que el gobierno no ha tenido la capacidad para superar los retos asumidos, sino que estos se han agravado (IPE, 2022). Actualmente esto representa una amenaza, porque si bien la economía de Perú es una de las más estables de la región en los últimos años, más aún a partir de la pandemia por Covid-19, esto ha agudizado los problemas económicos en cuanto a inversión interna, y dinamismo de la economía, lo que se manifiesta en la reducción del valor monetario de los productos, maquinaria, insumos, y servicios.

La inflación en Perú ha mostrado una tendencia al alza en los últimos años. Según datos del BCRP, la tasa de inflación anual pasó de 0.5% en abril de 2018 a 7.5% en marzo de 2022, alcanzando niveles no vistos en muchos años (Expansión, 2022). Esta situación se agravó aún más en septiembre de 2022, con una tasa de inflación mensual de 0.52%, una tasa interanual de 8.53% y una tasa general de 7.5% (ver Figura 2). El aumento sostenido de los precios representa un desafío significativo para la economía peruana, ya que erosiona el poder adquisitivo de los consumidores y puede frenar el crecimiento económico. Para las empresas, la inflación elevada implica mayores costos de producción y una potencial reducción de la demanda, lo que puede afectar negativamente su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Figura 2

IPC a Marzo del 2022



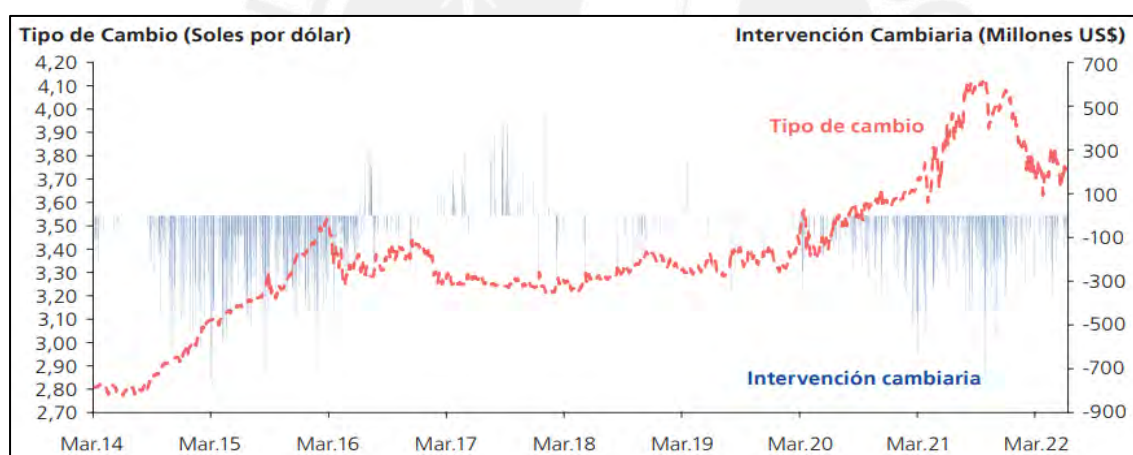
Nota. Tomado de *El IPC aumenta hasta el 7,5% en marzo en Perú*, por Datosmacro-Expansión, 2022 (https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru?dr=2022-03#:~:text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,en%202022%20es%20del%202%25.)).

El aumento de la inflación y la volatilidad del tipo de cambio (ver Figura 3) crean un entorno desafiante para la industria de envases al vacío en Perú, especialmente en el

segmento de productos cárnicos y embutidos. La inflación, reflejada en el incremento de precios de alimentos y servicios básicos, puede llevar a una contracción de la demanda de productos cárnicos y embutidos por parte de los consumidores, lo que a su vez puede reducir la demanda de envases al vacío por parte de las empresas de estas industrias. Además, la depreciación del sol peruano frente al dólar (BCRP, 2022) encarece los insumos necesarios para la producción de envases, afectando la competitividad y los márgenes de las empresas del sector. En este contexto, las empresas de envases al vacío como Sealed Air deben adoptar estrategias de eficiencia operativa, innovación y comunicación efectiva para adaptarse a estas condiciones y seguir ofreciendo valor a sus clientes B2B.

Figura 3

Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria



Nota. Tomado de *Reporte de inflación. Junio 2022*, por BCRP, 2022

(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/report-de-inflacion-junio-2022.pdf>).

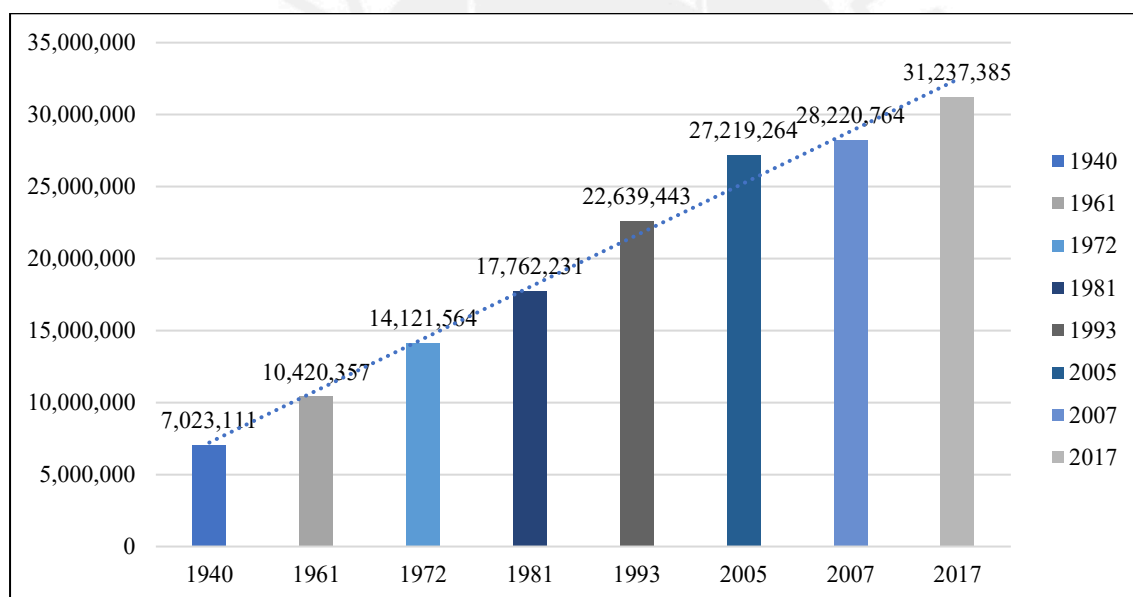
La depreciación del sol peruano, que alcanzó el 0.6% en junio y llevó el tipo de cambio de venta interbancario por encima de S/3.95 en octubre (BCRP, 2022), junto con la inflación, tiene un impacto significativo en la industria de envases al vacío para productos cárnicos y embutidos. El aumento del tipo de cambio encarece el proceso de producción de envases, presionando los costos y precios. Además, la combinación de inflación y

depreciación puede contraer la demanda de productos cárnicos y embutidos, reduciendo a su vez la demanda de envases al vacío. Esto representa una amenaza para las empresas del sector, que deben adaptarse a estas condiciones desafiantes.

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas. Uno de los elementos esenciales dentro del análisis del sector, es la tasa de crecimiento de la población, el cual, a partir del último censo realizado en el 2017 (ver Figura 4), muestra un total de 31' 237,385 habitantes, donde la población tuvo un crecimiento promedio anual de 1%, lo que refleja una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional.

Figura 4

Población Peruana Censada Perú al 2017



Nota. Adaptado de *Población peruana censada Perú 2017*, por INEI, 2018

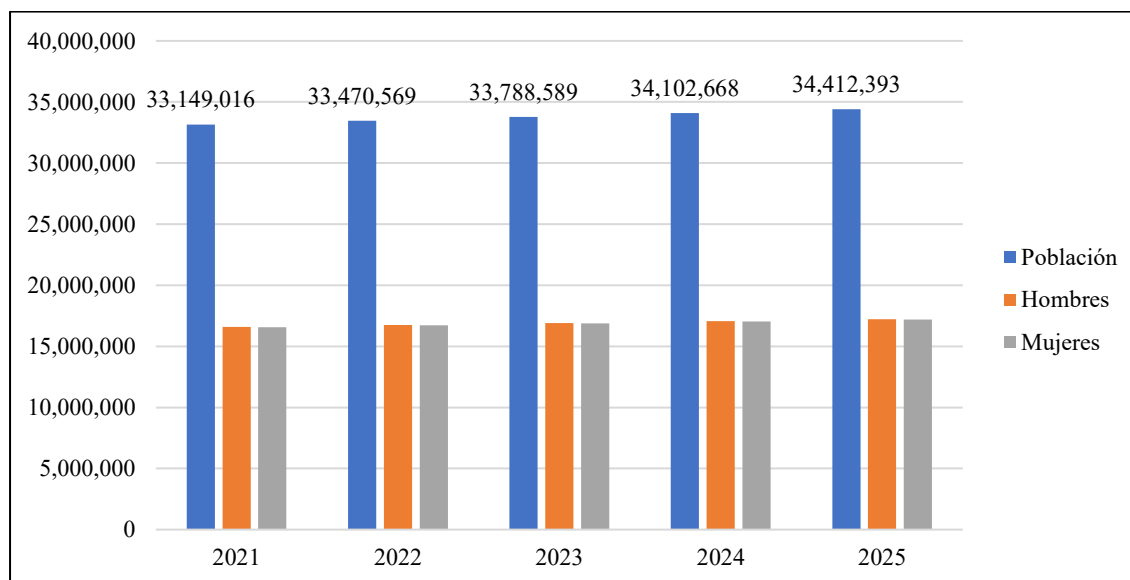
(<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>).

Asimismo, respecto a la población censada, 14' 450,757 son hombres (49.2%) y 14' 931,127 son mujeres (50.8%) (ver Figura 5). A partir de ello, la población proyectada al 2021 es de 33' 149,016 y para el 2025 se proyecta un 34' 412,393 habitantes (INEI, 2018). Esto refleja una clara oportunidad, ya que el incremento poblacional tanto al corto como largo

plazo se representa como consumidores potenciales, y, por tanto, posibilidad de una mayor demanda.

Figura 5

Población Estimada y Proyectada por Sexo



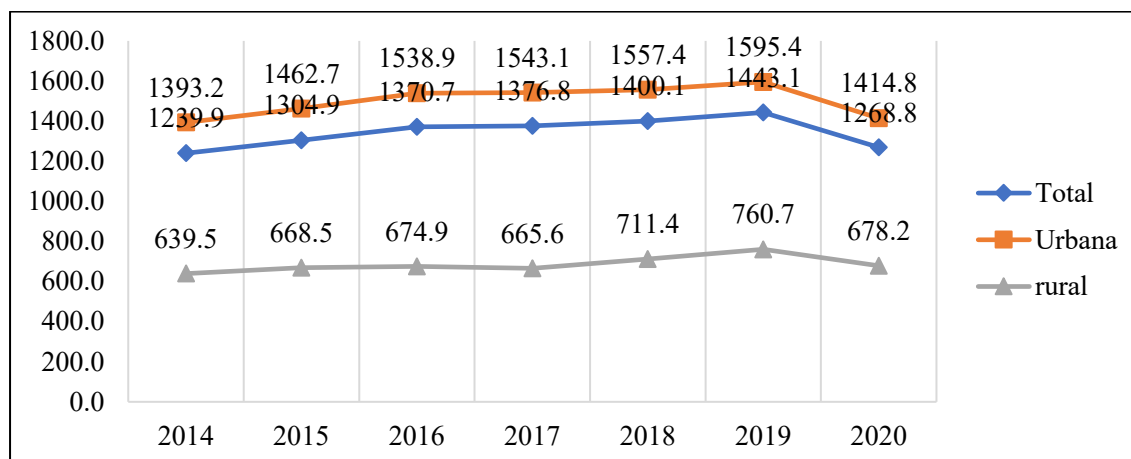
Nota. Adaptado de *Población peruana censada Perú 2017*, por INEI, 2018, (<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>).

La evolución de los ingresos promedio mensual provienen del trabajo, y permite evaluar la capacidad de compra de los consumidores. El ingreso promedio proveniente del trabajo a nivel nacional en el periodo 2014-2020 pasó de S/1239.9 a S/1400.1. Mientras que, en el área de residencia, la zona urbana crece de S/1393.2 a S/1557.4 y la zona rural de S/639.5 a S/711.4 (ver Figura 6). Este importante crecimiento genera una oportunidad para diversas industrias (INEI, 2018), para el 2019 el ingreso promedio alcanzó los S/1443.1, y para el 2020 se tuvo una reducción promedio de S/1268.8, a partir del contexto de emergencia sanitaria lo que conllevó a la reducción del empleo a nivel nacional (INEI, 2021). Es importante monitorear la evolución de los ingresos, ya que una reducción sostenida podría

limitar la capacidad de los consumidores para adquirir productos o llevarlos a buscar opciones más económicas.

Figura 6

Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo por INEI



Nota. Adaptado de *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico*, por INEI, 2021, (<https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>), fuente INEI. Información de dominio público.

La creación de empleo según el tamaño de la empresa, en el 2019 las empresas entre 1 a 10 trabajadores representaba el 65.4% del total de empresas en el país, teniendo una reducción del -4.3% en el 2020, representando el 61.1% esto a causa de la pandemia sanitaria por Covid-19 en donde se restringieron casi la totalidad de los sectores entre marzo y octubre de ese año, mientras que, para el 2021 se incrementó en 7.9% alcanzando el 69%, y para el 2022 se sitúa en el 70.9% (ver Tabla 3). Aquellas empresas que cuentan entre 11 a 50 trabajadores, la representación pasó del 8.8% en el 2019 al 8.5% en el 2022, mientras que las empresas con 51 trabajadores a más, también presentó una reducción del 25.8% al 20.7% (INEI, 2022).

Si bien el incremento de la creación de empleo es positivo, sin embargo, contar con nuevos emprendimientos no es necesariamente lo más recomendable para un país que desea tener mayor competitividad, porque la productividad se percibe más en empresas grandes que

en pequeñas empresas (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2019), por lo que representaría una amenaza, ya que muchas pequeñas empresas no se mantienen en el tiempo, además de mantener un trabajo precario que para el desarrollo de un país no es lo recomendable.

Tabla 3

Población Económicamente Activa según Tamaño de Empresa

Tamaño de la empresa	Abr-Jun 2019	Abr-Jun 2020	Abr-Jun 2021	Abr-Jun 2022
De 1 a 10 trabajadores	65.4%	61.1%	69%	70.9%
De 11 a 50 trabajadores	8.8%	8.1%	8.5%	8.5%
De 51 a más	25.8%	30.8%	22.6%	20.7%

Nota. Adaptado de *Condiciones de vida en el Perú*, por INEI, 2022,

(<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-condiciones-de-vida-abr-may-jun-2022.pdf>).

Referente a la pobreza, en el 2021 el 25.9% de los peruanos estaba en situación de pobreza, este porcentaje fue aún mayor en 15 regiones del país, donde llega hasta 44.3% por ejemplo en la sierra rural y en la selva a 35%. Los departamentos con los índices más altos de pobreza son: Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Pasco y Puno, de los cuales Loreto es el que mayor aumento registra en el 2021 respecto al 2020, llegando a representar al 34.6% de su población. En esa línea, los índices más bajos de pobreza se encuentran en los departamentos de Ica y Madre de Dios, donde impacta al 4.5% y 9% de la población respectivamente, mientras que en Lima Metropolitana está dentro de los departamentos con menor índice de pobreza, alcanzando el 27.1% (RPP, 2022).

Siempre la pobreza, si esta se mantiene constante o tiende a incrementar, va a representar una amenaza, ya que es un claro espejo a las deficientes políticas tomadas por el

gobierno, puesto que contar con índices importantes de pobreza, reflejaría menores ingresos y mayor inclinación a comprar más barato o reducir la capacidad de compra mensual tanto de las empresas como de los consumidores finales.

Para las empresas, conocer el patrón de comportamiento que tiene el consumidor final es importante, para tener conocimiento de sus aspiraciones y los factores que influyen en su compra, los cuales se enmarcan dentro de la concepción de los estilos de vida. En el Perú al 2022, según la clasificación de estilos de vida de Arellano, el 9% de la población se identifica como sofisticados, caracterizados por un alto nivel de instrucción e ingresos, mientras que un 27% son modernas, mujeres con ingresos variados que buscan su desarrollo personal y profesional, además de ello otros estilos proactivos incluyen a los progresistas 20%, hombres que buscan el progreso familiar y laboral, y los formalistas 21%, conformado por hombres trabajadores cálidos y hogareños, preocupados por el bienestar de la familia (Perú Retail, 2022). Estos segmentos representan oportunidades para Sealed Air, ya que tienden a valorar productos de calidad, marcas, y el bienestar para su salud y su familia.

Bueno es resaltar que existe una tendencia alcista referente al consumo saludable de alimentos entre peruanos, orientado a mayor consumo de frutas, así como una disposición a informarse más de lo que compran, esto mediante la lectura de las etiquetas de los envasados. A partir de un estudio de Kantar Worldpanel, el 54% de peruanos considera como muy saludable el consumo de agua, así como de frutas. En esa línea, el estudio desprende como importante que el 62% come frutas y verduras casi todos los días, un 39% incluye en su dieta diaria las verduras y ensaladas, un 38% bebe abundante agua, y el 24% tiene mayor control de las comidas grasosas (Kantar, 2019).

El estudio también refleja y confirma que los peruanos tienen una mayor consciencia referente a la información vertida en el etiquetado de los productos, siendo que ahora tienen una mayor tendencia a la lectura de etiquetados, para que de esta forma se encuentren mejor

informados. Asimismo, la información en la que muestran mayor atención es respecto al contenido del producto en cantidades de calorías, grasas y azúcares (Kantar, 2019). Lo mencionado representa una oportunidad para la empresa, pues contar con una demanda que tenga como prioridad la compra de alimentos saludables, las cuales están asociados con envases que garanticen la frescura y conservación de los productos que adquiere, generando una mayor presencia y posicionamiento para las marcas que cuenten con envases que garanticen la frescura de sus alimentos, beneficiando a Sealed Air al ser parte de esa cadena de producción que dote de seguridad alimentaria a los productos.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas. Los avances tecnológicos y científicos han impulsado un constante desarrollo en la industria del envasado al vacío. Estos progresos se evidencian en tres ámbitos principales: mejoras operativas en los procesos de envasado (Normandale, 2017), innovaciones en maquinaria especializada (Food News Latam, 2022) y alianzas estratégicas para el desarrollo de tecnologías sustentables (Interempresas, 2020). Estos avances permiten optimizar la eficiencia productiva, la calidad de conservación y la sostenibilidad ambiental en el envasado de una amplia gama de alimentos, desde carnes y aves hasta frutas y hortalizas, mismos que representan la dieta principal de los peruanos (Miñán, 2019), (Lozada et al., 2018).

El crecimiento del mercado de alimentos envasados al vacío representa una oportunidad para Sealed Air. Los consumidores demandan mayor seguridad y conservación de los productos, y la empresa está posicionada para brindar soluciones integrales a lo largo de la cadena de suministro.

En respuesta a esta demanda, los desarrollos operativos en el envasado al vacío se han enfocado en dos áreas clave. Primero, la adaptación de tecnologías existentes que combinan diversas técnicas de envasado para mejorar el rendimiento de las máquinas, como la incorporación de válvulas horneables económicas que incrementan la producción. Segundo,

innovaciones como el sistema de 'tablero limpio', que ofrece mayor facilidad y desmontabilidad en el uso de las máquinas de empaçado, simplificando la operación y el mantenimiento (Normandale, 2017).

Así mismo los nuevos avances tecnológicos en la industria del envasado al vacío se dan con el último lanzamiento de la empresa líder en el rubro, Sealed Air, y su Autovac86, la cual es una máquina rotativa que permite la automatización del envasado al vacío con un alto nivel de productividad y está diseñada para una operación flexible y eficiente, ya que a través de una interfaz de alta resolución, un solo operador puede administrar las operaciones de la máquina, ejecutar diagnósticos, realizar el mantenimiento, monitorear y controlar los equipos conectados en línea, y esto desde una sola ubicación física (Food News Latam, 2022). Por último, el desarrollo de tecnologías sustentables se da a través de empresas como Plasty Energy Global, la cual es una compañía inglesa que se dedica al desarrollo de innovaciones en reciclaje avanzado.

El año 2020, Sealed Air y Plastic Energy unieron fuerzas para innovar en nuevas tecnologías que ayuden a eliminar residuos y garanticen una economía circular para los plásticos. En palabras del CEO de Sealed Air, Ted Doheny, y Carlos Monreal, Fundador de Plastic Energy, indicaron que esta alianza ayudará a cumplir el objetivo de sostenibilidad al 2025 para Sealed Air donde tienen como promesa de compañía, el diseñar y promover soluciones de envasado 100% reciclables o reutilizables; mientras que para Plastic Energy esta significará el impulso que necesitaban para la aceleración del desarrollo de la industria del reciclaje avanzado (Interempresas, 2020). El avance tecnológico y la innovación representan una oportunidad para Sealed Air, ya que su misión y visión apuesta por la innovación de productos y de procesos, generando un valor distintivo tanto para los competidores como para los consumidores.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales. El ser humano constantemente tiene interacción con el medio ambiente utilizando y obteniendo aquellos recursos necesarios para vivir y garantizar su supervivencia, no obstante, el continuo crecimiento poblacional en los últimos años ha generado una sobreexplotación de los recursos provocando grandes daños al ecosistema como contaminación, extinción de especies o el conocido cambio climático (Ecología verde, 2019). Esto ha generado una tendencia en las personas en cuanto a la protección del medio ambiente, tomando mayor interés en la importancia de su conservación considerando que el medio ambiente es el lugar donde todo ser vivo se desarrolla y es fundamental su preocupación por su cuidado y protección para asegurar bienestar y supervivencia de las personas (Comafors, 2022; Mercado Negro, 2021). Ello representa una oportunidad, dado que contar con una población cada vez más preocupada por el medio ambiente permite tener una mayor demanda que opte por adquirir productos que cumplan con objetivos sostenibles, y porque representa una reputación para Sealed Air por tener un modelo de negocio basado en el cuidado del medio ambiente.

Un reciente estudio realizado por la empresa Kantar titulado “*Who Cares, Who Does*”, el cual está enfocado en la sostenibilidad y actitudes responsables con el ambiente, se reveló que entre las principales preocupaciones de la región se encuentran: (a) cambio climático (42%), (b) contaminación del agua, (c) desperdicio de plástico (34%), (d) contaminación del aire (33%), y (e) deforestación (Kantar, 2021). Una de las principales preocupaciones son los desperdicios de plástico, por lo que es preciso desarrollar una cultura de concientización sobre el impacto que genera su consumo. Actualmente, a nivel mundial, solo el 9% de todo el plástico producido y consumido hasta la fecha se ha reciclado, el 12% se ha incinerado, y la gran mayoría, el 79%, ha terminado en vertederos o en el medio ambiente, generando un grave perjuicio al ecosistema (Greenpeace, 2022). Del total de plástico fabricado en el mundo, una de las industrias con gran consumo es la industria de alimentos. En Europa los

envases representan el 60% de todos los residuos de plástico y, cada año, la cantidad total de residuos de envases de plástico crece un 2%, se utilizan más de ocho millones de toneladas de plástico para envases de alimentos cada año (Interempresas, 2019). Si bien el incremento de personas por cuidar el medio ambiente está creciendo, sin embargo, aún existe una mayoría de la población que no es consciente del cuidado del planeta, por lo que representa una amenaza, sobre todo porque es un porcentaje de la población y de la industria, que podría generar mayor perjuicio al medio ambiente, lo cual es un aspecto que Sealed Air busca reducir.

El uso de envases plásticos en la industria de alimentos ha resultado clave para la protección, calidad y vida útil de los alimentos con beneficios en la cadena de suministro y el consumidor, sin embargo, el impacto medioambiental de estos resulta trascendental para la industria y la sociedad que lo consume (Rodríguez, 2019). En virtud de lo expuesto, es conveniente buscar soluciones sustentables que puedan reducir el consumo de plástico en el sector alimentario, que, por ejemplo, en Chile representa el 40% del consumo global (Ministerio del Medio Ambiente [MMA], 2010). Con el propósito de resolver los desafíos críticos del mercado de envases y la problemática de contaminación ambiental el gobierno chileno promulgó el 2016 la ley de Reciclaje y Responsabilidad Extendida del Productor REP (GRN, 2016). Mientras que en Perú se promulgó la ley 30884 (2018) que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, el objeto de la ley es establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional. Esto representaría una oportunidad, dado que de aplicarse, en la práctica, la ley respecto al empleo de envases de un solo uso, daría mayor apertura a utilizar productos alternativos más sustentables, donde si bien presenta un mayor

desafío en la cadena de valor, prescindir de ellos podría generar un incremento en el desperdicio de alimentos, pues los envases al vacío extienden su vida útil.

En ese contexto, las estrategias para resolver la problemática de los residuos plásticos en envasado de alimentos vienen desde diferentes perspectivas, sin embargo, están alineadas a tendencias globales de sustentabilidad. En primer lugar, se encuentra la entidad gubernamental, quien amparada en leyes regula el consumo y la gestión adecuada de residuos plásticos la cual subyace en tres pilares: reducir, reciclar y reutilizar. En segundo lugar, las empresas proveedoras de empaques, quienes utilizan como impulsor la innovación en el desarrollo de envases. En línea con lo expuesto, Sealed Air Perú ofrece soluciones para envasado de alimentos con tecnología que permite reducir espesor y peso de los envases en 40%, además de la reducción de huella de carbono hasta en un 30% sin impactos negativos en la conservación y extensión de vida útil, además los envases se pueden incluir en la cadena de valor de reciclaje, estas acciones decantan en las reducciones de generación de residuos plásticos (Economía Sustentable, 2021).

En tercer lugar, se encuentran las empresas que producen y empacan alimentos, quienes utilizan los envases para protección de sus productos y juegan un rol relevante en la cadena de valor. Su principal estrategia es la comunicación cuyo eje es la sustentabilidad, utilizando envases eco amigables, y diseñados para reciclar. Los residuos plásticos se utilizan como fuente de madera plástica para fabricación de mobiliario exterior destinado a proyectos sociales (Economía Sustentable, 2021). Finalmente, el consumidor, quien debe ser informado y educado sobre la importancia de utilizar envases eco-amigables, lo cual representa una oportunidad para las empresas de alimentos, mediante la realización de acciones de marketing y trabajar de manera colaborativa con el gobierno, buscando sensibilizar al consumidor y orientar su preferencia hacia envases sustentables logrando un posicionamiento

de empresa socialmente responsable promotora del cuidado del medio ambiente obteniendo ventajas con respecto a la competencia.

3.1.2. Análisis del Consumidor

Seleccionar los mercados objetivos es un paso crucial para las empresas B2B. Esta decisión determina el enfoque del negocio, las necesidades de los clientes que hay que satisfacer, así como el panorama competitivo, la tecnología, la normativa y el contexto social asociados al mercado elegido. La información sobre las preferencias de los consumidores y los datos son esenciales para alinear los factores de la empresa, el mercado y el producto a la hora de tomar decisiones estratégicas. Los segmentos B2B suelen basarse en factores como la demografía (industria, tamaño, ubicación), variables operativas (tecnología, estado del usuario, cualidades del cliente), situaciones de compra (urgencia, cantidad, aplicación del producto), rentabilidad del cliente (beneficio, coste de servir) o características del comprador (personalidad, relaciones anteriores, estructuras de poder) (Céspedes & Narayandas, 2019).

Teniendo claro el segmento al cual la empresa B2B busca abordar, se comienza por conceptualizar el perfil del consumidor, que en este caso es el de Sealed Air Perú, sin embargo, al ser una empresa con un modelo de negocio B2B, se considerará perfilar al consumidor corporativo, pero sin descuidar al consumidor final. Para ello, se establece la importancia del consumidor, seguido por la conceptualización y homologación con el término de cliente, se prosigue con la definición y caracterización del perfil del consumidor B2B, así como información secundaria importante sobre el consumidor B2C, teniendo que toda esta literatura representa la columna vertebral del orden en el análisis de fuentes secundarias, como también de la investigación de mercado que se realiza, asimismo ayuda a definir los objetivos, la metodología, comprender los hallazgos y aterrizar en las conclusiones.

El análisis del consumidor es importante, pues se refiere a entender cómo piensan los clientes y todos los factores que pueden influir en sus decisiones de compra, y que toda la

información obtenida permita tener mayor claridad sobre el perfil y el comportamiento del consumidor (Kotler & Armstrong, 2017). Con frecuencia se encuentra literatura que separa los términos de consumidor y cliente, sin embargo, para los autores Foxall et al. (2020) el "consumidor" abarca la base del marketing, ya sea compuesta por una agregación de consumidores finales individuales o un número de clientes corporativos. Sus miembros se denominan "clientes" o "consumidores", siendo que estos términos se tratan como equivalentes.

Entonces, los consumidores finales son aquellas personas que necesitan satisfacer sus deseos, necesidades y pueden pagar por ello, o también la persona que se beneficia del producto, pero quien lo compró fue otra, siendo este solo un comprador o 'purchaser' (Köylüoğlu et al., 2018). Por otro lado, los consumidores corporativos son aquellas empresas que utilizan bienes y/o servicios para cubrir sus necesidades, pero a la par, estas empresas cuentan con sus propios clientes (Suchánek & Králová, 2018). Con ello, recae una responsabilidad adicional, y es que estas empresas cuenten con medios efectivos para obtener información relevante de sus clientes, ya que ello sirve para el desarrollo de productos y/o servicios de ellos mismos y de los proveedores (Mäntyneva, 2020).

Perfil del consumidor. El perfil del consumidor se entiende como una descripción general de las características del comprador ideal para una compañía, se elabora con diferentes datos que permiten tener un mejor panorama del mercado al cual se busca abordar (Kotler & Armstrong, 2017), sin embargo, en el presente plan es preciso conocer el perfil del consumidor B2B, en consecuencia, se entiende que el perfil del consumidor se conceptualiza no como simples compradores que toman decisiones de compra rápidas, sino que su proceso de compra suele ser más extenso que el de los compradores B2C.

Perfil del Cliente B2B. Los clientes B2B adoptan un proceso definido para la compra y suelen tomarse más tiempo para analizar y evaluar las opciones de compra disponibles,

aunque existen características comunes en este grupo de compradores, lo que facilita la identificación de su público objetivo. También permite desarrollar estrategias específicas para la generación de demanda de forma más efectiva y con un propósito único, para comprender a los compradores B2B es fundamental perfilarlos en base a dos indicadores, el primero corresponde a los datos firmográficos y el segundo a los datos tecnológicos (Orellana, 2020).

Datos firmográficos. Representa información que permite conocer acerca de las empresas que conforman su público objetivo y pueden incluir detalles como la industria a la que pertenecen, la ubicación de la empresa, información de contacto (nombre, teléfono y correo electrónico), el dominio del sitio web, los ingresos o volumen de negocios, el número de empleados, la jerarquía organizativa y el gasto o presupuesto técnico mensual. Estos datos son importantes para entender mejor el perfil de las empresas con las que se está trabajando y así poder desarrollar estrategias de marketing efectivas y personalizadas (Shannon, 2022).

Datos tecnológicos. Estos datos son útiles para comprender las tecnologías y herramientas que son utilizadas por su audiencia. Al analizar los datos tecnológicos, las empresas pueden obtener información sobre el marco o las herramientas tecnológicas y la motivación para adquirir soluciones tecnológicas de los clientes potenciales. Esto permite desarrollar estrategias de marketing personalizadas y efectivas, y adaptar la oferta de productos o servicios de la empresa para satisfacer las necesidades específicas de su público objetivo (Shannon, 2022).

Perfil del Cliente B2C. En el caso del perfil del consumidor B2C, se hace referencia al perfil demográfico, geográfico, psicográfico y conductual, el cual es una descripción detallada de las características, necesidades, deseos, comportamientos y preferencias de un grupo de consumidores específico. Esta descripción se basa en datos demográficos, socioeconómicos, psicográficos, de estilo de vida y de consumo de los consumidores (Sundararaj & Rejeesh, 2021). Desde una perspectiva demográfica es importante conocer el

género, la edad, el nivel de ingresos, el estado civil, el tamaño de la familia y su educación, mientras que el psicográfico se toma en cuenta las creencias, intereses o valores (Kotler & Armstrong, 2017).

Comportamiento del Consumidor. Comprender cómo los consumidores toman decisiones a partir de comenzar a entender su comportamiento. Los estímulos del entorno y de marketing entran en la percepción y atributos del comprador, y el proceso de toma de decisiones lleva a ciertas elecciones de compra, es decir, se incluyen todas las características más relevantes que permitan identificar y definir al consumidor objetivo (Kotler & Armstrong, 2017). Los teóricos de la toma de decisiones, como Tversky & Kahneman, y Bettman están básicamente de acuerdo en los pasos en el proceso de elección. Primero hay una necesidad de algo, un motivo. Después de que se establece la necesidad, hay un conjunto de alternativas llamado conjunto de oportunidades. Por lo general, los conjuntos de oportunidades son demasiado grandes para ser examinados, por lo que las personas limitan su tamaño a un conjunto de consideraciones. Después de evaluar los beneficios y costos de las alternativas en el conjunto de consideraciones, se debe hacer una elección, siendo que el comportamiento del consumidor se identifica a partir del proceso de decisión de compra (Willman-Iivarinen, 2017).

Respecto al comportamiento de compra del consumidor B2B, se basa en el modelo teórico de comportamiento de compra organizacional de Webster y Wind en 1972, así como el modelo de compra del comprador industrial de Sheth en 1973, en donde lo definieron como el proceso mediante el cual las organizaciones formales determinan sus necesidades de compra de productos y servicios, y evalúan y seleccionan entre distintas marcas y proveedores. Los cambios en el comportamiento de compra corporativa se deben a varios factores, incluyendo la competitividad global en el sector, la reestructuración de la industria a través de fusiones y adquisiciones que permiten un cambio en las compras industriales de una

función descentralizada a una centralizada para las organizaciones globales, y la introducción y uso de nuevas tecnologías de información. Estos cambios en conjunto han permitido una mayor interacción y han abierto nuevas oportunidades más allá de los enfoques de comunicación tradicionales (Manrique, 2014).

El proceso de compra es similar al que se plantea en el B2C, pero sólo toma las primeras cuatro etapas de las que plantea Kotler y Armstrong (Manrique, 2014; SanaCommerce, 2021). Se inicia con el reconocimiento de la necesidad, seguido por la búsqueda de información, luego se evalúan las alternativas para finalmente realizar la decisión de compra a partir de la información recabada de fuentes externas sobre los bienes, servicios, habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar, mantener y gestionar las actividades primarias y de soporte de la organización y esta siga operando de manera efectiva (Manrique, 2014).

Análisis de Datos Secundarios. El análisis de los datos secundarios se realizará desde dos perspectivas, la primera se enfocará a analizar al segmento B2C, y la segunda al segmento al cual apunta el presente estudio, el cual es el B2B, a continuación, se desarrolla cada una de ellas.

Análisis de Datos B2C. Para comprender al consumidor B2C, las empresas de diversos sectores tienen la responsabilidad de adoptar soluciones sostenibles, con ello, en Perú, el 85% de personas encuestadas se mostró preocupada por el uso de productos no reciclables y desechables (Salazar, 2021). Asimismo, la garantía de acceder a productos sustentables y que estos estén en función de la relación calidad-precio, es decir, lo que pagan por el producto debe estar acorde con la calidad del mismo, por ello, en la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares (ENAPREF). Respecto a los ingresos de los consumidores, el estrato alto tiene una media superior a S/2,500 soles, el estrato medio tiene una media de ingresos superior a S/1,400 soles. Asimismo, se tiene que el grado de instrucción de los

consumidores muestran que los de estrato alto son los que muestran educación superior completa (24.6%), seguido por el estrato medio con el 17.4% (INEI, 2020), donde el gasto total del hogar al mes alcanzó el S/3220 soles (Infobae, 2022).

Según la investigación realizada por Nielsen, los consumidores peruanos tienen una idea clara de sus preferencias alimentarias. El 70% de los encuestados presta mucha atención a los ingredientes que consumen, lo que refleja una tendencia hacia un estilo de vida más saludable. Esta preferencia se manifiesta en la elección de alimentos, donde el 63% incluye granos en su dieta, el 62% opta por huevos, pescados y mariscos, y el 60% prefiere las aves. Además, los peruanos evitan alimentos con saborizantes (66%), conservantes (65%) y colores artificiales (67%), lo que evidencia una mayor conciencia sobre la calidad y naturalidad de los productos que consumen (PerúRetail, 2016). Esto lleva a los consumidores finales a revisar información de los productos, como es el caso de los octógonos, donde el 72.5% de los consumidores peruanos realizan dicha acción. Asimismo, ante la información vertida en las etiquetas, el 47.1% deja de comprar el producto ante muestra de información perjudicial y el 51.8% lo compra con menos frecuencia (CPI, 2019).

En la actualidad, los millennials peruanos buscan opciones de consumo más sostenibles. Según un estudio de la agencia Asia Pulp & Paper (APP), el 61% de los millennials en Perú estarían dispuestos a pagar un 10% adicional por envases sustentables, ya que esta generación se muestra más comprometida con la ecología y el cuidado del medio ambiente. Esto refleja un cambio en los hábitos de consumo, donde las empresas de diferentes sectores tienen la responsabilidad de implementar soluciones sostenibles para satisfacer las demandas de este segmento (Redacción Perú21, 2022).

Análisis de Datos Secundarios para Consumidores B2B. En cuanto a los consumidores B2B, la empresa Sealed Air Perú, mediante su área comercial, ha generado estudios enfocados a conocer los perfiles firmográficos y tecnológicos. Dentro de ello se

puede conocer que, las empresas clientes de Sealed Air son aquellas que se encuentran dentro de la industria alimenticia asociada a lácteos, carnes y embutidos, principalmente, con una frecuencia de compra de insumos de forma mensual (US\$2,000 dólares cuando se realizan compras denominadas ‘pequeñas’, cuando oscilan entre US\$4,000-US\$10,000 dólares se considera como ‘mediana’, y cuando superan los US\$20,000 dólares son compras ‘grandes’), con una antigüedad adquiriendo soluciones de envasados termoformados al vacío de Sealed Air entre 10 a 28 años.

En cuanto a los datos tecnológicos, las empresas clientes de Sealed Air ofrecen sus productos utilizando diversas soluciones de envasado, como bolsas termoencogibles y bolsas prehechas. Estos envases se caracterizan por su calidad, resistencia y capacidad para extender la vida útil de los alimentos. Además, Sealed Air cuenta con su innovador empaque Super T, que se destaca por su tecnología de laminado que permite reducir el espesor del material sin comprometer su resistencia. Esta solución optimiza el proceso de termoformado, reduciendo la cantidad de plástico utilizado por unidad de producto envasado. La adopción del empaque Super T no solo contribuye a minimizar el impacto ambiental, sino que también permite a las empresas reducir sus costos operativos.

A partir de las fuentes secundarias y primarias expuestas en el presente apartado, se puede tener una primera idea base sobre el perfil de los consumidores B2B, mismos que se detallan a continuación. El perfil del consumidor B2B son aquellos que se ubican en la ciudad de Lima, dedicados a la producción (manufacturación) de carnes, lácteos (quesos) y embutidos para la venta, donde los insumos son adquiridos principalmente de manera mensual, con compras entre US\$2,000 dólares (la más baja), y US\$20,000 dólares (la más alta), con una oferta de productos a los consumidores que garantiza la calidad de los alimentos al extender su vida útil y conservación al contar con empaques termoformados al vacío.

Investigación de Mercado. Investigación de mercado del presente plan estratégico, comienza por establecer el objetivo general como los específicos, mismos que se centra en descubrir cómo Sealed Air Perú puede ingresar al mercado industrial su nueva línea de productos sustentables y lograr que los clientes B2B la compren. Todo ello a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada a clientes industriales. La selección de la muestra para las entrevistas a profundidad se basó en los clientes y potenciales clientes industriales de la empresa Sealed Air Perú, el análisis de datos cualitativos tuvo una esencia exploratoria en donde se valoró cada respuesta del cuestionario, asimismo la data cuantitativa generada tuvo un tratamiento de estadística descriptiva; finalmente, se ordenaron los hallazgos y se concluyeron con base en ello.

Objetivos. El objetivo general de la investigación de mercado es:

Identificar el perfil del consumidor B2B, considerando su nivel de aceptación de la nueva tecnología de embalaje sustentable, asimismo identificar las tendencias y comportamientos de compra, identificando sus beneficios y desventajas percibidas, como también los factores que impulsan o limitan la adopción de una tecnología frente a la otra.

Los objetivos específicos. Son:

Conocer el perfil del consumidor B2B de productos cárnicos y embutidos en Perú, además de conocer, qué atributos o factores afecta su decisión de compra.

Evaluar el conocimiento, comprensión y percepción del mercado industrial, sobre la tecnología de embalaje al vacío.

Identificar el nivel de aceptación que los productos envasados al vacío y brandeados con la nueva línea de envases sustentables tiene frente a los que están envasados y brandeados con el laminado convencional.

Comparar las características técnicas y propiedades de la nueva línea sustentable de envasados al vacío Super T versus el laminado convencional.

Metodología Para desarrollar el presente apartado, se utilizó una metodología mixta de investigación de mercado, que combine la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. La técnica que se utilizó fue la entrevista semiestructurada, el instrumento utilizados es la guía de entrevistas mediante el cuestionario de preguntas respectivamente, misma que fue aplicada a los clientes y potenciales clientes B2B para obtener información detallada sobre el mercado industrial convergiendo en sus necesidades. La población y muestra estuvo compuesta por una metodología no probabilística y por alcance de los investigadores, todo ello permitió obtener una visión completa del mercado, y fue útil para diseñar una estrategia de marketing efectiva (ver Tabla 4).

Tabla 4

Ficha Técnica para el Perfil del Consumidor B2B

Aspectos metodológicos	Descripción
Tipo de estudio	Mixto
Diseño de estudio	Descriptivo
Técnica	Entrevista semiestructurada - encuesta
Instrumento	Guía de entrevista - Cuestionario
Población	Consumidores empresariales de la industria cárnica
Muestra	12 Gerentes comerciales de las empresas industriales de carnes, lácteos y embutidos

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018, (<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>), Editorial McGraw-Hill.

Hallazgos. Para desarrollar este apartado se realizó una entrevista a 12 gerentes comerciales, el instrumento aplicado estuvo sustentado en base a la literatura expuesta en apartados anteriores y la validación de un experto en la industria B2B, en donde:

Se pudo determinar el perfil del consumidor B2B, como las empresas industriales con plantas distribuidas principalmente en Lima y en algunas provincias del país, como las de Trujillo, Arequipa y Tacna. Se utilizan entre 20,000 y 96,000 kilos de termoformado al año, en total las 12 empresas encuestadas utilizan un promedio de 403600 kilos de termoformado

que lo compran en promedio cuatro veces al año, ascendiendo a un valor monetario aproximado en dólares de \$. 2443600 (ver Tabla 5). Están clasificadas en tres categorías principales, embutidos, carnes, y otros, en donde se observa un dominio considerable de la industria de embutidos con un 75%, con un 16.67% se encuentra la industria de carnes y un 8.33%, representado por otras industrias como pescados, quesos o frutas (ver Tabla 6). Tiene amplia experiencia en el mercado el 91.67% de las empresas tienen más de 10 años de antigüedad (ver Tabla 7). El 83.33% de las empresas reportan ventas anuales superiores a US\$1 millón y el 16.67% entre US\$400 K y US\$500 K (ver Tabla 8).

Por su parte, según la entrevista realizada al gerente comercial de Sealed Air Perú, es importante mencionar que, en el caso de los envases para embutidos, se observa una demanda relativamente estable a lo largo del año, ya que estos productos se consumen de manera regular sin una marcada estacionalidad. Sin embargo, se identifican picos de demanda levemente superiores en periodos específicos como el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, donde tradicionalmente aumenta el consumo de productos cárnicos procesados. Si bien estos picos no representan una variación significativa en la demanda total anual, serán considerados en la planificación de inventarios y estrategias de abastecimiento para asegurar la disponibilidad de envases durante estos periodos de mayor actividad comercial.

Con respecto al producto que utilizan, el 100% de las empresas utilizan el envasado al vacío en bolsas flexibles y el termoformado al vacío, asimismo un 16.67% también utilizan termosellado en bandejas y el 33.33% también utilizan otros sellados como con clipeadora y Fil Retractable, en donde claramente el termoformado al vacío es el primer producto más usado y como segundo es el envasado al vacío en bolsas flexibles (ver Tabla 9 y 10). La diferencia de los dos primeros productos más usados se encuentra en el Apéndice C.

En cuanto a los atributos y comportamientos que influyen en el proceso de compra de productos laminados, un 66.67% de los encuestados destaca al atributo de mayor rendimiento

como el más importante. Este grupo valora principalmente la capacidad del producto para proporcionar un rendimiento superior, ya que los gerentes señalan que un mayor rendimiento les ayuda significativamente a reducir costos y minimizar mermas. Reducir los costos es crucial para las empresas, y al minimizar las mermas, pueden optimizar la eficiencia de sus operaciones. Esto se traduce en una gestión de recursos más eficaz y en una mejora de la rentabilidad global de la empresa.

Por otro lado, el 33.33% de los encuestados considera que la capacidad para ampliar el tiempo de vida del producto es un atributo clave. Este aspecto es esencial porque un tiempo de vida útil más amplio del producto les permitiría a las empresas acceder a nuevos mercados y mantener la calidad del producto durante más tiempo. La capacidad de ofrecer productos con una mayor durabilidad es vista como una ventaja competitiva, ya que no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también abre oportunidades para expandirse a mercados donde la durabilidad es un factor crítico. Esto no solo refuerza la confianza del cliente en la marca, sino que también puede incrementar la lealtad y repetición de compra (ver Tabla 11).

Además, si se ofreciera una nueva solución de envasado termoformado al vacío, el 50% de los gerentes comerciales preferirían que la prueba de efectividad se realice prevalentemente con una prueba y testeo en una máquina termoformadora de su propia planta. Esto se debe a que las pruebas en sus propias máquinas les proporcionan un contexto más realista y específico a su entorno operativo, asimismo, un 41.67% de los gerentes comerciales manifiesta que prefieren evaluar la estabilidad y el tiempo de vida útil del paquete final. La evaluación de estos factores es crítica porque necesitan asegurarse de que el nuevo envasado mantenga la integridad del producto durante su ciclo de vida. Además, un 8.33% menciona la resistencia de los paquetes finales como un factor importante, aunque en menor medida (ver Tabla 12).

Tabla 5*Características de la Muestra*

Empresa	Marcas	Marca representativa	Ubicación de la Planta	Kg Termo/Año	Veces compras / año	Prom. compras año USD
Esmeralda Corp SA	El Buen Corte Finka food Razzeto	El Buen Corte	San Juan de Miraflores	20000	12	120000
Productos Zarreto	Nino Milan Salchicken Los Hierros Maquila para Tottus	Razzeto	Trujillo	53000	4	340000
Agropecuaria del Sur SAC	Maquila para Makro Maquila para Metro Rico	Los Hierros	Lurin	5600	2	33600
Corporacion Rico SAC	Naturave Pork Sursol Laive	Rico	Cerro Colorado (Arequipa)	96000	2	550000
Laive SA	La Preferida Suiza	Laive	Ate Vitarte	50000	4	250000
Agroindustrias La Genovesa	Genovesa San Benito Otto Kunz	Genovesa	Pocollay Tacna	6000	12	35000
Supemsa SA	La Segoviana	Otto Kunz	Chancay	48000	2	250000
Fábrica de Embutidos La Granjita	La Granjita	La Granjita	Cerro Colorado (Arequipa)	7000	4	40000
Westphalia Alimentos	Casa Europa	Casa Europa	Villa el Salvador	15000	4	90000
Proanco SRL	Pescandina	Pescandina	Sullana (Piura)	12000	1	75000
Braedt SA	Braedt	Braedt	Ate Vitarte	66000	2	540000
Redondos - Salchichería Alemana	Salchichería Alemana	Salchichería Alemana	Ate Vitarte	25000	4	120000
12	26	12		403600	4	2443600

Nota. Elaboración propia

Tabla 6*Industria*

	Frecuencia	Porcentaje
Embutidos	9	75.00%
Carnes	2	16.67%
Otros	1	8.33%
Total	12	100%

Nota. Elaboración propia

Tabla 7*Años de Antigüedad de las Empresas*

Años de Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 a 10 años	1	8.33%
Más de 10 años	11	91.67%
Total	12	100%

Nota. Elaboración propia

Tabla 8*Ventas Totales al Año*

Ventas totales al año	Frecuencia	Porcentaje
US\$400 K a US\$500 K	2	16.67%
Más US\$1 M	10	83.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 9*Tipo de Envasado al Vacío Empleado por las Empresas*

	Si		No		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Envasado al vacío en bolsas flexibles	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Termoformado al vacío	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Termosellado en bandejas	2	16.67%	10	83.33%	12	100.00%
Otros (Sellado con clipeadora, Film Retractil)	4	33.33%	8	66.67%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 10***Primer y Segundo Envase Más Usado*

	Primer Envase más usado		Segundo Envase más usado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Termoformado al vacío	11	91.67%	1	8.33%
Envasado al vacío en bolsas flexibles	1	8.33%	11	91.67%
Total	12	100.00%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 11***Atributo con Mayor Importancia en el Reemplazo del Actual Termoformado*

	Frecuencia	Porcentaje
Mayor rendimiento	8	66.67%
Capacidad para ampliar el tiempo de vida del producto	4	33.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 12*Demostraciones del Producto para Evaluar su Efectividad*

	Frecuencia	Porcentaje
Pruebas y testeos en máquina termoformadora.	6	50.00%
Estabilidad y tiempo de vida útil del paquete final.	5	41.67%
Resistencia de los paquetes finales.	1	8.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Los principales valores diferenciadores que convencería a la industria a adquirir un nuevo envase termoformado al vacío son tres, el primero es que el producto genere mayor beneficio en relación al costo, el segundo es que el producto cumpla las expectativas de resistencia y vida útil y el tercero representa una combinación de las dos anteriores es decir debe tener una excelente o mejor relación de costo-beneficio (ver Tablas 13, 14, 31, 32 y 34), si estos atributos se cumplen el 100% de los clientes B2B estarían dispuestos a comprar una nueva solución de envases de termoformado al vacío incluso si el precio inicial por kilo es mayor (ver Tabla 15). La cantidad de kilos de termoformado Super T que diferentes empresas “12 empresas”, están dispuestas a comprar en un año, siempre y cuando cumplan estos tres atributos suma un total combinado de 403,600 kilos, lo cual compensa un total de \$2’443,600, (ver Tablas 35 y 36).

Al desglosar estos principales valores diferenciadores podemos identificar que el precio es considerado totalmente importante por el 50%, y muy importante por el 41.67%, de esta manera se puede deducir que la característica precio es un factor clave. Por su parte la accesibilidad es considerada como importante y muy importante por el 50% y 50% respectivamente, destacando a esta característica como relevante en la decisión de compra. La característica de mayor uso con menor plástico refleja que un 41.67% lo valora como importante y un porcentaje igual es decir 41.67% lo valora como muy importante, el restante

16.67% valora a la capacidad de usar menos plástico para mayor uso como totalmente importante, reflejando una conciencia sobre eficiencia y sostenibilidad. Por su parte la característica, prestigio del proveedor, predominante es considerada como muy importante por el 83.33%, resaltando la importancia de la reputación y la confiabilidad. Finalmente, el 50% considera que la característica envase sustentable es poco importante en la decisión de compra y un 33.33% lo considera como nada importante y solo un 16.67% lo considera importante, lo cual refleja la poca o nula importancia que los gerentes comerciales le dan a la sustentabilidad al momento de decidir una compra de laminado (ver Tabla 37).

En cuanto a los medios que utilizan para contactar a sus proveedores actuales, el 100% de las empresas utilizan, al personal agente de ventas, correo electrónico y llamadas telefónicas y sólo el 8.33% de empresas utilizan WhatsApp y la plataforma virtual de la empresa proveedora. En consecuencia, el primer medio más utilizado es el personal (agente) de venta y el segundo es el correo electrónico y llamadas telefónicas (ver Tablas 16 y 17). En cuanto a su predisposición de introducir una plataforma online para su proceso de compra de empaques flexibles, el 75% tiene una opinión positiva, mientras que el 25% tiene una opinión neutra, la mayoría considera esta idea como positiva debido a que consideran que agilizaría el proceso de compra y se adaptaría de manera efectiva a la dinámica de sus negocios. Además, que sugieren ciertas características que esta plataforma debería tener, el 75% considera que una primera característica es la rapidez en el servicio de atención, asimismo que la plataforma sea confiable y de fácil uso representan características importantes para el 66.67% de las empresas, finalmente un 16.67% considera que la plataforma digital, debería permitir dar seguimiento a los pedidos (ver Tablas 18,19 y 20).

En cuanto a las plataformas que utilizan para buscar nuevos proveedores, el 100% de las empresas recurren a ferias comerciales, Google - páginas web, recomendaciones y/o referencias, y publicaciones comerciales; Entre estas plataformas, Google - páginas web se

posiciona como la más utilizada, seguida por las recomendaciones y/o referencias, y en tercer lugar se encuentran las ferias comerciales. Además, un 33.33% utiliza directorios industriales y un 25% emplea redes sociales como LinkedIn. (ver Tablas 21 y 22).

De igual manera los medios de preferencia de los clientes B2B, para obtener información respecto a los productos de sus proveedores de envases, son sus personales agentes de ventas, correo electrónico, página web y ferias de negocios, esto por el 100% de empresas, mientras que 83.33% utilizan a los afiches en revista de negocio, y el 16.67% utilizan las redes sociales para este fin. Convergiendo así que las preferencias en cuanto al primer, segundo y tercer medio más usado por los clientes B2B, para obtener información sobre los productos de proveedores de envases, un 67% prefiere al personal de ventas como su principal fuente de información, destacando la importancia de las relaciones personales y la comunicación directa, el 58% prefiere a los correos electrónicos como segundo medio más usado y el mismo porcentaje 58% considera a la página web como tercer medio más utilizado (ver Tablas 23 y 24). Respecto a su nivel de colaboración con sus proveedores, el 75% de los clientes empresariales no comparte hallazgos de estudios de mercado con sus proveedores, mientras que un 25% a veces lo hace, de los que a veces lo hacen la información específica que comparten son sobre preferencias del consumidor y tendencias relacionadas al proceso de empaque y lo hacen para que sus proveedores les ayuden a generar nuevas alternativas de empaque que se ajusten a lo que pide el mercado, y para solucionar problemas asociados a proceso, máquina o empaque (ver Tablas 25, 26 y 27).

En cuanto a la percepción sobre la sustentabilidad de los empaques de termoformado los clientes B2B tienen posiciones marcadas en donde se puede evidenciar ciertos beneficios, pero al mismo tiempo limitaciones. Sólo el 25% considera muy importante que sus proveedores le ofrezcan empaques flexibles sostenibles, un 50% lo considera poco importante y un 25% nada importante. Asimismo el 66.67% de gerentes clientes B2B opinan que el

empaque sustentable no influye de manera importante en la decisión de compra del consumidor final, mientras que un 33.33% cree que tiene una influencia medianamente importante; Además, el 41.67% opina que no influye de manera importante en la imagen positiva de su empresa, además un mismo porcentaje 41.67% cree que el empaque sustentable influye de manera medianamente importante en la imagen positiva de la empresa. Hay un 16.67% que piensa que influye de manera muy importante, en cuanto al nivel de importancia que le dan a la capacidad que un envase de termoformado al vacío tiene para reducir la huella de carbono en un 30%. El 41.67% lo ve como poco importante, asimismo un 33.33% lo considera nada importante y solo un 25% lo considera muy importante (ver Tablas 28, 29, 30 y 33).

Tabla 13

Principal Valor Diferenciador para Convencer a Adquirir un Nuevo Envase Termoformado al Vacío

	Frecuencia	Porcentaje
Que el producto genere mayor beneficio en relación al costo	6	50.00%
Que el producto cumpla las expectativas de resistencia y vida útil.	6	50.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Criterios Comerciales y de Producción, para Decidir la Compra de un Envase de Termoformado al Vacío

	SI es un criterio de compra		NO es un criterio de compra		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Tiempo de Vida útil	10	83.33%	2	16.67%	12	100.00%
Rendimiento	9	75.00%	3	25.00%	12	100.00%
Precio	8	66.67%	4	33.33%	12	100.00%
Otros (Presentación, Resistencia)	3	25.00%	9	75.00%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 15*Disposición de Comprar a Pesar de que el Precio Inicial Sea Mayor por Kilo*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	100.00%
No	0	0.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 16***Medios que Utilizan para Contactar a sus Proveedores*

	SI utilizan		NO utilizan		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Personal (agente) de venta	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Correo electrónico	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Llamada Telefónica	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Plataforma virtual	1	8.33%	11	91.67%	12	100.00%
WhatsApp	1	8.33%	11	91.67%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 17***Primer, Segundo Medio Más Usado para Contactar a sus Proveedores*

	Primer medio más usado para contactar a proveedor		Segundo medio más usado para contactar a proveedor	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Personal (agente) de venta	6	50%	3	25%
Correo electrónico	4	33%	6	50%
Llamada telefónica	2	17%	3	25%
Total	12	100%	12	100%

Nota. Elaboración propia**Tabla 18***Opinión de Introducir Plataforma Online para Compra Exclusiva de Empaques Flexibles*

	Frecuencia	Porcentaje
Positiva	9	75.00%
Ni negativa ni positiva	3	25.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 19

Opinión si Perciben que la Plataforma Digital Agilizaría el Proceso de Compra y se Adaptaría a la Dinámica de sus Negocios

	Frecuencia	Porcentaje
Sí agilizaría y se adaptaría	11	91.67%
No agilizaría y no se adaptaría	1	8.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 20

Características que Debería Tener La Plataforma para que el Proceso de Compra Sea Ágil y Efectiva

	Si debería tener		Me es indiferente		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Rapidez en el servicio de atención	9	75.00%	3	25.00%	12	100.00%
Confiable	8	66.67%	4	33.33%	12	100.00%
Fácil de usar	8	66.67%	4	33.33%	12	100.00%
Permita dar seguimiento a los pedidos	2	16.67%	10	83.33%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 21

Plataformas Empleadas para Buscar a Nuevos Proveedores

	SI Usan		NO Usan		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Directorios industriales	4	33.33%	8	66.67%	12	100.00%
Ferias comerciales	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Google – páginas web	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Recomendaciones y/o referencias	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Publicaciones y revistas empresariales	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Redes sociales: ¿Cuál o cuáles?	3	25.00%	9	75.00%	12	100.00%
Otros	1	8.33%	11	91.67%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 22*Primera, Segunda y Tercera Plataforma Más Usada para Buscar a Nuevos Proveedores*

	Primera		Segunda		Tercera	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Google – páginas web	10	83%	1	8%	1	8%
Recomendaciones y/o referencias	1	8%	7	58%	3	25%
Ferias comerciales	1	8%	4	33%	7	58%
Publicaciones y revistas empresariales	0	0%	0	0%	1	8%
Total	12	100%	12	100%	12	100%

Nota. Elaboración propia**Tabla 23***Medios de Preferencia para Obtener Información Respecto a los Productos de los Proveedores de Envases*

	SI Prefieren		NO Prefieren		Total	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Personal (agente) de venta	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Correo electrónico	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Página web	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Feria de negocios	12	100.00%	0	0.00%	12	100.00%
Afiche en revista de negocio	10	83.33%	2	16.67%	12	100.00%
Redes sociales	2	16.67%	10	83.33%	12	100.00%
Otros	1	8.33%	11	91.67%	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 24***Primer, Segundo y Tercer Medio de Preferencia para Obtener Información Respecto a los Productos de los Proveedores de Envases*

	Primer		Segundo		Tercer	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Personal (agente) de venta	8	67%	3	25%	1	8%
Correo electrónico	1	8%	7	58%	3	25%
Página web	2	17%	2	17%	7	58%
Feria de negocios	1	8%	0	0%	1	8%
Total	12	100%	12	100%	12	100%

Nota. Elaboración propia

Tabla 25*Comparte Hallazgos de sus Estudios de Mercado con sus Proveedores*

	Frecuencia	Porcentaje
No comparte	9	75.00%
A veces comparte	3	25.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 26***Información Específica que se Comparte*

	Frecuencia	Porcentaje
No comparte	9	75.00%
Tendencias relacionadas al proceso de empaque	1	8.33%
Preferencia del consumidor	2	16.67%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 27***Para Qué o Por Qué Comparten Información*

	Frecuencia	Porcentaje
No comparte	9	75.00%
Para solucionar problema asociado a proceso, máquina o empaque.	1	8.33%
Ayuden a nuevas alternativas de empaque que se ajusten a lo que pide el mercado	2	16.67%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 28***Opinión sobre el Nivel de Importancia de que, los Proveedores Ofrezcan Empaques Flexibles Sostenibles con el Medio Ambiente*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	3	25.00%
Poco importante	6	50.00%
Muy importante	3	25.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 29

Opinión sobre el Nivel de Influencia del Empacado Sustentable y Amigable con el Medio Ambiente en la Decisión de Compra del Consumidor Final

	Frecuencia	Porcentaje
No influye de manera importante	8	66.67%
Influye de manera medianamente importante	4	33.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 30

Opinión sobre el Nivel de Influencia del Empacado Sustentable y Amigable con el Medio Ambiente en la Imagen Positiva de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje
No influye de manera importante	5	41.67%
Influye de manera medianamente importante	5	41.67%
Influye de manera muy importante	2	16.67%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 31

¿Cuán Importante Consideras que; una Bobina de Termoformado tenga la Capacidad de Envasar más Alimentos con Menos Plástico (40% Menos)?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente importante	5	41.67%
Muy Importante	7	58.33%
Poco Importante	0	0.00%
Nada Importante	0	0.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 32

¿Qué tan Importante Considera Usted que este Envase de Termoformado al Vacío Super T, Ofrezca un Tiempo de Vida Útil Mayor a la Competencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente importante	7	58.33%
Muy Importante	5	41.67%
Poco Importante	0	0.00%
Nada Importante	0	0.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 33

¿Qué Nivel de Importancia Asignaría a la Capacidad de un Envase Termoformado al Vacío para Reducir la Huella de Carbono en un 30%?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente importante	0	0.00%
Muy Importante	3	25.00%
Poco Importante	5	41.67%
Nada Importante	4	33.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 34

¿Qué Grado de Importancia da a que un Envase Termoformado al Vacío Ofrezca una Relación Costo-Beneficio Favorable?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente importante	11	91.67%
Muy Importante	1	8.33%
Poco Importante	0	0.00%
Nada Importante	0	0.00%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Tabla 35

De Ofrecerle esta Solución de Envasado Termoformado al Vacío Super T ¿Qué Cantidad de Kilos Estaría Dispuesta a Comprar su Empresa en un Año?

Empresa	Kilos de termoformados dispuestos a comprar al año
Esmeralda Corp SA	20000
Productos Zarreto	53000
Agropecuaria del Sur SAC	5600
Corporacion Rico SAC	96000
Laive SA	50000
Agroindustrias La Genovesa	6000
Supemsa SA	48000
Fábrica de Embutidos La Granjita	7000
Westphalia Alimentos	15000
Proanco SRL	12000
Braedt SA	66000
Redondos - Salchichería Alemana	25000
Total	403600

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

De Ofrecerle esta Solución de Envasado Termoformado al Vacío Super T ¿Cuánto Estaría Dispuesto su Empresa a Comprar en un Periodo Anual? (en Dólares)

Empresa	Promedio de compras dispuesto a realizar al año en USD
Esmeralda Corp SA	120000
Productos Zarreto	340000
Agropecuaria del Sur SAC	33600
Corporacion Rico SAC	550000
Laive SA	250000
Agroindustrias La Genovesa	35000
Supemsa SA	250000
Fábrica de Embutidos La Granjita	40000
Westphalia Alimentos	90000
Proanco SRL	75000
Braedt SA	540000
Redondos - Salchichería Alemana	120000
Total	2443600

Nota. Elaboración propia

Tabla 37*Valoración de las Características al Momento de Optar por la Compra del Laminado SuperT*

		Precio	Accesibilidad (Facilidad para adquirir el producto)	Mayor uso con menor plástico	Envase sustentable	Prestigio del proveedor
Nada Importante	Frec.	0	0	0	4	0
	%	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	0.00%
Poco importante	Frec.	0	0	0	6	0
	%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%
Importante	Frec.	1	6	5	2	2
	%	8.33%	50.00%	41.67%	16.67%	16.67%
Muy Importante	Frec.	5	6	5	0	10
	%	41.67%	50.00%	41.67%	0.00%	83.33%
Totalmente Importante	Frec.	6	0	2	0	0
	%	50.00%	0.00%	16.67%	0.00%	0.00%
Total	Frec.	12	12	12	12	12
	%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Elaboración propia

Conclusiones. En base a la revisión literaria, fuentes secundarias y fuentes primarias mediante la entrevista se logra concluir que:

El consumidor B2B principal para el presente plan de marketing, proviene prevalentemente del sector de carnes, lácteos y embutidos está conformado por medianas y grandes empresas, con alto poder adquisitivo, más de 10 años en el mercado, y plantas de producción ubicadas principalmente en Lima y algunas provincias, sus decisiones de compra siguen un proceso definido, analizando factores como eficiencia operativa, relación de costo beneficio, tiempo de vida útil y calidad, además de que buscan proveedores con prestigio en el mercado.

Actualmente la sostenibilidad ambiental no es un factor determinante en la decisión de compra de envases para el sector B2B de carnes, lácteos y embutidos, sin embargo, la eficiencia en el uso de materiales a través de innovaciones como los envases Super T es

valorada por permitir ahorros operativos, en consecuencia, se genera potencial para que la sostenibilidad cobre mayor relevancia en el futuro cercano por presiones de consumidores finales.

Existe una clara predisposición de los clientes B2B a adoptar los nuevos envases sostenibles Super T, siempre y cuando demuestren mejoras concretas en rendimiento, costo-beneficio y vida útil en comparación con soluciones existentes, por ello es necesario comunicar los beneficios frente a envases convencionales, en esta acción es clave enfatizar aspectos como la eficiencia operativa, retorno de inversión y conservación de calidad del producto por más tiempo, la sostenibilidad puede ser presentada como valor complementario.

El Super T demuestra ventajas en términos de eficiencia en uso de materiales (40% menos plástico), capacidad de extender vida útil de productos por barrera antimicrobiana, y mejoras en productividad en procesos de termoformado, estas características técnicas avalan su introducción al mercado B2B, al satisfacer necesidades actualmente no resueltas y generar beneficios económicos tangibles, además, la reducción en uso de plástico refuerza el posicionamiento sostenible.

En resumen, se logró claramente identificar el perfil del consumidor B2B, mismos que provienen del sector cárnicos y embutidos, representado por medianas y grandes empresas con más de 10 años en el mercado, alto volumen de producción y ventas anuales mayores a \$1 millón, sus prioridades de compra son eficiencia operativa, relación de costo-beneficio y extensión de vida útil. Si bien valoran la sostenibilidad, esta no es determinante en su decisión de compra actual, sin embargo, la creciente presión de consumidores finales podría hacer que la sostenibilidad ambiental gane relevancia en el mediano plazo. Existe una clara oportunidad y disposición del mercado B2B hacia los nuevos envases sostenibles. Demostrando mejoras en indicadores económicos clave y cumpliendo con estándares de

calidad, se estima un potencial de ventas el primer año de 403,600 kilos por un valor de \$2.4 millones.

3.1.3. Análisis de la Industria

El análisis de la industria es un proceso importante utilizado para comprender el entorno en el que una empresa opera. Este análisis implica la evaluación de factores externos que pueden afectar el éxito o fracaso de una empresa. Al comprender los factores que influyen en la industria, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas potenciales y así desarrollar estrategias adecuadas para competir en el mercado. El análisis de la industria es una parte crítica de la planificación estratégica y puede ayudar a las empresas a tomar decisiones más informadas y efectivas en su búsqueda por alcanzar sus objetivos empresariales (Sreedharan et al., 2019).

Principales Indicadores. Algunos de los principales indicadores económicos y comerciales que podrían ser relevantes para las empresas de la industria de los envases incluyen la producción y la tasa de utilización de la capacidad instalada (ver Tabla 38).

Tabla 38

Principales Indicadores de la Industria

Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022
Producción (índice=100)	159.1	173.4	185.5	183.5	166.6
Producción - variación porcentual (%)	0.2%	9%	7%	-1.1%	-9.2%
Tasa de utilización de la capacidad instalada (%)	74.8%	81.5%	87.2%	86.2%	78.3%

Nota. Adaptado de *Buscador de series: Plástico*, BCRP, 2023

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/buscador>), Información de dominio público.

Productos. Las técnicas de envasado y la selección del envase correcto requieren mayor atención. Para la mayoría de los productos alimenticios, el objetivo principal es que el envase debe proporcionar propiedades protectoras óptimas para proteger el producto de causas externas de daño, como la luz visible y los rayos ultravioleta, quienes, combinados con el oxígeno, la humedad, los microbios o insectos aportan en el deterioro de los alimentos, también los envases deben mantener la calidad y el valor nutricional y prolongar la vida útil. Otra consideración es que el empaque debe estar diseñado con una forma y tamaño adecuado y debe ser capaz de atraer compradores. Por otra parte, no solo se requiere que el empaque cumpla funciones básicas como contenedor, protección y conservación, medio de comunicación y facilidad de uso, sino que actualmente también se requiere que el empaque sea amigable con el medio ambiente y participe activamente en la protección del producto (paquete activo) e inteligente en brindar información sobre la condición del producto que se empaqueta (empaque inteligente) (Hasani & Damayanti, 2022).

El 'vacío' es una condición de un espacio en la que parte del aire y otros gases han sido liberados de manera que la presión en dicho espacio está por debajo de la presión atmosférica. En otras palabras, 'vacío' significa que un espacio que tiene una densidad de gas (partículas, átomos y moléculas) o una presión de gas inferior a las condiciones de la atmósfera. Entonces, el envasado al vacío es un sistema o método en donde la presión es inferior a 1 atm al eliminar el O₂ del envase para prolongar la vida útil, las ventajas del envasado al vacío son que aumenta el rendimiento del alimento, reduce la pérdida de producto, mantiene el sabor, etc. (Hasani & Damayanti, 2022).

Existen diferentes productos en la industria de envases al vacío para alimentos, los cuales incluyen máquinas termoformadoras de envasado al vacío, bolsas pre-hechas, bolsas termoencogibles y rollos de envasado al vacío, entre otros (Sealed Air, 2023). A

continuación, se describe cada uno de estos productos con más detalle junto con algunas de las principales marcas en el mercado:

Máquinas Termoformadoras de Envasado al Vacío. Estas máquinas son esenciales para sellar herméticamente los productos alimenticios en envasados termoformado al vacío con la finalidad de prolongar su vida útil y mantener y conservar el alimento. Algunas de las marcas líderes en la industria incluyen Variovac, Multivac o Cryovac (Rodríguez et al., 2010; Wagoner et al., 2022).

Bolsas y Rollos de Envasado al Vacío. Estos son los materiales que se utilizan para envasar los alimentos al vacío las cuales contienen una barrera de alcohol etileno-vinílico mejorado (EVOH) (Wagoner et al., 2022). Las bolsas y rollos de envasado al vacío para alimentos están disponibles en diferentes tamaños y espesores para adaptarse a diferentes tipos de alimentos. Algunas de las marcas líderes en la industria incluyen Winpak, Oxyguard, Cryovac, Freshlizet, ActiTUF (Kontominas et al., 2021).

En cuanto al análisis de mercado, la demanda de productos de envasado al vacío para alimentos está en aumento debido a la necesidad de mantener los alimentos frescos y protegidos del oxígeno y la humedad, siendo estas características presentes en los productos de Sealed Air, quienes ofrece empaques para envasado al vacío de alimentos, que incluyen bolsas y laminados (ver Tabla 9). Estos materiales son flexibles y están compuestos por varias capas que proporcionan una barrera al oxígeno, lo que ayuda a extender el tiempo de vida útil de los alimentos. Estos empaques permiten mantener las características organolépticas del alimento durante más tiempo, facilitando así su llegada al consumidor final y ofreciendo beneficios en la cadena de suministro, contando con las categorías de bolsas y laminados convencionales para termoformado; la competencia en este mercado es alta, y las marcas líderes en la industria han establecido su posición a través de la calidad de sus productos, la innovación y la satisfacción del cliente.

Precios. En el mercado industrial actual, las empresas consideran al precio como un factor muy importante al momento de decidir su compra (ver Tablas 14 y 37). En ese sentido, cuando se manejan los precios en las ventas B2B, el proveedor debe centrar sus esfuerzos en dejar claro a las empresas el valor diferenciado de su producto más allá del costo. Por ejemplo, si tenemos un producto a \$15 dólares y la competencia a \$10 dólares (números ficticios), uno podría pensar que según las circunstancias, el costo adecuado para adquirir el producto sería \$12. Pero en diferentes industrias, con vendedores seguros y capacitados ofrecerían su precio de \$15, debido que dentro de las negociaciones B2B debe primar el valor sobre el precio, es decir, primero se deja en claro el beneficio que obtiene el cliente (empresa), después lo que obtiene el vendedor (proveedor) (Hinterhuber et al., 2021) (ver Figura 7).

Figura 7

Población Peruana Censada Perú al 2017



Nota. Adaptado de *Value first, then price: the new paradigm of B2B buying and selling*, por Hinterhuber et al., 2021, (<https://link.springer.com/article/10.1057/s41272-021-00304-3>).

Conforme se observa, el producto del 'proveedor' tiene un precio un 50% superior al de su competidor, sin embargo, los representantes de ventas pueden mostrar a los clientes que

ahorrarán dinero a largo plazo si eligen al ‘proveedor’. La empresa transmite la diferencia de precio como una inversión que tendrá un retorno de \$30 dólares como resultado de las mejores prestaciones del producto del ‘proveedor’, como un mayor tiempo de actividad, una mayor fiabilidad, una instalación más rápida y un menor inventario, entre otros, una inversión de \$5 dólares (la diferencia entre los precios de ambos productos) conduce a una mayor ganancia para los clientes empresariales.

Siendo que en el caso de Sealed Air, los laminados se venden a un precio de USD 6.3-8.50 dólares por kilogramo. Por otro lado, el laminado Super T tiene un precio promedio de USD 9.5-12 dólares por kilogramo (generalmente se solicitan 500 kg, se vende por bobina), sin embargo, en el estudio de mercado se dejó muy claro que, el 100% de empresas están dispuestos a pagar más si el producto ofrece un valor agregado significativo, como mayor rendimiento y vida útil extendida (ver Tabla 15). En el caso de la competencia, se ofrecen laminados de alta barrera a un precio de USD 6-8 por kilogramo, sin embargo, estos laminados utilizan un mayor espesor debido a que no poseen la misma resistencia, capacidad de formado o extensión de vida útil.

Canales de venta. Los canales de venta son los medios o rutas a través de los cuales un producto o servicio llega al cliente. (Kotler & Armstrong, 2017). En el caso de los clientes B2B, los canales empleados son diferentes a los utilizados con los clientes finales, en ese sentido la presencia multicanal es vital para el adecuado proceso para abordar a estos clientes empresariales, según Céspedes y Narayandas (2019) algunos ejemplos de canales de venta B2B son:

- Personal de venta directa, que son personas que representan a un fabricante o distribuidor y venden sus productos a otras empresas, ya que se tiene una mejor cobertura geográfica sobre los compradores.

- Distribuidores, los cuales se orientan a comercializar bienes de los productores a empresas más pequeñas.
- Agentes de fabricante, son aquellos que venden una amplia gama de productos a comisión, y está dirigido a empresas que no pueden con el costo que demanda un equipo de ventas.
- Intermediarios, al igual que los agentes también venden a comisión, pero su especialidad es la búsqueda de compradores que compran por lotes.

Siendo que los clientes B2B tienen mayor preferencia por la venta directa, ya que según sus apreciaciones este canal tiene una mayor eficiencia en la distribución, debido a que, al vender directamente al cliente empresarial, se elimina la necesidad de intermediarios, lo que reduce los costos y aumenta la eficiencia en la distribución del producto (ver Tabla 16). En el caso de Sealed Air Perú, este canal está a cargo de un equipo de ventas liderado por un Gerente Comercial, el cual incluye un Sales Manager de Food Care, dos vendedores y un asistente de ventas, además de la Dirección Comercial en Chile, en donde Perú reporta sus operaciones a Sealed Air Chile.

Con ello, se puede explicar el proceso de venta con el cliente, donde primero el cliente es visitado por la fuerza de ventas para identificar necesidades o recomendar el empaque según la aplicación. Posteriormente, se envía una cotización al cliente mediante un email formal, quien genera la Orden de Compra (OC), el despacho se realiza dentro de un plazo de 24-48 horas si el material se encuentra en inventario, en caso de no estar disponible, se debe fabricar en las plantas de Chile, Argentina, México o China, lo cual tiene un tiempo de producción (lead time) de 45-90 días, dependiendo de la naturaleza del material y si es impreso, liso, entre otros.

Promoción. En los últimos años, los especialistas en marketing de empresa a empresa (B2B) han adoptado y experimentado con una amplia gama de herramientas de promoción y

comunicaciones de marketing en un esfuerzo por enfrentar los desafíos de los ambiciosos objetivos de crecimiento y la creciente presión para alcanzar los objetivos de rendimiento. Este cambio se debe al reconocimiento de que las estrategias de venta personal son importantes, pero no suficientes, incluso cuando van acompañadas de una mayor capacidad de respuesta a las demandas de los clientes para ser más colaborativos, en consecuencia, los especialistas en marketing B2B han demostrado su voluntad de ir más allá de las simples comunicaciones publicitarias unidireccionales para implementar creativamente múltiples formas de medios publicitarios tradicionales y no tradicionales que interactúen mejor con los clientes (Swani et al., 2020).

Dentro de la industria B2B, lo cotidiano son las ferias comerciales, la publicidad mediante revistas de negocios, el correo directo, el telemarketing, y estos cuentan con mayor presencia en las iniciativas del denominado marketing B2B, en efecto, el marketing de eventos (asistir, organizar o exponer en convenciones, ferias u otros actos) suele ser uno de los elementos más costosos de los presupuestos de marketing de muchas empresas B2B, sólo superado por los gastos del departamento de ventas. Hoy en día, los profesionales del marketing B2B integran estos eventos de marketing en directo con la participación online a través de publicaciones, redes, encuestas y concursos (Céspedes & Narayandas, 2019).

La publicidad en redes sociales aumenta constantemente entre los profesionales del marketing B2B, sin embargo, el principal motor de la comunicación es la venta personal, en la que un representante de la empresa se relaciona con el cliente potencial para influir en su decisión de compra aunque los consumidores ya no dependen totalmente de los equipos de ventas B2B para obtener información. La venta personal sigue contribuyendo a tareas críticas como el diseño de soluciones personalizadas para satisfacer las necesidades del comprador, la gestión del rendimiento y la entrega, y el seguimiento de las modificaciones en las

necesidades del cliente y el valor percibido a lo largo del tiempo (Céspedes & Narayandas, 2019).

En el caso de Sealed Air, la promoción de productos pasa por la fuerza de ventas y la web corporativa, son los principales canales de contacto, principalmente, son los vendedores quienes se encargan de contactar y realizar prospecciones, ya sea a través de la web o llamando a la empresa, una vez establecido el contacto, la fuerza de ventas se encarga de manejar el resto del proceso, los clientes potenciales suelen recurrir a la empresa cuando requieren empaques debido al reconocimiento de la marca Cryovac o por recomendación de terceros, no empleándose redes sociales para realizar la promoción, al igual que las empresas competidoras que recurren mayormente al uso de su página web y su personal de venta.

Objetivos.

El objetivo general del análisis de la industria es:

Conocer el contexto de la industria de envasado al vacío y cómo se desarrolla actualmente, para tener un mayor entendimiento de los factores que influyen dentro de comportamiento de las diferentes empresas frente a sus actividades comerciales.

Los Objetivos Específicos. Son:

Identificar y conocer los principales productos de envasado de los principales competidores para conocer el valor que ofrece a sus clientes y potenciales clientes.

Realizar un benchmarking de los principales precios de Sealed Air en relación con los competidores, así como qué beneficios ofrece cada uno a sus clientes.

Definir los canales de distribución realizado por Sealed Air y sus principales competidores, a fin de conocer las preferencias de los clientes respecto el medio por el cual prefieren ser atendidos.

Conocer los canales por los cuales promocionan tanto Sealed Air como sus competidores, a fin de tener un mejor panorama respecto a cómo busca acercarse a sus clientes y potenciales clientes.

Metodología. Para resolver este apartado, se utilizó una metodología mixta para analizar la industria, combinando la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, las técnicas utilizadas fueron, la revisión sistemática de la literatura, así mismo se aplicó una entrevista semiestructurada, siendo el cuestionario de preguntas el instrumentos, el cuestionario fue aplicado a clientes B2B para obtener más información sobre el mercado industrial y sus necesidades, la población y la muestra estuvo constituida por un total de 12 gerentes comerciales, además del gerente comercial de Sealed Air, Perú mismos que son los clientes B2B, para la determinación de la muestra se utilizó una metodología no probabilística y por el alcance de los investigadores, mismos resultados ayudaron a diseñar estrategias efectivas de marketing (ver Tabla 39).

Tabla 39

Ficha Técnica para el Análisis de la Industria

Aspectos metodológicos	Descripción
Tipo de estudio	Mixto
Diseño de estudio	Descriptivo
Técnica	Entrevista semiestructurada
Instrumento	Cuestionario de preguntas
Población	Consumidores empresariales de la industria cárnica
Muestra	12 Gerentes comerciales de las empresas industriales de carnes, lácteos y embutidos mas el gerente comercial de Sealed Air, Perú.

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018

(<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>), Editorial McGraw-Hill.

Información de dominio público.

Hallazgos. Este apartado se resuelve en base al análisis tanto de las fuentes literarias como del estudio de mercado, y la entrevista al gerente comercial de Sealed Air, Perú, en consecuencia se llegó a determinar los siguientes hallazgos:

El principal producto que la industria utiliza en su proceso de envasado, son las láminas de termoformado al vacío (ver Tabla 10), para lo cual utilizan las máquinas termoformadoras. Marcas líderes como Sealed Air - Cryovac, Amcor, Alitecno, Multivac, y Winpak ofrecen soluciones de alta calidad que prolongan la vida útil y conservación de los alimentos (ver Tablas 40 y 41).

Sealed Air compite con su marca Cryovac y su innovador empaque Super T, que reduce el espesor del material en un 40% manteniendo resistencia y mejor productividad en procesos de termoformado, esta eficiencia de materiales es valorada por clientes B2B, (ver Tablas 31, 32).

El precio promedio de los laminados convencionales es de USD 6-8 por kilo, el laminado Super T de Sealed Air tiene un precio superior de USD 9.5-12, pero los clientes B2B están dispuestos a pagar más ante los beneficios demostrados (Tabla 14, Tabla 15). La competencia ofrece laminados de alta barrera a USD 6-8 por kilo, pero con mayor espesor y menores prestaciones, Sealed Air, compensa la diferencia de precio con la relación de costo-beneficio y los ahorros del Super T (ver Tabla 34).

El canal preferido por clientes B2B es la venta directa mediante fuerza de ventas, por su eficiencia en cobertura y entrega (Tabla 16). Sealed Air emplea este canal con un equipo liderado por el gerente comercial, el proceso incluye visitas para identificar necesidades, cotizaciones vía correo electrónico, recepción de OC y despacho en 24-48 horas, si no hay stock, el pedido se atiende entre 45-90 días, por su parte la competencia sigue un proceso similar de venta directa.

Tanto Sealed Air como competidores usan fuerza de ventas y web corporativa como principales canales de promoción y atención a los clientes y potenciales clientes, los mismos que, prevalentemente les contactan por medio de, personal (agente) de venta, correo electrónico y llamadas telefónicas, son buscados por sus potenciales clientes prevalentemente

por Google – páginas web, recomendaciones y/o referencias y ferias comerciales. También, cuando los clientes deben buscar información sobre los productos que les ofrecen, estos usualmente lo realizan, mediante su personal (agente) de venta, correo electrónico y página web, no hay uso de redes sociales, prevalece siempre la comunicación directa y también valoran mucho la reputación del proveedor (ver Tablas 16, 17, 22, 24 y 37).

En consecuencia, la industria de envasado al vacío para el sector alimenticio se encuentra en crecimiento impulsada por la necesidad de mantener los alimentos frescos y prolongar su vida útil, marcas globales líderes, como Cryovac de Sealed Air, Variovac y Multivac, están posicionadas en el mercado peruano a través de soluciones de alta calidad, Sealed Air compete con su innovador empaque Super T que mejora eficiencia en uso de materiales y productividad en procesos de termoformado; Esta propuesta de valor es bien recibida por clientes B2B que buscan reducir costos operativos a la vez que extienden vida útil de sus productos (ver Tablas 31, 32, 34, 35, 36 y 37).

Si bien la sostenibilidad ambiental actualmente no es determinante, la creciente conciencia del consumidor final puede ejercer mayor presión por soluciones sostenibles, aspectos como eficiencia de materiales son más valorados hoy por clientes B2B. Esto se debe a que las empresas buscan optimizar sus procesos productivos y reducir costos. El canal de venta directa con fuerza de ventas especializada es el estándar para la industria, la promoción se enfoca en construir relaciones personalizadas para diseño de soluciones adaptadas, lo que permite entender a profundidad las necesidades específicas de cada cliente y ofrecerles propuestas de valor únicas. En general se percibe una industria en crecimiento, con oportunidades para introducir innovaciones como el Super T que resuelven problemas críticos de negocio para el sector B2B de alimentos, como la extensión de la vida útil de los productos, la mejora en la eficiencia de los procesos de envasado y la reducción de la huella ambiental.

Tabla 40*Proveedor de Insumos para Envasado al Vacío*

	Frecuencia	Porcentaje
Sealed Air Perú	5	41.67%
Amcor	4	33.33%
Alitecno	2	16.67%
Multivac	1	8.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia**Tabla 41***Insumos que Suministran los Proveedores*

	Frecuencia	Porcentaje
Laminado T60	5	41.67%
Lamina Winpack	2	16.67%
Laminado Fondo ICE9501	4	33.33%
Laminado Fondo	1	8.33%
Total	12	100.00%

Nota. Elaboración propia

Conclusiones. En base a la revisión literaria, y los resultados de las entrevistas se logra concluir que:

Los principales envases más usados son el termoformado al vacío y el envasado al vacío en bolsas flexibles; marcas como Cryovac de Sealed Air ofrecen soluciones para extender la vida útil y la conservación de alimentos, Sealed Air compite con su innovador empaque Super T, que mejora la productividad al reducir 40% de espesor de material manteniendo resistencia, además es importante recordar que el cliente B2B valora este atributo.

El laminado Super T de Sealed Air tiene precio superior a la competencia, pero el clientes B2B está dispuesto a pagar más, siempre y cuando esta propuesta demuestre que tiene mayor rendimiento y una extensión en la vida útil del producto envasado, Sealed Air con su producto Super T tiene estos atributo tanto en términos de, relación de costo-beneficio y los ahorros operativos que este genera.

El canal preferido es la venta directa por medio de la fuerza de ventas, ya que permite tener una mejor eficiencia en cobertura y entrega de productos, el proceso incluye visitas, cotizaciones, órdenes de compra y despachos en 24-48 horas según stock, ya que de lo contrario podría oscilar entre 45-90 días. Sealed Air emplea este canal mediante un equipo liderado por el gerente comercial, los competidores siguen un similar proceso de venta directa.

Tanto Sealed Air como los competidores priorizan la fuerza de ventas y web corporativa para promoción de sus productos, los clientes en su mayoría contactan por reconocimiento de marca y recomendaciones, siempre prevalece la comunicación directa para diseño de soluciones personalizadas, existe una importante oportunidad de incorporar en las estrategias de promoción la presencia activas en ferias y revistas del sector.

En definitiva, la industria de envasado al vacío para alimentos se encuentra en crecimiento, impulsada por la necesidad de mantener los productos frescos y prolongar su vida útil, marcas globales líderes como Cryovac de Sealed Air compiten a través de soluciones de alta calidad y alta productividad. Si bien la sostenibilidad no es aún determinante, la eficiencia en uso de materiales si los es, ya que permite reducir costos operativos, se espera mayor presión futura por parte del consumidor final, en referencias a soluciones sostenibles, el canal de venta directa con la fuerza de ventas especializada es el estándar y el más impórtate, la promoción se enfoca en construir relaciones sólidas con cada uno de estos clientes industriales.

3.1.4. Análisis de Fuerzas Competitivas

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta utilizada para analizar la competitividad de un sector o mercado, el objetivo es entender cómo operan las cinco fuerzas principales que afectan el sector: la competencia entre los competidores existentes. La amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas ayudan a las empresas a comprender cómo se estructura un mercado y cómo pueden maximizar su posición competitiva.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. Los competidores que incursionan y que buscan ingresar, traen consigo capacidades y habilidades para obtener una parte del mercado, lo que genera presión en los precios, los costos y la inversión necesaria para ser competitivos (Donawa & Morales, 2018). Dentro del mercado de envases, los nuevos competidores serían aquellas empresas que ya se encuentran en el rubro de envases, pero optan por ingresar al mercado de los envases sostenibles o al vacío, muchos de ellos serían transnacionales con sedes productivas y oficinas comerciales en el país. Específicamente para Sealed Air, desde hace tres años; Bemis, quien se unió al grupo Amcor, se convirtió en un competidor directo; posteriormente, Amcor adquirió Peruplast, una empresa peruana, para ampliar su cobertura dentro del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores. Dentro de esta categoría, los proveedores obtienen un mayor beneficio para sí mismos, cobrando precios elevados, reduciendo la calidad o los servicios que ofrecen, o trasladando los costos, los proveedores fuertes, incluyendo aquellos que proporcionan mano de obra, pueden aprovechar al máximo una industria que no puede reflejar un aumento en los costos en el precio final (Donawa & Morales, 2018). En el mundo solo existe entre tres o cuatro empresas que fabrican resinas, y

tienen el poder para negociar este insumo, mismo que es fundamental para cualquier laminado, en especial el Super T.

A partir de la pandemia hubo un incremento de sus precios, reduciendo la cantidad demandada de resinas en el mundo, así como encarecer el producto final, con ello en Sealed Air, las negociaciones con los proveedores se realiza a nivel corporativo, para Latinoamérica (parte norte) y Brasil (parte sur) se realiza desde Estados Unidos. En el caso de Perú, al tratarse de una oficina sin planta de producción, los precios ya están establecidos y no existe la posibilidad de negociar directamente, sin embargo, es posible considerar a las sedes principales de Sudamérica, como Chile, que provee a Sealed Air Perú, el poder de negociación de la oficina en Perú está sujeto al stock disponible en Chile, de no contar Chile con stock, la gestión deberá realizarse a través de Argentina, teniendo a Sealed Air Chile como intermediario entre Perú y Argentina.

Rivalidad entre Competidores. La competencia o rivalidad entre las empresas existentes puede manifestarse de varias maneras, como ofertas de precios reducidos, innovaciones en los productos, estrategias publicitarias y mejoras en el servicio al cliente, una competencia intensa tiene un efecto negativo en el desempeño de una empresa (Donawa & Morales, 2018). Entre los principales competidores que tiene Sealed Air esta Bemis Company, principal competidor transnacional, parte de Amcor, quienes cuentan con buenos productos y precio competitivo, también se compete con Multivac, una transnacional, siendo el centro de su negocio la maquinaria para envasado al vacío, sus empaques son de mediana calidad pero tienen buen precio. Alitecno posee una buena oferta económica pero, cuenta con poco conocimiento técnico, y Peruplast Amcor, que tiene envases flexibles cuenta con una línea económica de materiales laminados y pouches, que se destaca por su oferta económica, especialmente en tapas impresas.

Poder de Negociación de los Compradores. Los clientes pueden obtener más valor al obligar a bajar los precios, exigiendo una mejor calidad o más servicios, lo que aumenta los costos y enfrenta a los distintos participantes de una empresa, los compradores tienen poder de negociación, especialmente si son sensibles al precio, ya que utilizan esa influencia para presionar a la reducción de precios (Donawa & Morales, 2018). En el caso de los clientes de Sealed Air, cuando se presentan ofertas más económicas y la extensión de vida útil no es un factor crucial, es común que en productos nacionales de alta rotación no requieran un empaque tan resistente o una mayor duración, esto es especialmente válido para productos como embutidos, como salchichas y feteados de jamonada de bajo precio, que tienen una rotación rápida, siendo que un envase más costoso puede estar asociado a productos gourmet. Quiere decir que, en productos de alta rotación los clientes tienen el poder de negociación porque optan por envases más económicos, mientras que en productos gourmet el poder de negociación es bajo, dado que busca un envase de mayor calidad para sus productos.

Amenaza de Productos Sustitutos. Un producto sustituto realiza una función similar o idéntica al producto de una empresa, pero de manera diferente, se considera un sustituto cuando se puede reemplazar ese producto, prefiriendo comprar uno usado o de menor precio en lugar de adquirir uno nuevo o cuando el consumidor lo fabrica por sí mismo. Porter afirmó que cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la empresa disminuye (Donawa & Morales, 2018). Hoy por hoy, los empaques estándar fabricados con resinas que no son reciclables, biodegradables en un corto periodo, como son los envases de polietileno, envases PET o incluso hay algunos envases de tipo cartón son una amenaza actual para algunos envases que produce Sealed Air. Por lo tanto, la competencia con estos sustitutos obliga a Sealed Air a innovar constantemente y adaptar sus productos para mantenerse competitivos en un mercado en constante evolución y/o cambio.

Objetivos.

El objetivo general del análisis de las fuerzas competitivas es:

Evaluar la intensidad de la competencia en un mercado y el incentivo que genera dicho mercado para las empresas.

Los objetivos específicos. Son:

Identificar la entrada de nuevos competidores en el mercado, determinando qué es lo que los incentiva ingresar y sus limitaciones.

Evaluar el poder que tienen los clientes B2B para negociar los precios y condiciones de venta con las empresas, así como las necesidades y expectativas que tienen respecto al producto ofrecido.

Identificar el poder que tienen los proveedores para negociar los precios y condiciones de venta, es en este caso los proveedores de Sealed Air que proporcionan las resinas para producir los productos a los clientes B2B.

Analizar la intensidad de la competencia en el mercado, es decir, examinar los atributos y deficiencias de los competidores en torno al producto que ofrecen a las empresas.

Evaluar las amenazas de productos o servicios sustitutos que puedan competir con los productos o servicios de la empresa en el mercado de envasado al vacío para el desarrollo de contingencias.

Metodología. Para resolver este apartado, se utilizó una metodología mixta, combinando la recopilación de datos cualitativos, la revisión de literatura y los datos cuantitativos. Las técnicas aplicadas son la encuesta y la entrevista semiestructurada, mientras que la guía de entrevista y el cuestionario de preguntas como instrumentos. La entrevista semiestructurada se realiza al gerente comercial de Sealed Air, Perú y el cuestionario se utilizan en clientes B2B para obtener más información sobre el mercado industrial y sus necesidades, la población y la muestra para investigar al cliente B2B se eligen

utilizando una metodología no probabilística y por el alcance de los investigadores, lo que da una visión global del mercado (ver Tabla 42).

Tabla 42

Ficha Técnica para el Análisis de las Fuerzas Competitivas

Aspectos metodológicos	Descripción
Tipo de estudio	Mixto
Diseño de estudio	Descriptivo
Técnica	Entrevista semiestructurada/Encuesta
Instrumento	Guía de entrevista/Cuestionario
Población	Consumidores empresariales de la industria cárnica
Muestra	Gerentes comerciales de las empresas industriales de carnes, lácteos y embutidos y gerente comercial de Sealed Air, Perú.

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018, (<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>), Editorial McGraw-Hill.

Información de dominio público.

Hallazgos. Para resolver este apartado se realizó el análisis de las fuentes literarias, así mismo los resultados de la encuesta aplicada a 12 gerentes comerciales clientes B2B, y la entrevista al gerente comercial de Sealed Air, Perú, en consecuencia, se llegó a determinar los siguientes hallazgos:

En los últimos años han incursionado nuevos competidores en el mercado de envases para alimentos como es el caso de Bemis que se unió a Amcor, ampliando así su cobertura, en Perú a través de la adquisición de Peruplast. La entrada de estos nuevos competidores globales con soluciones de calidad se explica por el crecimiento en la demanda de envases al vacío, impulsado por la necesidad del sector alimentario de extender la vida útil y fresca de sus productos, estos competidores aportan innovaciones y presionan los precios y la calidad en el sector, el movimiento de Amcor adquiriendo Peruplast demuestra una estrategia de expansión y competencia directa; las barreras de entrada no son extremadamente altas, por lo que se espera continuar el ingreso paulatino de nuevos competidores.

Los clientes B2B en la industria de alimentos tienen un poder de negociación significativo, especialmente en productos de alta rotación como embutidos de bajo costo ya que prefieren envases económicos a menos que se trate de productos gourmet, donde la calidad del envase es más valorada. En consecuencia, en el caso de productos de alta rotación, hay mayor poder de negociación del cliente sobre condiciones como precio o calidad al existir alternativas más económicas que cumplen su propósito, sin embargo, en productos gourmet, donde se requiere alta calidad para conservar características del alimento, su poder de negociación es menor. Los clientes B2B ejercen mayor poder de negociación cuando hay varias opciones en el mercado que pueden elegir si una no satisface sus necesidades, según su sensibilidad al precio.

Sealed Air Perú, sin planta productiva propia, depende de Chile y otros países para su abastecimiento, limitando su capacidad de negociación de precios. A nivel global, los pocos proveedores de resinas plásticas tienen un alto poder de negociación sobre Sealed Air.

Sealed Air enfrenta una competencia diversa tanto en tamaño, con empresas globales como Amcor, o locales como Peruplast; como en estrategias, desde competidores enfocados en precio hasta aquellos orientados a nichos premium, esto se refleja en las múltiples opciones que tienen los clientes B2B (ver Tabla 40). Sin embargo, el posicionamiento de marca y calidad de Sealed Air le otorgan cierta ventaja competitiva, la competencia es intensa, Sealed Air enfrenta desafíos en mantener su posición en el mercado debido a la diversidad de ofertas y estrategias de precios de sus competidores.

Los envases de materiales no reciclables o biodegradables, como el polietileno y PET, representan una amenaza creciente, estos productos son más económicos y accesibles, desafiando la posición de envases más sostenibles en el mercado, es decir los envases de plástico genéricos o multipropósito representan una alternativa más económica frente a las soluciones de envasado al vacío, si bien no igualan sus prestaciones, pueden resultar

suficientes para algunas aplicaciones, sobre todo en productos de alta rotación, por ello constituyen una amenaza para Sealed Air en ciertos segmentos.

En definitiva, el crecimiento en la demanda de envases para extender la vida útil de los alimentos impulsa el atractivo del mercado, si bien la competencia es diversa, la calidad y posicionamiento de Sealed Air le permiten destacar, el poder de negociación de clientes y proveedores es medio. La amenaza de ingreso es moderada dadas las barreras existentes, por ello se evalúa como un mercado competitivo pero atractivo para aquellos que logran la diferenciación; el mercado de envases sostenibles en Perú se caracteriza por una competencia intensa con la entrada de grandes jugadores internacionales y la existencia de productos sustitutos más económicos. Los clientes B2B tienen un poder de negociación significativo y tienden a preferir soluciones económicas, aunque están dispuestos a pagar más por calidad en ciertos segmentos, los proveedores de materiales clave tienen un poder de negociación considerable, lo que impacta los costos y la estrategia de empresas como Sealed Air, a pesar de la intensa competitividad, este sigue siendo un mercado atractivo para aquellos, como Sealed Air, que a través de la diferenciación pueden posicionarse sólidamente centrándose en la calidad y la innovación en sus propuestas de valor.

Conclusiones. Son

La creciente demanda en el mercado de envases para extender la vida útil de alimentos viene incentivando el ingreso de nuevos competidores internacionales, como es el caso de Amcor fusionándose con Bemis y adquiriendo a la local Peruplast para ampliar cobertura, si bien existen algunas barreras de entrada, estas no son extremadamente altas, por lo que se espera continuar el flujo de nuevos competidores con soluciones de calidad presionando precios y generando mayor variedad de ofertas en el mercado peruano.

En el sector alimentario, los clientes B2B tienen un alto poder de negociación, guiados fuertemente por la sensibilidad al precio, por lo que tienden a preferir opciones más

económicas en productos de alta rotación, sin embargo, en categorías gourmet donde se requiere alta calidad para conservar propiedades del alimento, el cliente tiene menor control sobre las condiciones de compra, la diversidad de competidores en el mercado también refuerza el poder de negociación al existir varias alternativas entre las cuales elegir.

Si bien Sealed Air Perú tiene una capacidad limitada de negociar condiciones con sus proveedores debido a la falta de plantas productivas en el país, la regional de Sealed Air en América Latina puede tener un mayor poder de negociación gracias a su escala y volumen de compras. Sin embargo, este poder de negociación regional aún puede verse limitado frente a los pocos proveedores globales de resinas plásticas, quienes por su posición de dominio logran fijar precios y términos contractuales favorables para ellos.

Sealed Air enfrenta una fuerte competencia por parte de empresas globales y locales, con estrategias de precios bajos o enfoque en nichos premium, generando una amplia variedad de opciones disponibles para los clientes B2B, su posicionamiento de marca, calidad e innovación le permiten cierta diferenciación, pero la intensidad competitiva representa un desafío constante para mantener la participación.

Los envases de plástico genéricos y no sostenibles surgen como alternativas más económicas capaces de cumplir, al menos parcialmente, la función de envasado al vacío para ciertas aplicaciones, especialmente en segmentos de alto volumen-bajo precio, por ello, a pesar de sus limitaciones, constituye una amenaza sustituta creciente que Sealed Air debe considerar.

En definitiva, el mercado luce atractivo por su crecimiento impulsado por las tendencias en el sector alimentario, sin embargo la alta competitividad con presiones sobre precios y márgenes, y el aumento en el poder de negociación de clientes y proveedores, lo vuelven altamente retador para obtener rentabilidad y participación, por lo que la

diferenciación en calidad e innovación se vuelven aspectos clave de éxito que Sealed Air debe tener muy presente dentro de sus estrategias.

3.1.5. Análisis de la Competencia

Los gerentes otorgan una importancia significativa en el análisis de la competencia en términos de su papel en el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones, las actividades a partir del análisis de la competencia influyen en la inteligencia comercial gerencial y el establecimiento de metas, como tal está impulsada por la dirección de la empresa, que debe definir sus objetivos y las grandes incógnitas a las que debe dar respuesta para ofrecer un producto y/o servicio acorde a las necesidades del mercado (Riski et al., 2019).

Estrategias de marketing. Son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos comerciales de una empresa a través de la identificación de oportunidades de mercado y la implementación de tácticas específicas para llegar a su público objetivo, estas estrategias pueden incluir una combinación de técnicas de investigación de mercado, posicionamiento de marca, segmentación de audiencia, desarrollo de productos, promoción, publicidad, precios y distribución, el objetivo principal de las estrategias de marketing es crear conciencia, generar interés y aumentar la demanda de los productos o servicios de la empresa, a fin de impulsar su crecimiento y rentabilidad a largo plazo (Kotler & Armstrong, 2017).

Como parte del análisis de la competencia, mediante consulta con el gerente comercial de Sealed Air, Perú, actualmente tiene tres competidores principales, siendo estos Bemis-Amcors, Multivac y Alitecno, quienes como parte de sus estrategias de marketing se han orientado a ofrecer como producto laminas convencionales para termoformado, así como bolsas para empacado al vacío (Bemis). En el caso de Multivac, ofrece laminados convencionales para termoformado, bolsas para empacado al vacío y maquinaria para el envasado al vacío. En el caso de Alitecno, también ofrece láminas para termoformado, bolsas

y pouches para empacado al vacío, maquinarias para envasado al vacío, maquinarias para el procesamiento de alimentos, insumos como saborizantes y colorantes e ingredientes para la industria de alimentos. Sobre el atributo que sostiene cada empresa es la calidad, en el caso de Bemis, Multivac y Alitecno presentan una calidad mediana, pero con un menor precio, resaltando el hecho que estos dos últimos ofrecen también los precio a crédito, el valor diferenciador de cada empresa tiene a Bemis con un precio acorde a la calidad ofrecida, la cual es clasificada como buena, en el caso de Multivac y Alitecno cuentan con un menor precio, pero Multivac ofrece la maquinaria y los envases como producto integral, y Alitecno ofrece un abastecimiento constante.

Asimismo, los productos de la competencia de Sealed Air son laminados convencionales, que son materiales multicapa termoformables, estos laminados presentan características como flexibilidad y elongación, y permiten extender la vida útil del alimento. Se utilizan en diferentes espesores o micrajes.

La competencia cuenta con una fuerza de ventas de, 4-5 vendedores por empresa, están segmentados por categorías y también cuentan con un ingeniero de desarrollo local. Además, participan en ferias como expoalimentaria y pesca, donde exhiben sus empaques y equipos.

A modo de resumen se podría mencionar que; Bemis-Amcor, ha adoptado una estrategia centrada en ofrecer láminas convencionales para termoformado y bolsas para empacado al vacío a precios competitivos, acordes a la buena calidad de sus productos. Su fortaleza radica en su sólido posicionamiento de marca y su capacidad de inversión en innovación y marketing gracias a su respaldo financiero.

Por su parte Multivac se ha enfocado en brindar una solución integral que combina laminados convencionales para termoformado, bolsas para empacado al vacío y la maquinaria necesaria para el envasado. Su propuesta de valor se basa en ofrecer precios más bajos que la

competencia y facilidades de crédito para sus clientes, incrementando su visibilidad y posicionamiento a través de la participación activa en ferias especializadas del sector alimentario.

En cuanto a Alitecno, su estrategia se centra en ofrecer una amplia gama de productos que incluyen láminas para termoformado, bolsas y bolsitas para empacado al vacío, maquinarias tanto para envasado como para procesamiento de alimentos, así como insumos complementarios como saborizantes y colorantes. Al igual que Multivac, apuesta por precios competitivos y condiciones de crédito favorables. Su propuesta de valor se basa en garantizar un abastecimiento constante a sus clientes. Sin embargo, su menor capacidad de inversión en innovación tecnológica y su limitado respaldo financiero podrían restringir su competitividad frente a rivales de mayor envergadura.

A nivel de estrategias de marketing relacionados con Sealed Air, provienen del corporativo, el cual se centra en la diferenciación a través de la innovación constante en sus empaques. La empresa invierte significativamente en investigación y desarrollo a nivel global, lo que le permite lanzar al mercado soluciones de vanguardia que mejoran la eficiencia, prolongan la vida útil de los alimentos y reducen el impacto ambiental.

Su propuesta de valor se enfoca en ofrecer productos de alta funcionalidad que ayuden a sus clientes a optimizar sus procesos productivos, reducir costos operativos y avanzar en sus metas de sostenibilidad. Para comunicar este mensaje y posicionar su marca, Sealed Air recurre principalmente a su fuerza de ventas. A nivel de precio, los productos suelen ser más costosos que los de sus competidores, ya que buscan reflejar su mayor valor agregado en términos de tecnología y desempeño. Sin embargo, la empresa argumenta que esta inversión inicial se ve compensada por los ahorros y beneficios que sus soluciones generan a lo largo del tiempo, resultando en un mejor costo total de propiedad y retorno de inversión para sus clientes.

En cuanto a canales de distribución y promoción, Sealed Air apuesta por la venta directa a través de su equipo comercial como vía principal para llegar a sus clientes industriales, combinado con una presencia institucional en su web corporativa donde destaca casos de éxito y avances en innovación.

Factores Clave de Éxito. Son aquellos elementos críticos que deben estar presentes para que una empresa o proyecto alcance sus objetivos y tenga éxito en su mercado o industria, estos factores pueden variar dependiendo del contexto y de la empresa en cuestión, pero suelen incluir aspectos como la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la innovación, la gestión financiera, la cultura empresarial y la capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial. Identificar los factores clave de éxito es fundamental para el diseño de estrategias y para la toma de decisiones empresariales, ya que permite a la empresa enfocar sus recursos y esfuerzos en las áreas críticas que pueden marcar la diferencia en su éxito o fracaso en el mercado (Jitpaiboon et al., 2019). Algunos factores principales que se puede identificar para el sector de envases al vacío pueden ser:

- El aspecto tecnológico mejora el sector de envasado al vacío al ofrecer soluciones más avanzadas y eficientes, sistemas de control de calidad más precisos, materiales de envasado mejorados con un mayor rendimiento y una mayor capacidad para ampliar el tiempo de vida del producto, una mejor conservación de alimentos, soluciones de etiquetado y mejor trazabilidad, y una optimización de la cadena de suministro a través de sistemas de gestión basados en tecnología.
- La fuerza de ventas especializada permite tener mayor capacidad para brindar asesoramiento técnico y personalizado a los clientes, este conocimiento enmarca la comprensión de las necesidades y desafíos específicos de la

industria de envasado al vacío, lo que les permite ofrecer soluciones adaptadas y promover los beneficios de los equipos y materiales de envasado, su experiencia contribuye a generar relaciones sólidas con los clientes, aumentar las ventas y fomentar la confianza en los productos de envasado al vacío.

- La potencia de marca mejora el sector de envasado al vacío al establecer una imagen sólida y reconocible en el mercado, una marca fuerte transmite confianza, calidad y fiabilidad a los consumidores, lo que influye en su decisión de compra. Además, una marca sólida permite diferenciarse de la competencia, captar la atención de los clientes y crear lealtad a largo plazo; a través de estrategias efectivas, la solución de problemas y la comunicación coherente, las empresas de envasado al vacío pueden destacarse, ganar reputación y fortalecer su posición en el mercado.
- La experiencia en la industria mejora el sector de envasado al vacío al proporcionar conocimientos especializados y prácticos sobre los procesos y requisitos específicos de este campo, esto acompañado de mayor confiabilidad en la búsqueda de soluciones efectivas, las empresas con experiencia comprenden los desafíos comunes, conocen las mejores prácticas y están al tanto de las últimas tendencias y avances tecnológicos, esta experiencia les permite ofrecer soluciones eficientes, anticiparse a problemas potenciales y brindar un nivel superior de calidad y eficacia en el envasado al vacío.
- El respaldo financiero mejora el sector al proporcionar los recursos necesarios para invertir en tecnología de vanguardia, investigación y desarrollo, capacitación de personal, cubrir las exigencias de abastecimiento y expansión del negocio, con un sólido respaldo financiero. Las empresas de envasado al vacío pueden adquirir equipos y maquinaria de última generación, mejorar la

eficiencia de sus operaciones, atender las necesidades de los clientes y mantenerse a la vanguardia de la industria.

Objetivos. Son:

El objetivo general del análisis de la competencia es:

Identificar y comprender las fortalezas y debilidades de marketing de la competencia en relación a las desarrolladas por Sealed Air.

Los objetivos específicos. Son:

Detectar las oportunidades que brinda el mercado de envasados que permita el desarrollo de estrategias para el posicionamiento de productos en el mercado.

Identificar los factores de éxito de la industria de envasado y cómo las empresas buscan cubrir las necesidades de los clientes.

Metodología. Para resolver este apartado se integró la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, concluyendo en una investigación de enfoque mixto. Las técnicas empleadas fueron la revisión literaria, una entrevista y la encuesta, como instrumentos la entrevista semiestructurada y el cuestionario, este último se utilizó para conocer mejor el mercado y las necesidades de sus clientes, mientras que la entrevista con el gerente comercial de Sealed Air proporciona una perspectiva más amplia. La población y la muestra de la encuesta a clientes B2B se eligieron utilizando una metodología no probabilística y por alcance de los investigadores, logrando encuestar a 12 gerentes comerciales, mismos que son clientes B2B, lo que permitió obtener una visión completa del mercado y ayudó a formular estrategias de marketing con mayor eficacia (ver Tabla 43). Además, se realizaron análisis estadísticos descriptivos para interpretar los datos cuantitativos y un análisis de contenido para los datos cualitativos, asegurando así una comprensión integral de los resultados. Finalmente, se aplicaron criterios éticos rigurosos durante todo el proceso de investigación para garantizar la integridad y confidencialidad de los participantes.

Tabla 43*Ficha Técnica para el Análisis de la Competencia*

Aspectos metodológicos	Descripción
Tipo de estudio	Mixto
Diseño de estudio	Descriptivo
Técnica	Entrevista semiestructurada/Encuesta
Instrumento	Guía de entrevista/Cuestionario
Población	Consumidores empresariales de la industria cárnica y gerente comercial de Sealed Air Perú.
Muestra	12 Gerentes comerciales de las empresas industriales de carnes, lácteos y embutidos, así como el gerente comercial de Sealed Air

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018, (<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>), Editorial McGraw-Hill.

Información de dominio público.

Hallazgos. Después de analizar las fuentes literarias, los resultados de la entrevista al gerente comercial de Sealed Air, Perú y la encuesta aplicada a los 12 gerentes clientes B2B, se pudo determinar los siguientes hallazgos:

El mercado de envasado al vacío para alimentos luce atractivo y en crecimiento y que existe una demanda creciente de soluciones de envasado que extiendan la vida útil de los alimentos, ofreciendo una oportunidad para que Sealed Air y sus competidores innoven en productos que cumplan con estos requisitos, si bien la competencia es intensa, existen claras oportunidades para la introducción de soluciones innovadoras capaces de mejorar la eficiencia de costos a través de un mejor aprovechamiento de materiales y la productividad en los procesos de envasado. Además, la tendencia hacia la sostenibilidad y la eficiencia operativa son factores que impulsan la demanda, lo que sugiere que las estrategias de marketing deben enfocarse en destacar estos atributos. La competencia se centra en ofrecer

precios competitivos y condiciones de crédito, indicando que Sealed Air podría considerar estrategias de precios y financiación más flexibles.

El empaque Super T de Sealed Air destaca en estos aspectos al reducir hasta en un 40% el uso de plástico manteniendo resistencia, mejorando el rendimiento de material por unidad de producto envasado y facilitando las operaciones de termoformado, estas cualidades son altamente valoradas por el mercado B2B, especialmente para incrementar márgenes reduciendo mermas y desperdicios. Asimismo, el creciente interés del consumidor final en temas de sostenibilidad, aunque aún no es un driver de compra determinante para el sector empresarial, podría volverse una palanca para acelerar la adopción de soluciones ecoamigables en el mediano plazo.

Dentro de los factores que permiten a una empresa destacar en la industria de envasado al vacío para alimentos se encuentran: (a) la innovación tecnológica para desarrollar soluciones que mejoren la eficiencia operativa a través de una mayor automatización de procesos y reducción de costos, (b) contar con una fuerza de ventas especializada con amplio conocimiento técnico para asesorar a clientes y personalizar soluciones, (c) el posicionamiento de marca que transmite confianza y reconocimiento en el mercado, (d) la experiencia en la industria con amplio know-how sobre requerimientos y procesos específicos, (e) un sólido respaldo financiero para invertir en I+D y última tecnología. En definitiva las innovaciones tecnológicas en materiales y procesos de envasado son críticas para el éxito, destacando la importancia de la inversión en investigación desarrollo, la calidad del producto y la satisfacción del cliente son fundamentales, lo que requiere un enfoque en la calidad constante y la adaptabilidad a las necesidades del cliente, todo esto prioritariamente transmitido por una fuerza de ventas especializada, para ello se necesita que la gestión de la cadena de suministro sean eficientes ya que son esenciales para satisfacer las demandas del mercado y mantener la competitividad.

Empresas como Sealed Air cumplen con varios de estos factores clave de éxito que les permiten destacar en el competitivo mercado de envasado para alimentos, sentando así bases sobre las cuales construir una propuesta de valor ganadora en rentabilidad, satisfacción al cliente y sostenibilidad ambiental de cara al futuro.

En consecuencia, se puede converger que; en canto a estrategias de marketing, Sealed Air apuesta por la diferenciación a través de la innovación en empaques, invirtiendo en I+D y comercializando sus desarrollos a nivel global, lo que le permite aprovechar economías de escala, su propuesta de valor se centra en funcionalidad, reducción de costos operativos y sostenibilidad; por su parte la competencia, compite más en precio, con productos genéricos de calidad media baja pero con costos inferiores, su fuerza está en el poder de negociación por volumen y en algunos casos, integrar maquinaria y envases. Las fortalezas de Sealed Air son; marca sólida, calidad e innovación y alto rendimiento de sus soluciones, que permiten a sus clientes optimizar procesos y reducir costos. Sin embargo, al ser productos más costosos, enfrenta resistencia en segmentos sensibles a precio, sus principales debilidades podrían entenderse con menor cobertura de mercado que competidores en Perú y limitada capacidad de negociación local. En síntesis, Sealed Air debe potenciar atributos diferenciales en tecnología y experiencia para contrarrestar ventaja en costos de rivalidad, reforzando mensaje de reducción de TCO "Costo Total de Propiedad", es decir que a pesar de que sus productos puedan tener un precio inicial mayor, esto se ve compensado por la reducción en el costo total, ya que gracias a los beneficios en productividad operativa, ahorros en consumo de materiales, reducción de desperdicios, entre otros; el ROI o retorno de la inversión es superior con sus soluciones en una perspectiva de costo total de propiedad.

Conclusiones. Son:

La creciente demanda por soluciones de envasado que prolonguen la vida útil de alimentos representa una atractiva oportunidad de negocios, considerando además la

tendencia hacia productos más sostenibles y eficientes, existen claros incentivos para que empresas como Sealed Air inviertan en innovación en materiales y procesos que mejoren productividad y reduzcan costos operativos, si bien la competencia basada en precios es fuerte, la demanda peruana puede satisfacer las exigencias financieras de la oferta. Sealed Air haría bien en capitalizar su ventaja en tecnología para contrarrestar la presión en precios de los competidores.

Para destacar en el rubro de envasado al vacío, se requiere de una combinación de innovación constante, fuerza de ventas especializada, marca sólida, experiencia en la industria y respaldo financiero, ya que el éxito en esta industria depende de mejora continua en funcionalidad, satisfacción al cliente y eficiencia en costos, en este sentido Sealed Air posee varias de estas capacidades importantes, por lo que debe continuar invirtiendo en I+D y en construcción de relaciones para afianzar una posición competitiva apalancada en la calidad de sus productos y su propuesta de valor integral de reducción de costos totales.

Mientras Sealed Air compite en calidad e innovación con enfoque en reducir costos operativos, los competidores apuntan a precios bajos con productos genéricos, las fortalezas de Sealed Air radican en marca, I+D y soluciones personalizadas, pero su dependencia de importaciones y precios elevados la exponen ante competidores con mayor escala local. Para potenciar el éxito futuro, Sealed Air debe reforzar los atributos diferenciales que compensen precios altos, enfatizando en mensajes de reducción de costo total de propiedad, además las alianzas locales también podrían mejorar la competitividad.

3.1.6. Matriz del Perfil Competitivo

Para el armado de la matriz, se toman en cuenta los factores de éxito de la industria, donde primero se le asigna un peso relativo, siendo el valor de 0.0 si este no es muy importante, o de 1.0 si es muy importante. Luego los valores (V.), se asignan del 1 al 4, donde (1) es la debilidad mayor, (2) la debilidad menor, (3) la fortaleza menor y (4) la

fortaleza mayor, para finalmente obtener la ponderación (P.), al multiplicar el peso por el valor, la ponderación final describe que empresa es más competitiva (cuando la ponderación es más alta significa que la empresa es más competitiva y viceversa) (D'Alessio, 2013).

En ese sentido los factores clave de éxito en la industria de envasado al vacío son:

1. Innovación tecnológica en productos y procesos, ya que este factor incluye el desarrollo de nuevos materiales y soluciones para envasado al vacío, que mejoren la eficiencia del uso de recursos (menos material por unidad de producto), extiendan la vida útil y fresca de los alimentos, aumenten la productividad en procesos de empaque y reduzcan costos operativos, además que generan mejoras en el rendimiento de materiales para un mayor beneficio económico y operativo.
2. Potencia y/o posicionamiento de marca, construir una imagen sólida en base a la experiencia en la industria y lograr diferenciarse en el mercado, hace que se transmita confianza en la calidad y tecnología de los productos.
3. Fuerza de ventas especializada, contar con personal técnico-comercial con conocimiento profundo de la industria, que asesore a clientes sobre las mejores soluciones a sus necesidades y construya relaciones cercanas y de beneficio mutuo, hace que se generen relaciones sólidas con los clientes lo cual también es fundamentales para entender y satisfacer las necesidades específicas del mercado.
4. Canales de distribución, lograr una entrega efectiva y oportuna de productos que asegure la disponibilidad y gestión de inventarios, adaptable a los patrones de demanda y compra de los clientes, es un valor diferencial que permite reforzar la confianza en la empresa y mantener una alta satisfacción del cliente B2B.
5. Respaldo financiero, tener un sólido sustento económico para invertir en I+D y adquirir tecnologías de punta, expandir operaciones y satisfacer oportunamente

requerimientos y compromisos con los clientes, sin duda es un factor que permitiría competir de manera sólida en la industria.

La matriz de perfil competitivo refleja que Sealed Air lidera en la mayoría de los factores clave de éxito, lo que indica una posición competitiva fuerte en la industria, con un total de 3.2 en ponderación, supera a Bemis-Amcors, Multivac y Alitecno. Este liderazgo se debe en gran parte a su innovación tecnológica y posicionamiento de marca, ambos valorados con la puntuación más alta de 4, estos aspectos son críticos en la industria de envasado al vacío, donde la diferenciación tecnológica y la percepción de marca pueden influir significativamente en las decisiones de compra de los clientes B2B. Sealed Air también obtuvo una puntuación alta en respaldo financiero, lo que significa que tiene los recursos necesarios para mantener su liderazgo a través de inversiones continuas en innovación y marketing, sin embargo, su fuerza de ventas especializada y canales de distribución no se consideraron tan fuertes como la tecnología y la marca, indicando áreas potenciales de mejora. Por su parte, Bemis-Amcors sigue de cerca de Sealed Air, mostrando fortalezas en casi todas las áreas, es importante destacar que, tras la reciente adquisición de Peruplast por parte de Amcor, su cobertura de mercado y la eficiencia en los canales de distribución hayan mejorado en el mercado peruano. Asimismo, Multivac y Alitecno tienen puntuaciones más bajas en general, lo que indica que, aunque son empresas importantes, tienen áreas para mejorar para competir con Sealed Air y Bemis-Amcors. En particular, la innovación tecnológica de Alitecno y su respaldo financiero se perciben como menos competitivos, lo que podría limitar su capacidad para innovar y responder a las presiones del mercado (ver Tabla 44). Los resultados de la matriz de perfil competitivo sugieren que, para mantener y potenciar su liderazgo, Sealed Air debe enfocarse en fortalecer sus canales de distribución y fuerza de ventas, además de continuar invirtiendo en innovación tecnológica.

Tabla 44

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Sealed		Bemis-Amcor		Multivac		Alitecno	
		Air	V. P.	V. P.	V. P.	V. P.	V.		
Innovación tecnológica en productos y procesos	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9	2	0.6
Fuerza de ventas especializada	0.25	2	0.5	2	1	2	0.5	2	0.5
Potencia y/o posicionamiento de marca	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Canales de distribución	0.1	3	0.3	4	0.3	2	0.2	1	0.1
Respaldo financiero	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
	1		3.2		2.85		2.3		1.9

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013,

(<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/2666664>

88-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf),

Editorial Pearson. Información de dominio público.

3.1.7. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

En este punto se presentan los factores o condiciones no controladas por las organizaciones y que derivan en oportunidades y amenazas; en el caso de las oportunidades son de importancia porque su adecuado aprovechamiento permite mayores beneficios y bienestar para la sociedad, mientras que las amenazas, al analizarlas, permiten reducir posibles contingencias, para ello, primero se le asigna un peso relativo, siendo el valor de 0.0 si este no es muy importante, o de 1.0 si es muy importante. Luego los valores se asignan del 1 al 4, donde (1) mayor impacto negativo, (2) menor impacto negativo, (3) menor aprovechamiento y (4) mayor aprovechamiento, para finalmente obtener la ponderación al multiplicar el peso por el valor, teniendo en cuenta que, según la situación del mercado, las oportunidades deben tener una ponderación más alta que las amenazas. Además, la ponderación promedio es 2.5., donde un ponderado total de 4.0 indica que la organización responde a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria, pero, si la

ponderación se encuentra por debajo del promedio, entonces la empresa no puede responder a las condiciones del mercado (D'Alessio, 2013).

La matriz MEFE refleja que Sealed Air Perú, cuenta con un puntaje ponderado de 3.05, lo que indica que actualmente tiene las condiciones que le permiten aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar las amenazas, si bien está por encima del punto medio y denota cierta capacidad para hacer frente a las condiciones externas, existe espacio para mejorar, dentro de las principales oportunidades, se destaca el crecimiento en la demanda de envases al vacío para extender la vida útil de los alimentos, impulsado por las nuevas tendencias del consumidor final hacia productos más saludables, seguros y sostenibles. Sealed Air ha sabido identificar correctamente estas áreas de oportunidad, plasmadas en una ponderación alta para la innovación en el sector y los cambios en los patrones del consumidor. Sin embargo, no se han explotado completamente nichos como frutas, verduras, lácteos y carnes, donde los envases al vacío pueden aportar valor, tampoco se ha maximizado el potencial de alianzas estratégicas con retail y marcas líderes del consumo masivo para facilitar la adopción de envases sostenibles entre los usuarios finales, es decir no se está aprovechando esta tendencia para que los consumidores finales, ejerzan presión a los clientes industriales B2B, para que sus productos envasados al vacío tengan componentes más amigables con el medio ambiente.

En contraste, la mayor amenaza detectada es la informalidad, que perpetúa el uso de plásticos no amigables con el ambiente pero al mismo tiempo mucho más accesible en términos de precio, seguida por la inestabilidad política y económica del Perú, que desincentiva la inversión, y la escasa cultura de sostenibilidad entre empresas y consumidores, si bien Sealed Air Perú, no puede controlar estas condiciones del país, el análisis muestra que no se han implementado estrategias contundentes para mitigar o compensar los efectos adversos sobre el negocio, especialmente ante el lobby que existe para

favorecer intereses particulares en la industria del plástico no sostenible como por ejemplo el caso del Tecnopor (ver Tabla 45).

Tabla 45

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores externos	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. El sector está en crecimiento y se tiene espacio para la innovación y desarrollo de productos sustentables y eficaces.	0.25	4	1.00
2. Cambio de hábitos de los consumidores finales por productos más saludables y amigables con el medio ambiente.	0.20	3	0.60
Oportunidades			
3. Incremento de la demanda que requiere alimentos que garanticen seguridad y transparencia del producto mediante etiquetado.	0.15	3	0.45
4. Aumento de productos en los cuales pueda implementarse el uso de envases sostenibles cómo lácteos, carnes, frutas, verduras frescas, etc.	0.05	3	0.15
5. Alianzas estratégicas con retail y marcas líderes del consumo masivo para impulsar envases sostenibles entre consumidores finales.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.70		2.30
Amenazas			
1. El sistema político y la legislación del Perú se plantean a partir de intereses particulares.	0.05	2	0.10
2. Desestabilización económica, política y social que afecta el nivel de inversión en el país.	0.07	2	0.14
3. La informalidad puede llevar a que se continúen empleando plástico no sostenible.	0.15	3	0.45
4. La cultura ambiental entre empresas y consumidor final no está difundida.	0.03	2	0.06
Subtotal	0.30		0.75
Total	1.00		3.05

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013,

(<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/2666664>

88-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf),

Editorial Pearson. Información de dominio público.

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Análisis AMOFHIT

Es importante tener claro que el propósito que tienen los recursos dentro de una organización es la creación de valor, cuando se habla de valor hace referencia a aquella diferencia entre los costos de la organización y el valor de mercado, por tanto, se debe contar con las diferentes herramientas de análisis de las áreas que integran los procesos operativos de la organización, las cuales se presentan a continuación.

Administración y Gerencia. El área gerencial se encarga de todo el proceso de planificación, organización y control de las estrategias y operaciones de la empresa, para el caso de la planificación existe SOP, es decir reuniones entre ventas, y *supply chain*, para logística y ventas. En esa línea, dentro de la organización y operaciones, los pronósticos se basan a partir de cuotas que llegan desde el corporativo, complementado por proyecciones de la parte comercial.

Específicamente en Sealed Air, el director comercial elabora el Plan de Operaciones Anual para cada año, teniendo en cuenta el historial de ventas y las proyecciones de cada país. Cada país tiene proyectos pendientes que se pueden consolidar, y esta información se envía al director para que pueda estimar las ventas anuales, siempre se realiza un incremento porcentual entre el 5% y el 10%, dependiendo de la situación actual, factores coyunturales y el crecimiento de sectores, como carnes, embutidos, pesca, entre otros. Asimismo, también se toma en cuenta el histórico que cuenta el país, así como el que tiene cada vendedor, esto constituye una fortaleza por parte de la empresa, dado que permite un mejor cumplimiento de las actividades tanto al corto como al mediano plazo.

Marketing y Ventas. Las áreas involucradas a las ventas y marketing tienen una participación importante, orientado a segmentos de empresas que procesan, envasan o producen alimentos, sobre todo, carnes, quesos, y embutidos, distribuyendo sus ventas en

esos segmentos de mercado, siendo los principales clientes, empresas como San Fernando, Gloria Laive, Razzeto, Supemsa, Esmeralda Corp, Braedt, Virú, Camposol, Corporación Rico, Redondos y Santa Elena, quienes han depositado su confianza a Sealed Air a partir de contar con productos como lo es el T60. Ello permite extender la vida útil de los alimentos frente a marcas competidoras, incluso catalogados como los de mejor calidad y tecnología a causa de los insumos empleados y el reconocimiento de sus actividades operativas y de ventas, pero también, ha conllevado a tener un precio final más alto, esto en conjunto con otros aspectos han generado una menor participación en el mercado, todo esto permite tener las características de compra de cada uno, así como las necesidades que necesitan cubrir.

En el análisis de la matriz BCG (Boston Consulting Group), el producto laminado sustentable Super T para termoformado se enmarca como un producto 'interrogante'. Este producto está dirigido principalmente a los segmentos de carnes, lácteos y nuevos nichos como frutas y verduras, contando con un gran potencial de crecimiento en el mercado pero aún con una baja participación relativa. Por otro lado, los laminados T60XXBS y T65xxB, utilizados para el segmento de embutidos como hot dogs, se posicionan como productos 'vaca lechera', generando actualmente la mayor participación de mercado y rentabilidad para Sealed Air. Sin embargo, su potencial de crecimiento es limitado debido al surgimiento de nuevas tecnologías como el Super T. Las bolsas termoencogibles B2620 y E2300, enfocadas en los segmentos de pavos, carnes y quesos, también se clasifican como productos 'vaca', con una participación de mercado significativa pero un menor potencial de crecimiento en comparación con el Super T. En este análisis, se concluye que Sealed Air actualmente no cuenta con un producto que cumpla estrictamente con las características de un producto 'estrella', es decir, alta participación de mercado y alto potencial de crecimiento. Finalmente, los puches PRN y las bandejas, dirigidos a los segmentos de cecina y chorizo, se clasifican como productos 'perro', presentando un bajo crecimiento y una baja participación de

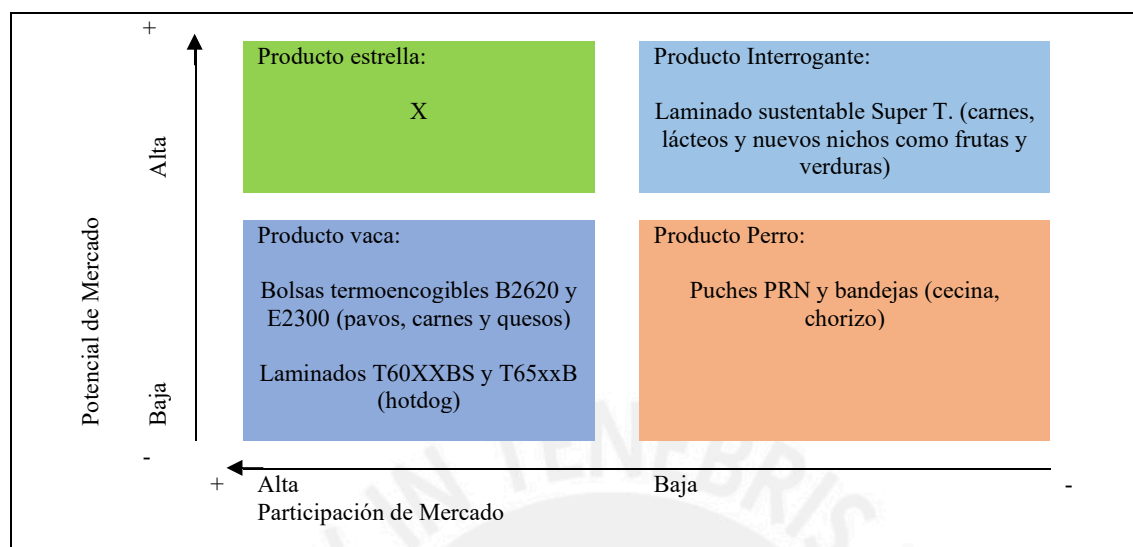
mercado, por lo que están siendo considerados para su discontinuación o reemplazo debido a problemas de adherencia y generación de residuos (ver Figura 8).

Es importante destacar que todos los productos mencionados en la matriz BCG son comercializados bajo la reconocida marca Cryovac de Sealed Air. La marca Cryovac es altamente valorada en el mercado por su calidad, innovación y tecnología de vanguardia en soluciones de envasado al vacío para alimentos. El respaldo de la marca Cryovac contribuye significativamente al posicionamiento y la competitividad de estos productos en sus respectivos segmentos. Sealed Air ha invertido durante décadas en el desarrollo y fortalecimiento de la marca Cryovac, convirtiéndola en un referente en la industria del envasado de alimentos. Los clientes asocian la marca Cryovac con atributos como la excelencia en la protección y conservación de los productos, la eficiencia en los procesos de envasado y la constante búsqueda de soluciones sostenibles.

Respecto a las actividades de marketing de promoción de los productos por parte de Sealed Air, esta es llevada a cabo por el asesor especializado en procesos y empaques; en primer lugar, el vendedor visita al cliente para identificar sus necesidades y oportunidades de negocio (se asignan cuotas por cada vendedor según el potencial de los clientes asignados por cartera), luego, se elabora una propuesta. En segundo lugar, se realizan pruebas del empaque, como el tiempo de vida útil, entre otros aspectos. Finalmente, se presenta la propuesta comercial, los fundamentos de esta promoción se basan en darle valor a la marca, resaltando el conocimiento técnico y la calidad de los empaques Cryovac. La fortaleza de la marca reside en la calidad, tecnología e innovación en empaques y aplicaciones de vacío, esto constituye una fortaleza, pues permite al cliente poder presenciar las características del producto ofrecido, así como contar con más detalle de la propuesta de valor ofrecido por Sealed Air.

Figura 8

Matriz BCG (Boston Consulting Group) Sealed Air Perú



Nota. Adaptado de *An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix*, por (Hossain y Kader, 2020), (<http://ijcrr.info/index.php/ijcrr/article/view/848>). Información de dominio público.

Operaciones y Logística. Las actividades operativas de la empresa se logran a partir de contar con proveedores confiables, los cuales garantizan productos de alta calidad para el consumidor, dado que son más resistentes y ofrecen una mayor vida útil al alimento. Para lograr ello, se cuenta con certificaciones ISO 9001, FSSC 22000, BRC y SQF, lo que constituye una fortaleza para la empresa al reflejar su compromiso con la calidad. Sin embargo, al ser Sealed Air Perú una oficina comercial sin planta productora propia, depende de otras sedes del grupo para el abastecimiento de insumos y productos terminados. Las compras se realizan de forma corporativa mediante negociaciones desde Estados Unidos, siendo la sede de Chile el proveedor principal para Perú. En casos de falta de stock, se debe solicitar el producto a otras sedes como Argentina a través de Chile, lo que puede generar un encarecimiento debido a la logística adicional, sin embargo, a pesar de estos desafíos, la red de suministro y logística global de Sealed Air sigue siendo una fortaleza, al brindar acceso a productos y recursos de diferentes ubicaciones.

Por otro lado, los materiales tienen códigos para trazabilidad de procesos, y cuentan con métodos eficientes para los procesos de producción, el contar con procedimientos y políticas es importante, donde el control de inventarios se lleva a cabo a través de SAP y se utiliza el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir), se realiza un control mensual de los materiales y se revisa la obsolescencia, determinando planes de acción para reducir el inventario obsoleto. Se trabaja con un pronóstico de ventas para los materiales de consumo regular, y generalmente se mantiene un período promedio de inventario de 90 días, en el caso de las órdenes MTO (*make to order*), se fabrican y despachan tan pronto como llegan a Perú, esto ocurre principalmente con clientes que tienen campañas o manejan productos estacionales, como las bolsas de pavo para navidad o las bolsas para la campaña de exportación de palta. Todos estos aspectos constituyen una fortaleza, debido a que se puede realizar un seguimiento al estado del producto, realizar control de stock y realizar la prevención de ventas en la empresa.

Finanzas y Contabilidad. El manejo de presupuesto dentro de Sealed Air permite cumplir con las actividades y metas planificadas, siendo este presupuesto manejado de manera anual para mantener las operaciones cotidianas, relacionado con costos, gastos administrativos, ventas, alquiler de local, pago a terceros, entre otros. En Perú, en los años 2022 y 2023, se han reducido los costos y gastos debido a la implementación del trabajo híbrido. Los presupuestos de ventas se han establecido con un crecimiento del 5-10% en base al historial de ventas y las proyecciones de cada vendedor por país. Por otro lado, debido a la situación y al aumento de los insumos en los años 2021 y 2022, se ha experimentado una disminución del EBITDA al 16%. Por esta razón, una de las directrices para el año 2023 es estandarizar los márgenes mínimos en un 40% para bolsas y un 25% en laminados.

La empresa cuenta con una adecuada estructura de capital, respaldada por el holding Cryovac INC y otras sedes productivas. Gracias a esto, no se necesita aumentar el capital.

Para el cumplimiento de proyectos, la sede productiva envía material bajo la modalidad de crédito a 60 días, lo que permite a Sealed Air Perú vender lo que el mercado y la industria necesitan, aprovechando su sólida red de suministro y logística global. Sin embargo, el EBITDA no está acorde con las expectativas de la empresa, lo que constituye una debilidad. Además, al ser una oficina comercial, la sede de Brasil es la encargada del manejo de los costos de la oficina en Perú.

Recursos Humanos. En la empresa Sealed Air, el manejo de los recursos humanos se gestiona desde los procesos de contratación, donde la primera fase está tercerizada, luego la selección y contratación lo hace Sealed Air, todos los empleados ingresan a planilla desde el primer día con todos los beneficios, mientras que el manejo de rotación de personal, específicamente relacionado con los ceses se realizan en el marco legal según legislación peruana. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la poca capacitación en algunas áreas operativas; con respecto a incentivos se realizan básicamente en el área comercial.

Dentro del área comercial, se realizan capacitaciones en los nuevos empaques y tecnología, principalmente dirigidas a la fuerza de ventas, antes de la pandemia, se llevaban a cabo cursos anuales en Chile para capacitar al equipo de ventas, además, se imparten capacitaciones en ergonomía, seguridad y salud ocupacional para el área administrativa, también se ofrecen cursos masivos abiertos en línea MOOC sobre políticas antisoborno, protección informática, correcto uso de las tecnologías de la información, seguridad vial, manejo de conflictos en la oficina, entre otros. Estos cursos se realizan a través de la plataforma Sealed Air My Home y son obligatorios para todo el personal según su perfil definido. Esto constituye una debilidad, a partir de que los vendedores no cuentan con mayores nociones más allá de solo la venta, así como la tercerización del proceso de reclutamiento puede generar que no se seleccione el personal idóneo para el puesto.

Sistema de Información y Comunicaciones. Los medios y herramientas empleados en la empresa garantizan la seguridad y correcto flujo de información, por ejemplo, el uso de SAP es empleado por todas las sedes de Sealed Air a nivel global, desde Perú se puede verificar inventario de productos en sedes de Europa, Estados Unidos, Chile, entre otros. Respecto a la información que Sealed Air obtiene de sus clientes, esta es recopilada por la fuerza de ventas, misma que se limita a lo que puedan obtener mediante las visitas presenciales a las plantas. Asimismo, la información que se obtiene de clientes finales es decir de los consumidores de a pie, es manejado íntegramente por el área de marketing, por su parte la información obtenida por los competidores, es recopilada por medio de los clientes B2B para esto, los vendedores desempeñan un papel importante al investigar sobre la competencia en los clientes actuales y potenciales, así como al identificar problemas relacionados con la calidad (por ejemplo, la llegada de un lote defectuoso) o el abastecimiento (por ejemplo, falta de stock). Además, se obtiene información sobre los precios y las compras de otras empresas. Todo esto puede constituir una debilidad, pues la información obtenida tanto de clientes finales como de competidores solo está en manos del área de marketing y la fuerza de ventas, sin hacer uso de investigación de mercado o benchmarking para obtener mayor información.

Tecnología, Investigación y Desarrollo. Sealed Air está en proceso de incrementar su estructura tecnológica, por lo que ha logrado producir productos desarrollados con base en tecnología que permita cubrir las necesidades de los clientes, tanto para el envasado T60 y ahora con el envase Súper T, donde esta innovación consiste en adelgazar el laminado manteniendo una gran resistencia mecánica, esto hace que el envase sea más flexible para el termoformado, además de reducir la cantidad de plástico por unidad de producto, asimismo, esta solución disminuye los gastos operativos y ayuda a reducir el efecto ecológico.

Sealed Air tiene tres centros de investigación en Estados Unidos (en Charlotte), Europa y China. Además, contamos con áreas de portafolio en Argentina, Brasil y México para América Latina, donde se transmite toda la información sobre innovación y desarrollo de productos, la empresa realiza una gran inversión en investigación para diferenciarse, y todos los productos son distintos, con cualidades y características únicas. En consecuencia, al ser Sealed Air Perú una oficina comercial, algunos aspectos relacionados con la innovación y la tecnología están a cargo de otras sedes, lo cual constituye una debilidad, dado que se encuentran supeditados a solo la venta, y no contar con una mayor intervención en el proceso I+D.

Objetivos. El objetivo general del análisis AMOFHIT:

Evaluar la posición de Sealed Air en el mercado a partir de los elementos internos para así conocer los recursos que cuenta actualmente la empresa.

Los objetivos específicos son:

Conocer las actividades que realiza Sealed Air a nivel de gestión, marketing, y operaciones.

Identificar los elementos importantes a nivel tecnológico y de información que cuenta Sealed Air para el cumplimiento de su misión y visión.

Detectar las debilidades que está presentando Sealed Air en las áreas clave de la organización y que limiten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Metodología. Se utilizó una metodología mixta, con un diseño exploratorio y descriptivo, como técnicas se combina la recopilación de la revisión de la literatura, observación y entrevista misma que utilizo como instrumento la entrevista semiestructurada realizada al gerente comercial de Sealed Air, Perú, lo cual permitió tener un mejor panorama interno de la empresa (ver Tabla 46).

Tabla 46*Ficha Técnica para el Análisis de las Fuerzas Competitivas*

Aspectos metodológicos	Descripción
Tipo de estudio	Mixto
Diseño de estudio	Exploratorio, descriptivo
Técnica	Observación, entrevista semiestructurada
Instrumento	Guía de entrevista
Población	Gerente comercial de Sealed Air
Muestra	Gerente comercial de Sealed Air

Nota. Adaptado de *Metodología de la investigación*, por Hernández y Mendoza, 2018,

(<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>), Editorial McGraw-Hill.

Información de dominio público.

Hallazgos. Conforme con la entrevista aplicada al gerente comercial de Sealed Air, se obtuvo la información respecto a cada punto correspondiente al análisis AMOFHIT, en base a los objetivos planteados, tal como se presenta a continuación:

A nivel de gestión, en la oficina de Perú, las actividades se orientan al cumplimiento de objetivos comerciales, donde el director comercial, mediante el Plan Anual de Operaciones (AOP), conforme a las ventas de años pasados y las proyecciones, asigna las cuotas y estimaciones de ventas anuales, con un margen de crecimiento entre el 5% y 10%. A nivel de marketing y operaciones, Sealed Air, a través de su marca Cryovac, busca identificar las necesidades y oportunidades de los clientes para generar más ventas de sus productos de envasado al vacío, como el laminado T60 y el innovador envase Super T. La empresa se enfoca en promocionar estos productos, resaltando su calidad e innovación respecto a los envases existentes en el mercado, todo dentro de las metas y pronósticos de ventas establecidos para cada vendedor.

A nivel tecnológico la empresa está muy enfocado en sus envasados T60, así como la introducción del envasado super T, mediante la presentación de casos de éxito en otros países, así como resaltar los beneficios de estos productos tanto a clientes actuales como potenciales; tanto la fuerza de ventas como de marketing son los encargados de recopilar

información importante, siendo el vendedor el que tiene que identificar necesidades de los clientes, así como obtener mayor conocimiento sobre la competencia a partir de las conversaciones con los mismos, como es el caso de producto, y de abastecimiento, mientras que marketing recoge lo correspondiente al cliente final y sus preferencias de compra y envases.

Las debilidades se presentan a causa de que, Sealed Air Perú es una oficina comercial, depende de otros países como el de Brasil, Argentina y Chile para la planificación de sus actividades, de Brasil depende el control de costos, planificación y presupuesto, en el caso de Chile es el abastecimiento y stock, y de Argentina lo referente a la innovación, y producto, todo ello, afecta al precio final de los productos, pues estos ya están dados y directamente no se pueden reducir, al ser dependiente de estos países, la reducción o incremento del EBITDA se centra principalmente en las ventas que realice Sealed Air Perú, así también, de forma individual la empresa está limitado para generar estrategias de marketing más enfocadas porque no se cuenta con áreas de investigación, ya que la obtención de información tanto de clientes, competidores y tendencia de clientes finales recae en la fuerza de vendedores totales del corporativo y el área de marketing general.

En definitiva, Sealed Air Perú cuenta con puntos fuertes clave que le otorgan una posición de ventaja en el competitivo mercado de envases para alimentos, específicamente posee un equipo comercial sólido, con amplia experiencia y conocimientos técnicos en soluciones de envasado al vacío, capaces de entender y satisfacer los requerimientos de los clientes con un servicio de asesoría personalizada. Asimismo, tiene de respaldo el posicionamiento global de la marca Cryovac, altamente reconocido como símbolo de innovación y tecnología de vanguardia en el sector, reputación que le permite introducir sus desarrollos al exigente mercado peruano, sin embargo, por su condición de subsidiaria del corporativo, Sealed Air Perú enfrenta claves limitantes que restringen su capacidad de

adaptación ágil ante las cambiantes condiciones y el aumento de la competencia en el mercado local de envases para alimentos. En específico, tiene un margen de maniobra muy acotado para formular e implementar estrategias de marketing y planes de negocios alineados con la realidad peruana, al depender completamente de las directrices que provienen desde las sedes de Brasil, Argentina y Chile. Del mismo modo, actividades como planificación, costos, abastecimiento de inventarios, desarrollo de nuevos productos e innovaciones tecnológicas se manejan de forma centralizada en estas otras sedes o subsidiarias del corporativo, sin participación ni flexibilidad local, finalmente, al no contar con plantas productivas en Perú, Sealed Air no puede realizar ajustes en los precios de sus soluciones, teniendo que atenerse estrictamente a las políticas comerciales dictadas desde la matriz del corporativo.

Conclusiones. Son:

La oficina de Perú de Sealed Air se enfoca principalmente en cumplir objetivos comerciales de ventas, siguiendo los planos y estimaciones de ventas establecidos por la gerencia comercial, el marketing y las operaciones buscan identificar oportunidades para incrementar las ventas de sus productos como el envase T60, promocionando su nueva línea Super T y resaltando las cualidades de innovación y calidad, todo esto dentro de las metas de ventas programadas para cada vendedor y por ende por cada cliente B2B.

Tecnológicamente, la empresa está muy enfocada en la comercialización de sus envases T60 y la introducción del Super T, presentan casos de éxito en otros países y beneficios para convencer a los clientes, la fuerza de ventas y el área de marketing recopilan información sobre necesidades de clientes, competidores y preferencias de consumidores finales.

Las debilidades surgen de que la oficina de Perú depende de otros países en varios aspectos clave: de Brasil en costos y presupuestos; de Chile en abastecimiento de inventarios; y de Argentina en innovación y desarrollo de productos, esto sin duda afecta el

precio final sin flexibilidad local, al ser dependientes, su capacidad de incrementar el EBITDA y formular estrategias de mercado es muy limitada.

En conclusión, la empresa tiene puntos fuertes en su equipo comercial y el posicionamiento de su marca Cryovac a nivel global. Sin embargo, al ser una subsidiaria, su capacidad de adaptación y formulación de estrategias de negocio está restringida por la dependencia de directrices regionales. Actividades claves como la planificación, gestión de costos, manejo de inventarios y desarrollo de productos se manejan de manera centralizada a nivel regional, involucrando a las sedes de Brasil, Chile y Argentina, respectivamente. Sealed Air Perú no tiene la capacidad de realizar ajustes directos en los precios de sus productos, debiendo adherirse a las políticas comerciales establecidas por la matriz regional.

3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se presenta la matriz de evaluación para los factores internos, los cuales se estructuran a partir de las fortalezas y debilidades presentes en la empresa, para ello, primero se le asigna un peso relativo, siendo el valor de 0.0 si este no es muy importante, o de 1.0 si es muy importante, luego los valores se asignan del 1 al 4, donde (1) es la debilidad mayor, (2) la debilidad menor, (3) la fortaleza menor y (4) la fortaleza mayor. Finalmente, para obtener la ponderación se debe multiplicar el peso por el valor, teniendo en cuenta que, según la situación del mercado, las fortalezas deben tener una ponderación más alta que las debilidades, además, la ponderación promedio es 2.5., donde un ponderado por debajo del promedio caracterizan a la organización como internamente débil, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte (D'Alessio, 2013).

Dentro de las fortalezas encontradas se pueden mencionar a cinco principales: la primera es la eficiencia y calidad de envasado, esta fortaleza combina la reducción del uso de plástico y la tecnología EVOH, destacando la eficiencia en el uso de materiales y la barrera superior contra el oxígeno, lo cual es crucial para la conservación de alimentos. La segunda

fortaleza es la reducción de la huella de carbono en 40%, este aspecto sigue siendo una fortaleza clave, dada la creciente demanda de soluciones sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Además se determinó que esta característica es considerada como importante y muy importante por parte de los consumidores B2B, (ver Tabla 31). La tercera fortaleza recae en la reputación y posicionamiento de la marca Cryovac, misma que es reconocida globalmente por su innovación y tecnología en el sector de envases, esta fortaleza es importante para la confianza y lealtad del cliente, como cuarta fortaleza se identifica que la red de suministro y logística global de Sealed Air Perú, ya que su red global le ofrece una ventaja competitiva en términos de capacidad de suministro y logística, lo que es crucial en la industria de envasado. Finalmente la quinta fortaleza identificada es la experiencia técnica y asesoría personalizada del equipo comercial de Sealed Air debido a que posee una amplia experiencia y conocimientos técnicos en soluciones de envasado, lo que permite ofrecer una asesoría personalizada y eficiente a los clientes, adaptándose a sus necesidades específicas.

Por su parte, se llegaron a identificar cinco debilidades principales: la primera es la dependencia de otras sedes para abastecimiento, innovación y producto, esta debilidad es crítica, ya que limita la autonomía y flexibilidad de Sealed Air Perú en la respuesta a las demandas y cambios del mercado local, la dependencia de sedes en otros países para elementos clave como innovación, abastecimiento y definición de productos puede retrasar la adaptación a las necesidades específicas del mercado peruano y afectar la competitividad. La segunda debilidad, son los altos costos de productos para los clientes, los precios elevados de los productos pueden ser una barrera significativa en un mercado competitivo, especialmente si los competidores ofrecen soluciones más asequibles, esto puede afectar la capacidad de la empresa para expandir su participación de mercado y retener clientes sensibles al precio.

La caída del EBITDA en los últimos años representa una tercera debilidad importante, debido a que una disminución en el EBITDA indica problemas potenciales en la rentabilidad

y la eficiencia operativa de la empresa, esta tendencia negativa puede ser un reflejo de desafíos internos y externos que afectan el desempeño financiero. Como cuarta debilidad principal se puede mencionar a la falta de áreas de investigación y estudios de mercado propios, ya que la ausencia de un departamento dedicado a la investigación y el análisis de mercado limita la capacidad de Sealed Air para anticipar tendencias, entender profundamente las necesidades de los clientes y adaptarse a los cambios del mercado, depender principalmente de la fuerza de ventas para obtener información puede no ser suficiente para una comprensión holística y estratégica del mercado. Finalmente, las limitaciones en la capacidad de innovación local representan la quinta debilidad importante. Sealed Air Perú, siendo principalmente una oficina comercial sin instalaciones de producción o I+D propias, enfrenta restricciones para desarrollar y adaptar productos específicamente diseñados para las necesidades particulares del mercado peruano. Si bien la empresa puede acceder a los recursos de investigación y desarrollo de la matriz y otras sedes regionales, la falta de un equipo local dedicado a la I+D puede afectar la agilidad para responder a las demandas cambiantes de los clientes y aprovechar oportunidades específicas. del mercado local.

La matriz de factores internos, muestro que la puntuación total fue de 3.04, lo que significa que Sealed Air Perú se encuentra en una posición interna fuerte. Se realiza esta aseveración, dado que D'Alessio (2013) explica que una puntuación promedio de 2.5 a más en la ponderación total, indica una posición interna fuerte. Como fortaleza predominante se tiene a la eficiencia y calidad de envasado, la reputación de la marca Cryovac, y la experiencia técnica y asesoría personalizada, ya que las mismas tienen ponderaciones altas, lo que indica que estas áreas son activos significativos para la empresa y contribuyen positivamente a su posición estratégica. Por su parte las debilidades identificadas, aunque tienen un impacto, son menos críticas en comparación con las fortalezas. Sin embargo, áreas como los altos costos de los productos y la dependencia de otras sedes requieren atención

para mejorar la competitividad y la eficiencia operativa de la empresa. En resumen, Sealed Air Perú tiene una posición interna fuerte según su MEFI, pero debe trabajar en áreas específicas de debilidad para mantener y mejorar su posición en el mercado, la gestión estratégica debe enfocarse en aprovechar las fortalezas existentes y en abordar las debilidades para fortalecer aún más la empresa (ver Tabla 47).

Tabla 47

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores internos	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Eficiencia y calidad de envasado	0.19	4	0.76
2. Producto con reducción de la huella de carbono en 40%	0.08	4	0.32
3. Reputación y posicionamiento de la marca Cryovac.	0.14	4	0.56
4. Red de suministro y logística global	0.09	3	0.27
5. Experiencia técnica y asesoría personalizada	0.14	4	0.56
Subtotal	0.64		2.47
Debilidades			
1. Dependencia de otras sedes para abastecimiento, innovación y producto.	0.08	2	0.16
2. Altos costos de productos para los clientes.	0.1	1	0.1
3. Caída del EBITDA en los dos últimos años.	0.05	1	0.05
4. Falta de áreas de investigación y estudios de mercado propios y locales.	0.05	2	0.1
5. Limitaciones en la capacidad de innovación local.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.36		0.57
Total	1		3.04

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013,

(<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/2666664>

88-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf),

Editorial Pearson. Información de dominio público.

3.3. Conclusiones

Políticamente, la inestabilidad en Perú presenta un desafío ya que crea un ambiente de incertidumbre que podría afectar las decisiones de inversión, las fuerzas legales y gubernamentales, especialmente la legislación sobre plásticos de un solo uso, ofrecen tanto oportunidades como desafíos, mientras se impulsa el uso de envases sostenibles, las prórrogas legislativas y la informalidad del sector presentan amenazas significativas. Económicamente, se evidencia que, si bien el PBI muestra signos de recuperación, la inflación y el tipo de cambio inestable son preocupantes, las tendencias demográficas y culturales indican un mercado potencialmente en expansión y una creciente conciencia ambiental.

Tecnológicamente, los avances en envases sostenibles y alianzas estratégicas para la innovación abren nuevas oportunidades; Ecológicamente, la creciente preocupación por la sostenibilidad es una ventaja clave para empresas como Sealed Air.

El perfil del cliente B2B se centra en medianas y grandes empresas procesadoras de carnes, lácteos y embutidos, con alto poder adquisitivo, más de 10 años en el mercado, y plantas ubicadas principalmente en Lima y provincias, sus prioridades de compra son eficiencia operativa, relación de costo-beneficio y extensión de vida útil. La sostenibilidad no es aún determinante, pero la eficiencia en uso de materiales sí lo es al permitir reducir costos. Es decir el consumidor B2B en el sector de alimentos es exigente y busca eficiencia, calidad, la disposición de los clientes B2B a adoptar soluciones sostenibles, como el envase Super T de la marca Cryovac, está condicionada a la demostración de beneficios tangibles en rendimiento y costo, los hallazgos indican un mercado preparado para la innovación, con un enfoque en la eficiencia operativa y la sostenibilidad ambiental. Esta orientación hacia prácticas ambientalmente responsables es un paso importante hacia la sostenibilidad a largo plazo del sector.

En la industria, el crecimiento en la demanda de envases para extender la vida útil de alimentos ha incentivado la entrada de competidores globales como Amcor, marcas posicionadas como Cryovac de Sealed Air compiten en calidad, pero enfrentan presión en precios, la eficiencia operativa y uso eficiente de materiales son valorados, se espera mayor presión futura por soluciones sostenibles, el canal de venta directa con fuerza de ventas especializada es el estándar.

Sealed Air enfrenta una fuerte competencia y un mercado dinámico, la presencia de competidores internacionales, el poder de negociación de clientes y proveedores y la disponibilidad de productos sustitutos económicos son retos significativos tanto para la rentabilidad y la participación, la empresa debe enfocarse en diferenciación y calidad para mantener su posición competitiva en el mercado.

En cuando a la competencia, Sealed Air apuesta por la diferenciación e innovación para reducir costos operativos, mientras los competidores priorizan precios bajos, las fortalezas de Sealed Air radican en su marca, I+D y soluciones personalizadas, pero enfrenta presiones locales por precios, debe reforzar atributos diferenciales y mensaje de reducción de costo total, Sealed Air es competitivamente fuerte, superando a rivales como Bemis-Amcor y Multivac. Sin embargo, existen áreas, como la flexibilidad en la cadena de suministro, donde puede mejorar; Sealed Air responde efectivamente a las oportunidades y amenazas del entorno, es crucial que la empresa aproveche al máximo las tendencias positivas, como el crecimiento del sector y la demanda de sostenibilidad, mientras mitiga los riesgos políticos y económicos.

Sealed Air Perú se enfoca en cumplir objetivos comerciales, promocionando sus productos dentro de metas por vendedor, tecnológicamente está muy orientada a la introducción de sus envases de la marca Cryovac como el T60 y Super T, presentando casos de éxito y beneficios La información sobre clientes, competidores y consumidores finales

depende del área comercial y de marketing, esto limita su capacidad de respuesta. ante la dinámica del mercado peruano y la formulación de estrategias locales, Además, los altos precios, sin flexibilidad local por la ausencia de plantas productivas en Perú, representan una desventaja competitiva. operaciones - logística, y tecnología, sin embargo, enfrenta debilidades en términos de dependencia de otras sedes, limitaciones en la innovación local y altos costos de producto. La empresa debe seguir capitalizando estas fortalezas y trabajar para mitigar debilidades como los altos costos y la dependencia de otras sedes para de esta manera mantener su posición de liderazgo.



Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

4.1. Análisis Estratégico de Marketing

El análisis estratégico de marketing es crucial para que las empresas tomen decisiones informadas sobre su posicionamiento y competitividad en el mercado. Este proceso implica evaluar la situación actual, identificar oportunidades y amenazas, y definir objetivos y planes para alcanzarlos. (Kwadade-Cudjoe, 2021). En consecuencia, en el presente apartado se comenzará con la realización de la matriz FODA, para luego proseguir con la matriz interna y externa, es fundamental precisar que, los capítulos anteriores forman las bases para la resolución de este análisis estratégico, comenzando de esta manera el inicio de proceso estratégico que guie el cumplimiento del propósito del presente plan, por ende, se comenzará con la precisión del mismo.

El propósito del presente plan estratégico de marketing es desarrollar un conjunto de estrategias integradas que permitan a Sealed Air Perú lanzar con éxito su nuevo envase termoformado al vacío sostenible Super T, bajo la marca Cryovac, en el mercado peruano. El objetivo es lograr la adopción del Super T tanto por los actuales clientes B2B que utilizan el envase T60 de Cryovac, como por nuevos clientes que actualmente compran otros envases de la competencia. Estas estrategias se enfocarán en comunicar eficazmente los principales atributos diferenciales del Super T de Cryovac, tales como: (a) un 40% más de eficiencia de uso de materiales con igual o mayor resistencia mecánica (mayor rendimiento); (b) una mejor relación de costo-beneficio gracias a la optimización de procesos productivos y reducción de mermas;) un perfil ambientalmente sostenible con menor huella de carbono De esta manera, el plan busca posicionar al Super T de Cryovac como el nuevo estándar en soluciones de envasado termoformado al vacío para la industria alimentaria en Perú, convirtiéndose en el sucesor del anterior producto T60. de la misma marca y ampliando la cartera de clientes B2B de Sealed Air en este mercado competitivo.

4.1.1. Matriz FODA

La matriz FODA consiste en una matriz de cuatro cuadrantes que ayuda a desarrollar estrategias por cada uno de ellos; el cruce FO (Fortalezas y Oportunidades), permite generar estrategias para explotar las fortalezas internas aprovechando las oportunidades externas, el cruce DO (Debilidades y Oportunidades). Luego se genera el planteamiento de estrategias para superar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades del mercado, mientras que el cruce FA (Fortalezas y Amenazas), se propone estrategias que utilicen las fortalezas para evitar o mitigar el impacto de las amenazas externas. Finalmente, con el cruce DA (Debilidades y Amenazas) se desarrollan estrategias defensivas para reducir las debilidades y evitar o mitigar las amenazas del entorno; de esta manera, al integrar el análisis interno (F y D) y externo (O y A) de la empresa. La matriz FODA permite establecer estrategias específicas siguiendo la lógica de cada cruce entre los cuadrantes, buscando potenciar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, (D'Alessio, 2013). Las estrategias planteadas en la matriz FODA reflejan un alineamiento integral entre el diagnóstico interno y externo con las decisiones estratégicas para; potenciar las fortalezas, mitigar debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar amenazas, las estrategias se enfocan en capitalizar la reputación y experiencia, introduciendo envases sostenibles en mercados emergentes y liderando campañas de concienciación sobre sostenibilidad. Se planean programas de eficiencia y estrategias de precios adaptables para afrontar costos elevados y dependencia externa, enfocándose en responder ágilmente a la variabilidad cultural y política-económica (ver Tabla 48).

4.1.2. Matriz Interna y Externa

La matriz interna y externa fue desarrollada por McKinsey & Company General Electric, se considera una extensión de la matriz de crecimiento de BCG, se basa en dos

Tabla 48

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia y calidad de envasado. 2. Producto con reducción de la huella de carbono en 40%. 3. Reputación y posicionamiento de la marca Cryovac. 4. Red de Suministro y Logística Global. 5. Experiencia Técnica y Asesoría Personalizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de Otras Sedes para Abastecimiento, Innovación y Producto. 2. Altos costos de productos para los clientes. 3. Caída del EBITDA en los dos últimos años. 4. Falta de áreas de investigación y estudios de mercado propios y locales. 5. Limitaciones en la capacidad de innovación local.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector está en crecimiento y se tiene espacio para la innovación y desarrollo de productos sustentables y eficaces. 2. Cambio de hábitos de los consumidores finales por productos más saludables y amigables con el medio ambiente. 3. Incremento de la demanda que requiere alimentos que garanticen seguridad y transparencia del producto mediante etiquetado. 4. Aumento de productos en los cuales pueda implementarse el uso de envases sostenibles como lácteo, carnes, frutas, verduras frescas, etc. 5. Alianzas estratégicas con retail y marcas líderes del consumo masivo para impulsar envases sostenibles entre consumidores finales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la reputación y posicionamiento de la marca Cryovac, la experiencia técnica y asesoría para introducir los nuevos envases sostenibles en los mercados de frutas, verduras, lácteos y carnes que están demandando soluciones de envasado innovadoras (F1, F3, F5, O4). 2. Utilizar la reputación y el posicionamiento de la marca Cryovac para liderar y/o apoyar campañas de concientización sobre sostenibilidad y salud alimentaria, dirigida especialmente al consumidor final, formando alianzas estratégicas con grandes cadenas de retail y marcas de consumo masivo. (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O3, O5). 3. Aprovechar el producto Super T, con el atributo de reducción de huella de carbono para incorporar diseños de etiquetado, que respondan a la demanda de información sobre los alimentos saludables y amigables con el ambiente. (F2, O2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar programas de eficiencia interna y estrategias de costos direccionados a tipos de clientes B2B para reducir precios a clientes y aprovechar el crecimiento en la demanda. (D2, O1). 2. Desarrollar investigaciones y estudios de mercado propios para entender la evolución en los hábitos de los consumidores finales y adaptar las estrategias tanto de productos como de comunicación y/o promoción con el cliente B2B Peruano (D4, O2).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema Político y la legislación del Perú, se plantean a partir de intereses particulares. 2. Desestabilización económica, política y social que afecta el nivel de inversión en el país. 3. La informalidad puede llevar a que se continúen empleando plástico no sostenible. 4. La cultura ambiental entre empresas y consumidor final no está difundida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capitalizar la reputación de Cryovac Potenciando la comunicación de la eficiencia y calidad del envasado y la red de suministro y logística global para mantener la estabilidad y confiabilidad con sus clientes B2B, mitigando la inestabilidad política y económica en Perú y e incluso la falta de cultura ambiental (F1, F4, A2, A4). 2. Centrar esfuerzos en educar a empresas y consumidores finales sobre la importancia de la sostenibilidad en el envasado, utilizando la experiencia técnica y asesoría personalizada de Sealed Air. (F5, A3, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar estrategias de precios y paquetes flexibles para enfrentar la volatilidad del entorno económico caracterizado por su alta informalidad y baja cultura ambiental. (D2, A2). 2. Desarrollar estrategias de abastecimiento local, implementando almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes, reforzando así nuestra presencia física en el mercado peruano, a la vez que mitigamos dependencia de otras sedes, nos adaptamos mejor a la inestabilidad del país y construimos relaciones más estrechas con nuestros grupos de valor (clientes) (D1, D2, A1, A2). 3. Mitigar el impacto de nuestra dependencia en innovación y estudios de mercado de otras sedes, anticipándonos a la evolución de la cultura de sostenibilidad y la informalidad en el mercado local, mediante un equipo propio de analistas capacitados e integrados por el equipo de ventas local mismos que deben monitorear las tendencias en patrones de consumo y preferencias de compra de empresas y consumidores finales, para rápidamente adaptar nuestra oferta de productos sostenibles en las cambiantes condiciones del país. (D4, A3, A4).

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D' Alessio, 2013, (<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/266666488-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf>), Editorial Pearson.

dimensiones, (a) los puntajes ponderados obtenidos de las matrices EFE, y (b) los puntajes ponderados obtenidos de las matrices EFI, en la matriz IE, cada división se representa mediante un círculo, cuyo tamaño es proporcional a su contribución al porcentaje de ventas de la organización. La sección sombreada del círculo refleja su contribución a las utilidades, la matriz se caracteriza por tener dos ejes divididos en tres sectores [débil (1.0 – 1.9) , promedio (2.0 – 2.9) y fuerte (3.0 – 4.0) para el eje X, y bajo (1.0 – 1.9), medio (2.0 – 2.9) y alto (3.0 - 4.0) para el eje Y], formando nueve celdas dentro de tres regiones, las mismas que reflejan la posición estratégica de cada división en términos de su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

Dentro de la primera región se encuentran las celdas I, II y IV, mismas que se caracterizan por sugerir estrategias intensivas y de integración, (crear y construir), la celda número I sugiere invertir intensivamente para crecer, las celdas número II y IV por su parte sugieren invertir selectivamente y construir.

La segunda región está compuesta por las celdas III, V y VII, mismas que sugieren estrategias de penetración en el mercado desarrollo de productos, (retener y mantener), la celda III, sugiere estrategias de desarrollarse para mejorar, por su parte la celda V, propone la estrategia de, desarrollarse selectivamente para mejorar, por su parte la celda VII, sugiere estrategias de desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas.

La tercera región se encuentra agrupada por las celdas VI, VIII y IX, las cuales se caracterizan por ser estrategias defensivas que sugieren cosechar y desestimar, en consecuencia la celda VI, sugiere cosechar o desinvertir, la celda VIII por su parte sugiere cosechar y la celda IX, da como sugerencia desinvertir (D'Alessio, 2013).

Dado que el total del ponderado de la matriz EFI fue 3.04 y el ponderado de la matriz EFE fue 3.05, la posición de Sealed Air Perú se encuentra en la celda I de la Matriz IE, la

misma que ofrece un marco sólido para el lanzamiento exitoso de su envase al vacío sustentable Super T en el mercado peruano, Sealed Air Perú posee una sólida posición interna. Ello implica que cuenta con competencias, recursos, capacidades de gestión y estrategias internas efectivas que la sitúan en una posición de fortaleza, las áreas internas como la eficiencia operativa, la gestión de recursos, la innovación y la cultura organizacional son robustas y contribuyen positivamente al desempeño general. Se evidencia también que la empresa está muy bien posicionada para capitalizar oportunidades externas y mitigar amenazas, además indica que se está aprovechando eficazmente las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes.

Hay otros factores externos como cambios tecnológicos, políticos y económicos, lo que sugiere esta posición es seguir una estrategia de crecimiento e inversión, lo que significa seguir invirtiendo en nuevas oportunidades de mercado, expandirte en áreas donde ya se es fuerte, y considerar posibles integraciones o adquisiciones que puedan complementar y fortalecer aún más tu posición en el mercado, se puede considerar: (a) Identificar y entrar en nuevos segmentos de mercado, dentro de la industria alimenticia que aún no han sido explotados por Sealed Air Perú. Especialmente pueden ser aquellos que valoran la sostenibilidad y la eficiencia en sus procesos de envasado, mediante un estudio de mercado liderado por la fuerza de ventas, como también, con visitas de campo a las mismas industrias, presencia en ferias, revistas de la industria, y plataformas web; (b) desarrollar campañas de marketing digital y tradicional que resalten los beneficios únicos del Super T, enfocándose en su valor sostenible y eficiencia superior, esto incluye testimonios de clientes, estudios de caso y demostraciones de producto en ferias y eventos de la industria; (c) establecer incentivos a la fuerza de ventas y condiciones preferenciales a los clientes B2B durante lanzamiento para atraer nuevos clientes y mercados; y (d) Formar alianzas con organizaciones ambientales para fortalecer la imagen sostenible del Super T (ver Tabla 49).

Tabla 49

Matriz Interna y Externa

		TOTAL, PONDERADO EFI		
		3.04		
		Fuerte (3.0 a 4.0)	Medio (2.0 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)
TOTAL, PONDERADO EFE	Alto	I Invertir intensivamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar
	Medio	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir
	Bajo	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir
3.05		(3.0 a 4.0)	(2.0 a 2.99)	(1.0 a 1.99)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2013, (<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/2666664> 88-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf), Editorial Pearson. Información de dominio público.

4.2. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)

4.2.1. Objetivo General

OLPMG: Al 2027, lograr que el envasado Super T, se posicione como el nuevo estándar en soluciones de termoformado al vacío para la industria alimenticia en Perú, alcanzando una participación de mercado del 40% y un crecimiento anual en ventas del 10%.

4.2.2. Objetivos Específicos

OLPME1: Incrementar la presencia del envase Super T en nuevos segmentos de mercado como lácteos, frutas y verduras, logrando una penetración de mercado del 25% en estos sectores para el final de 2026.

OLPM 2: Incrementar las ventas anuales del envase Super T de USD 2.4 millones en 2024 a USD 5 millones en 2027, con una tasa anual de crecimiento sostenido de 10% año a año.

OLPME3: Aumentar el reconocimiento de los envases sostenibles Super T entre los consumidores finales en un 25% para finales de 2025, a través de un programa colaborativo de degustaciones en supermercados con al menos 3 categorías de alimentos envasados.

OLPME4: Incrementar el reconocimiento de la marca Super T entre los consumidores finales en un 60% acumulado para finales de 2027, en comparación con los niveles de reconocimiento de marca al inicio de 2024.

OLPME5: Disminuir los costos de distribución del Super T en un 10% para finales de 2026, a través de mejoras en eficiencia operativa y optimización de la cadena logística, permitiendo ofrecer precios más competitivos en el mercado peruano.

4.3. Decisiones Estratégicas de Marketing

4.3.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es una condición que permite a una empresa superar a sus competidores en el mercado y obtener una posición dominante en su sector, esta ventaja se puede conseguir de varias maneras, como por ejemplo mediante la innovación, el uso de tecnologías avanzadas, la diferenciación de productos o la optimización de costos. Esta ventaja puede manifestarse de diversas formas, como el acceso a recursos únicos, el control de la cadena de suministro, la capacidad de ofrecer precios más bajos o una mejor calidad, entre otros, en general, cualquier característica que permita a una empresa ofrecer un valor superior a sus clientes en comparación con sus competidores puede ser considerada una ventaja competitiva (Cegliński, 2017).

Este tipo de ventaja se puede conseguir a través de una estrategia de diferenciación, en la que una empresa busca destacarse de sus competidores ofreciendo productos o servicios

únicos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. Otra forma de obtener una ventaja competitiva es mediante una estrategia de liderazgo en costos, en la que una empresa busca reducir sus costos para ofrecer precios más bajos que sus competidores sin sacrificar la calidad. Por ello, es importante destacar que la ventaja competitiva no es algo permanente, ya que las condiciones del mercado pueden cambiar y los competidores pueden imitar o mejorar la oferta de la empresa líder; por lo tanto, es necesario que la empresa esté constantemente innovando y mejorando para mantener su posición dominante en el mercado (Deszczyński, 2021).

Los atributos que tiene Sealed Air como empresa a nivel de productos y soluciones, ofrece soluciones innovadoras, dado que la compañía realiza una inversión significativa en investigación y desarrollo para proporcionar productos de calidad, los materiales Cryovac son reconocidos por su calidad y capacidad para satisfacer necesidades específicas, de los clientes B2B y de la industria en general. En cuanto a las actividades de marketing, se actualiza la página web corporativa y se promocionan casos de éxito de materiales y soluciones innovadoras en otros países, como México, Argentina y Chile, para luego replicarlos en Perú, la fuerza de ventas juega un papel importante al visitar a los clientes y llevar a cabo actividades de marketing, identificando las necesidades de los clientes y proponen materiales y soluciones para satisfacerlas de la mejor manera posible.

Sin embargo, lo más resaltante en materia de atributos positivos y diferenciadores de Sealed Air, es el Super T, el mismo que reduce el espesor del laminado sin arriesgar la calidad y/o resistencia, por el contrario, aporta mayor capacidad para extender la vida útil del producto con mejor plástico, lo cual genera una relación directa de eficiencia entre el costo y beneficio, ya que simplemente rinde más y también impacta positivamente al medio ambiente. Esta solución puede reducir el uso de plástico en un 40% y reducir la huella de carbono del proceso de producción en un 30%, incluso los materiales más delgados reduce

los costos de almacenamiento y transporte en comparación con los laminados convencionales.

En consecuencia, la estrategia de ventaja competitiva que utilizará Sealed Air, para lanzar el Super T es la diferenciación, es decir: “Ofrecer una solución de envasado termoformado al vacío con un 40% más de eficiencia en el uso de materiales plásticos, reduciendo así costos operativos, mermas y desperdicios para los clientes de las industrias cárnica, láctea y de embutidos, esto sin comprometer la resistencia mecánica, vida útil u otras propiedades críticas para la conservación del producto, lo anterior será posible gracias a nuestra exclusiva tecnología patentada y la optimización de los procesos productivos, creando una diferenciación funcional que permitirá posicionarnos como socios estratégicos de negocio.

4.3.2. Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas son un conjunto de enfoques amplios que las empresas pueden utilizar para competir en el mercado, estas estrategias se basan en la idea de que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al ofrecer un valor superior a sus clientes en comparación con sus competidores, estas se dividen en tres categorías principales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El liderazgo en costos se refiere a la estrategia en la que una empresa busca ofrecer precios más bajos que sus competidores sin sacrificar la calidad, por su parte la diferenciación se refiere a la estrategia en la que una empresa busca destacarse de sus competidores ofreciendo productos o servicios únicos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. Por último, el enfoque se refiere a la estrategia en la que una empresa se enfoca en un segmento específico del mercado, como un nicho o una región geográfica, para ofrecer un valor superior a los clientes en ese segmento (Islami & Latkoviki, 2020). Asimismo, existen posturas respecto a las estrategias genéricas sustentadas en Oxenfeldt en 1966, así como el de Hutt y Speh en el 2010, que, a diferencia de los planteados

por Michael Porter, estos se asocian más a mercados B2B, donde Céspedes (2017) mencionó los siguientes:

Estrategia de Relacionamento. Esta estrategia tiene el foco centrado en el cliente B2B, las empresas industriales que utilizan la gestión de las relaciones con los clientes (CRM) como base de su plan de marketing se centran en crear productos y servicios que puedan ser rastreados por el productor para permanecer en contacto con sus clientes directos; crean listas de precios distintivas incluso para cada cliente; determinan las opciones de distribución más convenientes y rentables, como por ejemplo tener el producto almacenado en los almacenes de los clientes, como también la organización de diversos eventos para sus distintos grupos de clientes, demostrando así sus excelentes habilidades interpersonales (Céspedes, 2017).

De liderazgo Tecnológico. El énfasis principal se pone en el producto o servicio, una organización industrial que emplee este enfoque, da prioridad a la producción de bienes y servicios específicos, reduciendo la generalización para adaptarse a las demandas tecnológicas más intrincadas de cada uno de sus clientes; tiene en cuenta en sus modelos de fijación de precios todas las ventajas cuantificables financieramente que proporciona su división de asistencia técnica; tiene planes para adquirir sus productos y servicios a través de la web para estar localizable 24/7; o concibe servicios posventa para prestar ayuda técnica a través de software a medida o Apps que hacen uso del Internet de las Cosas (IoT) (Céspedes, 2017).

De Inversión. El objetivo principal es la rentabilidad, las empresas industriales que dan prioridad a sus clientes ponen en marcha medidas para proteger sus cuentas, como utilizar componentes de marcas de renombre en su producción, esto da a sus productos una ventaja distintiva que pueden vender a sus clientes, invierten a largo plazo para respaldar sus ventas e incluyen estas inversiones en sus precios, son creativos con sus canales de

distribución, por ejemplo, creando salas de exposición o pistas de pruebas para clientes corporativos, además, no dudan en organizar convenciones de ventas o llevar a las personas clave de sus clientes en viajes internacionales a ferias del sector, todo ello con el fin de reforzar la fidelidad de los clientes como parte de su estrategia promocional (Céspedes, 2017).

En el caso de Sealed Air corporativo, las acciones se orientan al empleo de una estrategia de inversión, por encima del liderazgo tecnológico y el relacionamiento, esto a partir de que la empresa se centra en invertir en la compra de resinas provenientes de empresas líderes en el sector, estas resinas son exclusivas para la empresa a nivel corporativo, lo que le brinda una ventaja diferencial en términos de calidad y desempeño de sus productos, como es el caso del Super T, entre otros productos de la línea Cryovac.

Sin embargo, para el lanzamiento del Super T en Perú se utilizará una combinación de la estrategia de relacionamiento y de inversión, es importante destacar que la empresa tiene sedes en Estados Unidos, Francia y China, que son los principales centros donde se desarrollan los productos y soluciones de envasado de alimentos, estas sedes están altamente especializadas en la reducción del uso de plástico y en la disminución de su huella de carbono. A través de investigaciones exhaustivas y tecnología de punta, se busca constantemente formas innovadoras de envasar los alimentos de manera más sostenible y eco amigable, lo cual representa un excelente *know how* para los fines del presente plan de lanzamiento, ya que, para el lanzamiento del Super T se debe invertir en el desarrollo de capacidades técnicas especializadas de nuestra fuerza de ventas alineadas al *know how* del corporativo, además del fortalecimiento de relaciones con clientes clave del sector alimenticio. Todo ello se logra destinando recursos para capacitación continua a los ejecutivos comerciales, así como estableciendo una cartera diferenciada de servicios y soporte para empresas grandes y medianas, invirtiendo en disponibilidad local de inventarios

y entregas rápidas; para, de este modo consolidarse como asesores estratégicos de envasado para los clientes, ofreciéndoles la solución Super T respaldada por el conocimiento técnico y compromiso de sociedad a largo plazo, creando lazos más fuertes para ampliar y fidelizar la cartera de clientes en Perú. En consecuencia, la estrategia sería:

Consolidar la fuerza comercial como asesores estratégicos en soluciones de envasado al vacío, destinando recursos a capacitación continua y desarrollo de relaciones personalizadas con clientes del sector alimenticio, invirtiendo en disponibilidad local de inventarios y entregas rápidas del innovador envase ecológico Super T; respaldado por nuestro conocimiento técnico especializado y compromiso de asociación.

El presupuesto de marketing para el lanzamiento y posicionamiento del envase Super T se ha establecido como el 8% de las ventas proyectadas para cada año. Este porcentaje se considera estratégico dado el carácter innovador del producto y la necesidad de realizar inversiones significativas en actividades de promoción y relacionamiento con clientes clave, se estima destinar un 70% a las estrategias de inversión y relacionamiento, enfocadas en el desarrollo de capacidades técnicas especializadas de la fuerza de ventas, el fortalecimiento de relaciones con clientes clave, la inversión en disponibilidad local de inventarios y entregas rápidas. El 30% restante se asignará a actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico, principalmente orientadas a comunicar y resaltar las ventajas del innovador envase Super T, ya que este trabajo de I+D ha sido realizado previamente por Sealed Air a nivel global.

4.3.3. Propuesta Estratégica de Valor

Se perfila como una declaración clara y concisa que describe el valor que una empresa ofrece a sus clientes y cómo se diferencia de sus competidores en el mercado. La propuesta estratégica de valor en el mercado B2B parte por los cimientos de Anderson en el 2006, centrado en los beneficios que pueden ofrecer a las empresas, en ese sentido, la propuesta es una herramienta importante en la estrategia de una empresa, ya que ayuda a definir la

dirección y el enfoque de la empresa y a comunicar su propuesta de valor a los clientes, esta propuesta responde a dos preguntas clave: ¿qué valor ofrecemos a nuestros clientes? y ¿cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?. Para responder a estas preguntas, la empresa debe analizar las necesidades de sus clientes y las ofertas de sus competidores., la propuesta estratégica de valor debe ser clara, específica y fácil de entender para los clientes (Payne et al., 2017).

La propuesta estratégica de valor debe ser una parte integral de la estrategia de la empresa y debe guiar todas las decisiones y acciones de la empresa, debe ser coherente con la visión y misión de la empresa y estar alineada con sus objetivos estratégicos, la propuesta estratégica de valor también debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios en el mercado y en las necesidades de los clientes. En el contexto de los mercados B2B, la propuesta de valor debe enmarcarse en señalar todos los beneficios que recibe un cliente de una oferta de mercado determinada, una propuesta de valor exitosa debe comprender una comparación con la siguiente mejor alternativa competitiva (comparar la actual propuesta de valor, con una futura), que abarque puntos de paridad, puntos de diferencia y puntos de controversia, este es el enfoque más completo de la propuesta de valor para los mercados B2B, ya que también hace hincapié en fundamentarla mediante la cuantificación, documentación y verificación del valor (Payne et al., 2020).

En consecuencia la propuesta de valor del presente plan de marketing es: El consumo masivo de alimentos desde hace varios años ha evolucionado y la industria alimenticia no se encuentra ajeno a ello, hoy los consumidores a la hora de elegir o comprar un producto ya no sólo toman como referencia su sabor o si se trata de su marca, sino que toman en cuenta atributos que cubran sus necesidades y expectativas, asimismo, se cuenta con un consumidor más responsable con su alimentación como con el medio ambiente.

Por ello, “Sealed Air Perú”, líder en soluciones de envasado y embalaje de protección, presenta su novedad para envases termoformados, la solución Super T, diseñada para resolver los desafíos críticos de los productores de alimentos en línea con sus objetivos de sustentabilidad, la oferta del Super T, va más allá de las expectativas tradicionales de calidad y durabilidad, centrándose en una solución que es tanto eco-eficiente como económicamente ventajosa.

La innovación consiste en la reducción del espesor del material laminado manteniendo un alto nivel de resistencia mecánica, prolongando la vida útil de sus alimentos, estas características favorecen el formado del envase en una operación de termoformado y reducen la cantidad de material plástico por unidad de producto envasado, la adopción de esta solución permite también reducir los costos operativos a la vez que contribuye a minimizar el impacto ambiental. Este enfoque no solo atiende a la creciente demanda de envases más sostenibles, sino que también ofrece una ventaja tangible en términos de reducción de costos operativos.

Comparado con las alternativas convencionales, el Super T proporciona una reducción de hasta un 40% en la huella de carbono, esta reducción es verificable y cuantificable, ofreciendo a los clientes no sólo una solución de envasado superior, sino también una herramienta efectiva para mejorar su propia imagen de sostenibilidad ante sus consumidores finales. Además, Sealed Air Perú acompaña esta innovación con un compromiso de asesoría personalizada y soporte técnico, asegurando que cada cliente pueda maximizar los beneficios del Super T en sus operaciones específicas, en consecuencia, la estrategia de la propuesta de valor sería:

Ampliar la cartera de clientes del sector alimenticio, ofreciendo el innovador envase ecológico Super T, una solución patentada que optimiza los procesos de envasado al reducir hasta en un 40% el uso de plásticos y en un 30% la huella de carbono, traduciéndose así en

beneficios reales de ahorro de costos operativos y desperdicios, todo ello respaldado por el equipo local de expertos técnicos-comerciales con amplia experiencia en el sector, garantizando a cada cliente resultados superiores y tangibles tanto en términos de rentabilidad como de compromiso ambiental.

4.3.4. Matriz Estratégica OLPM

La matriz OLPM se encarga de verificar que todas las estrategias abordadas o planteadas se encuentren alineadas o en consecuencia ayuden a cumplir los objetivos de largo plazo de marketing en algunas ocasiones se podría dar el caso de que, alguna estrategia planteada no calce con ningún objetivo de largo plazo, sin embargo, esto es poco probable, pero si es que sucediere entonces la estrategia planteada pasaría a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015)

En consecuencia, para el análisis de la matriz estratégica de objetivos de largo plazo de marketing (OLPM), se procedió a verificar si la ventaja competitiva, las estrategias genéricas de inversión y la propuesta estratégica de valor están alineados o no con los objetivos a largo plazo propuesto en el presente plan. La matriz estratégica OLPM de Sealed Air Perú indica que las decisiones estratégicas de marketing están alineada con los objetivos de largo plazo planteados en el presente plan, de tal manera que cada elemento de la estrategia de marketing - desde la ventaja competitiva hasta la propuesta de valor - está diseñado para apoyar y reforzar los objetivos de crecimiento, penetración de mercado, reconocimiento y conciencia de marca y reducción de costos, esta alineación estratégica permite que todos los esfuerzos contribuyan de manera coherente al logro de los objetivos a largo plazo (ver Tabla 50).

Tabla 50

Matriz Estratégica OLPM

Visión	Sealed Air visiona con crear una mejor forma de vida				
Misión	Reimaginar las industrias a las que servimos para crear un mundo que sienta, sepa y funcione mejor				
Objetivo General	Al 2027, lograr que el envasado Super T, se posicione como el nuevo estándar en soluciones de termoformado al vacío para la industria alimenticia en Perú, alcanzando una participación de mercado del 40% y un crecimiento anual en ventas del 10%.				
Objetivos específicos	Incrementar la presencia del envase Super T en nuevos segmentos de mercado como lácteos, frutas y verduras, logrando una penetración de mercado del 25% en estos sectores para el final de 2026.	Incrementar las ventas anuales del envase Super T de USD 2.4 millones en 2024 a USD 5 millones en 2027, con una tasa anual de crecimiento sostenido de 10% año a año.	Aumentar el reconocimiento de los envases sostenibles Super T entre los consumidores finales en un 25% para finales de 2025, a través de un programa colaborativo de degustaciones en supermercados con al menos 3 categorías de alimentos envasados.	Incrementar el reconocimiento de la marca Super T entre los consumidores finales en un 60% acumulado para finales de 2027, en comparación con los niveles de reconocimiento de marca al inicio de 2024.	Disminuir los costos de distribución del Super T en un 10% para finales de 2026, a través de mejoras en eficiencia operativa y optimización de la cadena logística, permitiendo ofrecer precios más competitivos en el mercado peruano.
Decisiones Estratégicas de Marketing	Ventaja Competitiva				
	“Capacidad para ofrecer soluciones de envasado que son simultáneamente innovadoras, sostenibles, eficientes y de alta calidad”.				
		x	x	x	x
	Estrategia Genérica	Estrategia de relacionamiento y inversión	x	x	x
	Propuesta estratégica de valor	Innovación tecnológica	x	x	x
	Eficiencia operativa	x	x	x	
	Compromiso ambiental	x	x	x	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D’Alessio, (2015,).

(<https://pearsonha.vitalsource.com/reader/books/9786124149368/pageid/3>), Editorial Pearson.

4.4. Objetivos de corto plazo de Marketing (OCPM)

4.4.1. Objetivo General

OCPMG: Alcanzar una penetración de mercado del 10% para el envase Super T en el mercado peruano, logrando un aumento del 15% en la conciencia de marca y una reducción del 5% en los costos de distribución para el cierre del año 2025.

4.4.2. Objetivos Específicos

OCPME1: Realizar 4 pruebas piloto del envase Super T en empresas representativas de los sectores lácteo, frutas y/o verduras, durante el último semestre de 2024, logrando una aceptación del producto superior al 80%.

OCPME2: Elevar la conciencia de marca de Sealed Air y del producto Super T en un 15%, materializándose en ventas anuales del envase Super T de USD 2.4 millones al cierre de 2024.

OCPME3: Lograr que al menos 1,000 consumidores finales participen en degustaciones de productos envasados con Super T en supermercados durante el segundo semestre de 2024, alcanzando un 50% de recordación de sus beneficios eco-amigables, a través de una colaboración con 3 clientes B2B.

OCPME4: Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y logística para reducir los costos de distribución del Super T en un 2% a finales del 2024.

4.5. Estrategias Operacionales de Marketing

4.5.1. Estrategias de Segmentación

La estrategia de segmentación para la introducción del envase Super T en el mercado peruano, se basa en una combinación de criterios de segmentación B2B y B2C, respaldado por los autores Kotler y Armstrong, (2017), Céspedes y Narayandas, (2019), Orellana (2020), Sundararaj y Rejeesh, (2021), y Shannon (2022). Se identifica tres estrategias de segmentación; la primera es la firmográfica y tecnológica, en donde se aborda el tamaño de

las empresas, antigüedad, ubicación, volumen de compra, y utilización de tecnología. La segunda estrategia es la demográfica y psicográfica del gerente de compra/producción, en donde se aborda la profesión, experiencia, comportamiento comunicacional con proveedores, estudios, sexo, edad, estado civil, nivel socioeconómico y estilo de vida. Finalmente, la tercera estrategia de segmentación es la conductual y de necesidades específicas del cliente B2B, en donde se aborda su frecuencia de compra, motivación de compra y apertura a nuevas soluciones.

Segmentación firmográfica y tecnológica, El envase Super T va dirigido a medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, principalmente carnes, lácteos y embutidos, con alto poder adquisitivo y más de 10 años en el mercado, están concentradas en Lima, con presencia en provincias como Arequipa, Trujillo y Tacna, tienen una frecuencia de compra mensual que van desde los US\$2,000 dólares (compras pequeñas), US\$4,000-US\$10,000 (compras medianas) y US\$20,000 (compras ‘grandes) utilizan prioritariamente soluciones de envasado al vacío termoformado.

Demográfico y psicográfico del gerente de compra/producción, son profesionales universitarios con amplia experiencia en la compra de empaques entre 7 a 9 años, contactan a sus proveedores prevalentemente por medio de un ejecutivo de ventas y para ello prevalentemente utilizan los correos electrónicos y las llamadas telefónicas, además son amigables con la tecnología y utilizan plataformas virtuales para realizar algunas funciones de su cargo, sus estudios son en las carreras de ingeniería industrial y administración de empresas y una gran mayoría ya tiene un post grado prevalentemente MBA, el 85% es de sexo masculino y oscilan entre las edades de 35 a 60 años, son casados y tienen hijos, pertenecen a la clase media alta con estilo de vida sofisticado que busca optimizar los procesos y la rentabilidad de sus empresas.

Segmentación conductual y de necesidades específicas, los clientes B2B tienen compras frecuentes de termoformado guiadas por eficiencia operativa (mayor rendimiento), costo-beneficio (son muy sensibles al precio) y extensión de vida útil (priorizan soluciones que incrementen márgenes reduciendo mermas), buscan proveedores posicionados y soluciones personalizadas, además están dispuestos a la compra de nuevas soluciones de envasado siempre y cuando estén alineados con el mayor rendimiento, costo beneficio y extensión de vida útil.

En consecuencia, la estrategia de segmentación para el envase Super T en el mercado peruano integra enfoques B2B y B2C, a nivel de perfil de empresas clientes, se dirige a empresas medianas y grandes del sector alimenticio en Lima y Provincias, con alto poder adquisitivo, más de 10 años en el mercado, y patrones de compra frecuente de termoformado motivadas por escala productiva, en donde la eficiencia operativa en costos y tiempos es primordial. Asimismo, por el lado de los decisores de compra se enfoca en gerentes de compra y producción con perfiles demográficos específicos, con vasta experiencia en el rubro, profesionales innovadores interesados en la optimización de procesos y reducción de mermas, abiertos a nuevas soluciones de envasado alineadas a sus requerimientos funcionales, en consecuencia:

Segmentar a los clientes, en base a medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos con más de 10 años en el mercado, alto poder adquisitivo y patrones de compra frecuente motivados por eficiencia operativa y extensión de vida útil; así como a gerentes de compra y producción con 7 a 9 años de experiencia, profesionales interesados en la optimización de procesos y reducción de mermas, todo esto mediante un equipo comercial especializado que ofrezca nuestro innovador envase ecológico Super T como una solución personalizada para mejorar productividad y rentabilidad de estos clientes B2B.

4.5.2. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tal como mencionan Schiffman y Kamuk, (2005) es la esencia de la mezcla de marketing, porque complementa las decisiones de segmentación y elección del mercados meta, existen múltiples estrategias para lograr un posicionamiento efectivo, Kotler (1991) las clasifica en: (a) basado en atributos del producto, (b) basado en beneficios, (c) basado en calidad/precio, (d) basado en uso o aplicación, (e) basado en el usuario, (f) respecto a competidores, (g) por disociación, y (h) mediante afirmaciones alternativas.

Por su parte el autor D'Alessio (2015) agrega la importancia de las estrategias externas alternativas, subrayando la relevancia de la integración, las estrategias intensivas y de diversificación, citando a las estrategias intensivas para el propósito del presente plan de marketing, el autor los separa en tres: (a) penetración de mercados, el cual busca aumentar participación en mercados actuales; (b) desarrollo de mercados mismo que introduce los productos actuales en nuevas áreas geográficas; y (c) desarrollo de productos, el cual incrementa ventas en mercados actuales mediante la mejora o creación de nuevos productos. Esta última es especialmente indicada cuando la empresa posee productos exitosos, capacidades en innovación e investigación y desarrollo, y consumidores que buscan novedades, también cuando los productos están madurando y requieren renovación o los competidores están innovando agresivamente.

En consecuencia, la estrategia del posicionamiento del presente plan de marketing abordará de manera integral los postulados mencionados por los autores Schiffman y Kamuk, (2005), Kotler (1991) y D'Alessio (2015). Se comienza exponiendo el posicionamiento actual y deseado del envase al vacío sustentable de Sealed Air Perú Super T, luego se explica el proceso que se siguió para llegar al posicionamiento, finalizando con la exposición de las estrategias de posicionamiento a utilizar.

El posicionamiento Actual del Producto Super T. El envase Super T es una innovación aún poco conocida en el mercado peruano de envasado para alimentos, los envases convencionales como el T60 de Sealed Air tienen mayor reconocimiento y ya un posicionamiento más claro, que incluye calidad.

El Posicionamiento Deseado. Sealed Air Perú busca posicionar al envase Super T como el nuevo estándar en el sector de termoformado al vacío para alimentos, resaltando sus atributos de innovación, eficiencia de costos y compromiso con la sostenibilidad.

Asimismo, la declaración del posicionamiento inicio con las respuestas a las siguientes preguntas: (a) ¿Para quién?: Para gerentes de producción y compras de empresas medianas y grandes de los sectores cárnicos, lácteos y embutidos en las principales ciudades del Perú, que buscan soluciones de empaques eficientes y sustentables; (b) ¿Qué valor ofreceré?: La nueva línea de empaques flexibles Super T de Sealed Air ofrece un valor único basado en la reducción del 40% del plástico utilizado y 30% menos de huella de carbono, lo cual se traduce en beneficios reales de ahorro de costos y mayor rentabilidad, así como en la optimización de los procesos operativos de envasado al vacío; (c) ¿Por qué y cómo?: Esto es posible por la innovadora tecnología patentada de Sealed Air y sus alianzas estratégicas con proveedores líderes en resinas sustentables, además, está respaldado por nuestra experiencia de más de 50 años como empresa pionera y líder en soluciones de envasado al vacío a nivel mundial; y (d) ¿Relativo a quién?: Comparado con otras marcas de empaques convencionales de la competencia, Super T ofrece una solución superior en términos de reducción real de consumo de plásticos dañinos para el medio ambiente.

En consecuencia, la declaración del posicionamiento es: "En Sealed Air nos apasiona desarrollar soluciones innovadoras de envasado que extiendan la vida útil de los alimentos y optimicen los procesos de nuestros clientes. Nuestro nuevo empaque Super T va más allá de ser un envase sustentable; es una solución integral que cuida el medio ambiente y la

rentabilidad de tu negocio. Somos tu socio estratégico para envasar al vacío de forma eficiente y ecológica. Se trabaja cada día para ser más que proveedores de empaques; queremos ser impulsores de una industria alimentaria sostenible. Únete a la revolución ecológica de la mano de Sealed Air”.

Misma que se resume en: "Sealed Air: Innovación y sostenibilidad en empaques al vacío, impulsando tu rentabilidad y liderando la revolución ecológica en la industria alimentaria." Y que se resume en: “Sealed Air: Empaques sostenibles que potencian tu negocio y el medio ambiente."

Las estrategias de posicionamiento son: (a) posicionamiento basado en Atributos y Beneficios: enfocar las características únicas del Super T, como su mayor eficiencia en el uso de materiales y su menor huella de carbono, así como los beneficios tangibles que ofrece a los clientes, como reducción de costos, mayor rendimiento y optimización de procesos; (b) Comparación con la Competencia: Destacar las ventajas del Super T frente a productos convencionales, enfatizando su superioridad en términos de sostenibilidad y eficiencia; (c) Estrategia de desarrollo de producto: Incrementar el reconocimiento del nuevo envase Super T en el mercado de termoformado al vacío para alimentos, posicionándolo como el nuevo estándar en solución innovadora que optimiza la eficiencia operativa a través de la reducción del uso de plásticos y huella de carbono, así como el compromiso con la sostenibilidad, diferenciándolo de esta manera de los productos estándares de la competencia en consecuencia la estrategia de posicionamiento es:

Posicionar al envase termoformado ecológico Super T de Sealed Air Perú como el nuevo estándar en soluciones de envasado al vacío para la industria alimenticia del país, destacando sus atributos de innovación en reducción de plásticos y huella ambiental, así como los beneficios tangibles de eficiencia operativa y ahorro de costos que ofrece a los

clientes del sector cárnico, lácteo y de embutidos; respaldados por el equipo local de expertos y más de 60 años de experiencia global en envasado protector de alimentos.

Los resultados, muestran que la matriz OCPM de Sealed Air Perú integra meticulosamente las estrategias de marketing con los objetivos a corto plazo, asegurando que cada estrategia operacional de marketing no solo sea relevante y enfocada, sino también efectiva para impulsar el crecimiento y el éxito del envase Super T en el mercado, cada estrategia de marketing está alineada con objetivos concretos y medibles, como aumentar la conciencia de marca, realizar pruebas piloto exitosas, degustaciones colaborativas, y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro; las estrategias de segmentación, se enfocan en identificar y dirigirse a segmentos específicos del mercado que son más propensos a adoptar el envase Super T, estos segmentos se definieron por características firmográficas y tecnológicas, (tamaño de las empresas, antigüedad, ubicación, volumen de compra, y utilización de tecnología), demográficas, psicográficas, o por comportamientos y necesidades específicas. Por su parte, las estrategias de posicionamiento se basan en resaltar los atributos y beneficios únicos del Super T, y en diferenciarlo de la competencia, las estrategias de posicionamiento se enfocan en comunicar la innovación, eficiencia y sostenibilidad del producto, buscando establecerlo como una solución preferente en el mercado.

En resumen, la matriz OCPM de Sealed Air Perú está diseñada para integrar estratégicamente cada aspecto del marketing operacional con objetivos claros y medibles, lo que asegura la efectividad y relevancia de las estrategias implementadas. Esto no solo impulsa el crecimiento y éxito del envase Super T, sino que también fortalece la posición competitiva de Sealed Air en el mercado peruano (ver Tabla 51).

4.5.3. Matriz Estratégica OCPM

Se presenta en la Tabla 51.

Tabla 51

Matriz Estratégica OCPM

Visión	Sealed Air visiona con crear una mejor forma de vida				
Misión	Reimaginar las industrias a las que servimos para crear un mundo que sienta, sepa y funcione mejor				
Objetivo General	Incrementar la penetración y el reconocimiento del envase Super T en el mercado peruano, logrando un aumento del 15% en la conciencia de marca y una reducción del 5% en los costos de distribución para el cierre del año 2025.				
Objetivos específicos	Realizar 2 pruebas piloto del envase Super T en empresas representativas de los sectores lácteos, frutas y/o verduras, durante el último trimestre de 2024, logrando una aceptación del producto superior al 80%.	Elevar la conciencia de marca de Sealed Air y del producto Super T en un 15%, materializándose en ventas anuales del envase Super T de USD 2.4 millones al cierre de 2024.	OCPME3: Lograr que al menos 1,000 consumidores finales participen en degustaciones de productos envasados con Super T en supermercados durante el segundo semestre de 2024, alcanzando un 50% de recordación de sus beneficios eco-amigables, a través de una colaboración con 3 clientes B2B.	Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro y logística para reducir los costos de distribución del Super T en un 2%. a finales del 2024.	
Estrategias operacionales de marketing	Estrategias de segmentación	firmográfica y tecnológica	x	x	x
		Demográfico y psicográfico del gerente de compra/producción	x	x	x
		Segmentación conductual y de necesidades específicas	x	x	x
	Estrategia de posicionamiento	Posicionamiento basado en Atributos y Beneficios	x	x	x
		Comparación con la Competencia	x	x	x
	Estrategia de desarrollo de producto	x	x	x	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, (2015,).

(<https://pearsonha.vitalsource.com/reader/books/9786124149368/pageid/3>), Editorial Pearson.

4.6. Conclusiones

El análisis estratégico de Sealed Air Perú pone de evidencia un alineamiento integral de los factores internos y externos con la formulación de estrategias específicas delineadas en la matriz FODA, estas estrategias apuntan a capitalizar las fortalezas existentes en innovación, experiencia técnica y reputación de marca, introduciendo los envases ecológicos Super T en nuevos nichos de mercado emergentes. Del mismo modo, el liderazgo en campañas de concientización sobre sostenibilidad entre consumidores finales se distingue como una palanca clave de éxito, que ejercerá presión a los clientes B2B. Por otro lado, los programas de eficiencia, los ajustes en la estructura de costos y precios, y la mejora en la capacidad de respuesta ante la volatilidad política y cultural. Se plantean como medidas para mitigar debilidades en dependencias externas y variabilidad de resultados financieros, es decir, la posición interna sólida de recursos y capacidades distintivas, junto con las tendencias favorables en el entorno, ubican a Sealed Air Perú en una coyuntura propicia para ejecutar su plan de introducción del innovador envase ecológico Super T, con perspectivas positivas de liderazgo en el competido mercado local de termoformado al vacío para la industria alimenticia.

La alineación estratégica de marketing de Sealed Air Perú denota una articulación integral de los elementos de la estrategia de marketing con la visión, misión y objetivos de largo plazo trazados, la ventaja competitiva centrada en soluciones innovadoras, eficientes y sostenibles de envasado al vacío, se orienta a posicionar la marca como líder indiscutible en la industria. La estrategia genérica de relacionamiento y inversión en elevar las competencias del recurso humano comercial, refuerza la apuesta por calidad y tecnología diferencial como también por generar lazos sólidos con los clientes B2B, la propuesta de valor del Super T converge en innovación, compromiso ambiental y optimización de costos operativos. Esta alineación estratégica permite potenciar el crecimiento en ventas, la expansión hacia nuevos

nichos del sector alimenticio, el aumento en visibilidad de marca y la reducción en costos de distribución, mismas que se ven reforzados al compartir una lógica común basada en capitalizar fortalezas en I+D, reputación y experiencia técnica para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado con soluciones eco-eficientes personalizadas. En definitiva, se converge que la estrategia integral garantiza coherencia, fortalece el mensaje y maximiza las probabilidades de éxito en la introducción del innovador envase ecológico Super T.

Se evidencia una articulación integral de las estrategias operativas de marketing con los objetivos de corto plazo trazados para la introducción y posicionamiento del innovador envase ecológico Super T.

Las estrategias de segmentación identifican y apuntan a nichos del mercado con mayor propensión a adoptar este nuevo desarrollo, ya sea por sus características empresariales y tecnológicas, o por los perfiles demográficos y conductuales de sus decisores de compra, esto asegura un enfoque certero en aquellos clientes con mayor probabilidad de éxito. Las estrategias de posicionamiento, por su parte, establecen con claridad los ejes sobre los cuales se busca diferenciar al Super T: su innovación, eficiencia operativa y compromiso ambiental. Mediante la comunicación enfocada de estos atributos únicos se busca incrementar *top of mind* y ventas, la matriz estratégica OCPM verifica la alineación de estas estrategias con objetivos precisos y medibles de corto plazo, sentando así bases sólidas para impulsar el crecimiento sostenido del Super T y su consolidación como nuevo estándar en soluciones de envasado termoformado al vacío para la industria alimenticia del país.

El análisis estratégico de Sealed Air Perú evidencia un alineamiento integral entre factores internos y externos con la formulación de estrategias en la matriz FODA, estas apuntan principalmente a introducir el innovador envase ecológico Super T en nuevos nichos, impulsado también por campañas dirigidas a consumidores finales para ejercer cierta presión sobre clientes B2B, paralelamente, programas de eficiencia interna, ajustes en costos y

mejoras en respuesta a la volatilidad política y cultural, se plantean para mitigar debilidades. La propuesta de valor de Super T converge en innovación, compromiso ambiental y optimización de costos, las decisiones estratégicas y operativas se alinean con los objetivos planteados, enfocándose en segmentos con mayor propensión a adoptar este desarrollo. En síntesis, la coherencia estratégica integral maximiza probabilidades de posicionar con éxito el innovador envase Super T como nuevo estándar en el competitivo mercado de termoformado al vacío para alimentos.



Capítulo V: Marketing Mix

El presente capítulo aborda la resolución de las 7Ps del marketing mix para el lanzamiento del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air en el mercado peruano. Como punto de partida, se presentan dos tablas que resumen los elementos clave del proceso estratégico de marketing desarrollado en el Capítulo IV, los cuales servirán como base para el despliegue táctico de cada variable del mix.

La Tabla 52 muestra la alineación entre los objetivos de corto plazo (OCPM) y los de largo plazo (OLPM), mientras que la Tabla 53 expone la vinculación de las 18 estrategias derivadas de las matrices FODA, Interna-Externa, Ventaja Competitiva, Estrategia Genérica, Propuesta de Valor y Segmentación, con cada una de las 7Ps (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física).

Estas tablas permiten visualizar de manera concreta y clara la sinergia entre las decisiones estratégicas y las tácticas operativas que se desarrollarán en el mix de marketing, asegurando así una implementación coherente y enfocada en el logro de los objetivos trazados para el exitoso lanzamiento y posicionamiento del Super T.

Tabla 52

Alineación de los Objetivos de Largo y Corto Plazo

		Objetivos de largo plazo					
		OLPMG	OLPME 1	OLPM 2	OLPME 3	OLPME 4	OLPME 5
Objetivos de corto plazo	OCPMG	X	X	X	X	X	X
	OCPME 1	X	X	X			
	OCPME 2	X		X	X	X	
	OCPME 3	X		X	X	X	
	OCPME 4	X					X

Nota. Elaboración propia

Tabla 53

Alineación de las Estrategias del Proceso Estratégico con las "P" del Mix de Marketing

Proceso Estratégico de Marketing	N° Estrategias	Mix de Marketing 7 P
Estrategias FO	1 Utilizar la reputación y posicionamiento de la marca Cryovac, la experiencia técnica y asesoría para introducir los nuevos envases sostenibles en los mercados de frutas, verduras, lácteos y carnes que están demandando soluciones de envasado innovadoras	Producto Personas
	2 Utilizar la reputación y el posicionamiento de la marca Cryovac para liderar y/o apoyar campañas de concientización sobre sostenibilidad y salud alimentaria, dirigida especialmente al consumidor final, formando alianzas estratégicas con grandes cadenas de retail y marcas de consumo masivo, implementado material promocional en puntos de venta, presentando al Super T, como el nuevo estándar de la industria.	Promoción Planta (Evidencia Física)
	3 Aprovechar el producto Super T, con el atributo de reducción de huella de carbono para incorporar diseños de etiquetado, que respondan a la demanda de información sobre los alimentos saludables y amigables con el ambiente.	Producto Planta (Evidencia Física)
Estrategias DO	4 Implementar programas de eficiencia interna y estrategias de costos direccionados a tipos de clientes B2B para reducir precios a clientes y aprovechar el crecimiento en la demanda.	Precio Procesos
	5 Desarrollar investigaciones y estudios de mercado propios para entender la evolución en los hábitos de los consumidores finales y adaptar las estrategias tanto de productos como de comunicación y/o promoción con el cliente B2B Peruano.	Promoción
Estrategias FA	6 Capitalizar la reputación de Cryovac Potenciando la comunicación de la eficiencia y calidad del envasado y la red de suministro y logística global para mantener la estabilidad y confiabilidad con sus clientes B2B, mitigando la inestabilidad política y económica en Perú y e incluso la falta de cultura ambiental.	Promoción Plaza (Canales de Distribución)
	7 Centrar esfuerzos en educar a empresas y consumidores finales sobre la importancia de la sostenibilidad en el envasado, utilizando la experiencia técnica y asesoría personalizada de Sealed Air.	Promoción Personas
Estrategias DA	8 Implementar estrategias de precios y paquetes flexibles para enfrentar la volatilidad del entorno económico caracterizado por su alta informalidad y baja cultura ambiental.	Precio
	9 Desarrollar estrategias de abastecimiento local, implementando almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes, reforzando así nuestra presencia física en el mercado peruano, a la vez que mitigamos dependencia de otras sedes, nos adaptamos mejor a la inestabilidad del país y construimos relaciones más estrechas con nuestros grupos de valor (clientes).	Plaza (Canales de Distribución) Procesos Planta (Evidencia Física)
	10 Mitigar el impacto de nuestra dependencia en innovación y estudios de mercado de otras sedes, anticipándonos a la evolución de la cultura de sostenibilidad y la informalidad en el mercado local, mediante un equipo propio de analistas capacitados y integrados por el equipo de ventas local mismos que deben monitorear las tendencias en patrones de consumo y preferencias de compra de empresas y consumidores finales, para rápidamente adaptar nuestra oferta de productos sostenibles en las cambiantes condiciones del país.	Procesos Personas
Estrategias de la matriz Interna y Externa (crecimiento e inversión)	11 Identificar y entrar en nuevos segmentos de mercado dentro de la industria alimenticia que aún no han sido explotados por Sealed Air Perú, especialmente aquellos que valoran la sostenibilidad y la eficiencia en sus procesos de envasado, mediante un estudio de mercado liderado por la fuerza de ventas, como también, con visitas de campo a las mismas industrias, presencia en ferias, revistas de la industria, y plataformas web.	Personas Promoción
	12 Desarrollar campañas de marketing digital y tradicional que resalten los beneficios únicos del Super T, enfocándose en su valor sostenible y eficiencia superior, esto incluye testimonios de clientes, estudios de caso y demostraciones de producto en ferias y eventos de la industria.	Promoción
Estrategias de la matriz Interna y Externa (crecimiento e inversión)	13 Establecer incentivos a la fuerza de ventas y condiciones preferenciales a los clientes B2B durante lanzamiento para atraer nuevos clientes y mercados.	Promoción
	14 Formar alianzas con organizaciones ambientales para fortalecer la imagen sostenible del Super T.	Promoción
Estrategia de ventaja competitiva (Diferenciación)	15 Ofrecer mayor eficiencia de materiales con superior desempeño, apalancado en tecnología propia, apuntando así a una diferenciación basada en generar el mayor beneficio operativo y financiero a nuestros clientes.	Producto
Estrategia genérica (de inversión)	16 Consolidar a nuestra fuerza comercial como asesores estratégicos en soluciones de envasado al vacío, destinando recursos a capacitación continua y desarrollo de relaciones personalizadas con clientes del sector alimenticio, invirtiendo en disponibilidad local de inventarios y entregas rápidas del innovador envase ecológico Super T; respaldado por nuestro conocimiento técnico especializado y compromiso de asociación	Plaza (Canales de Distribución) Personas
	17 Ampliar la cartera de clientes del sector alimenticio, ofreciendo el innovador envase ecológico Super T, una solución patentada que optimiza los procesos de envasado al reducir hasta en un 40% el uso de plásticos y en un 30% la huella de carbono, traduciéndose así en beneficios reales de ahorro de costos operativos y desperdicios, todo ello respaldado por nuestro equipo local de expertos técnicos-comerciales con amplia experiencia en el sector, garantizando a cada cliente resultados superiores y tangibles tanto en términos de rentabilidad como de compromiso ambiental.	Producto
Estrategia de Segmentación	18 Posicionar al envase termoformado ecológico Super T de Sealed Air Perú como el nuevo estándar en soluciones de envasado al vacío para la industria alimenticia del país, destacando sus atributos de innovación en reducción de plásticos y huella ambiental, así como los beneficios tangibles de eficiencia operativa y ahorro de costos que ofrece a nuestros clientes del sector cárnico, lácteo y de embutidos; respaldados por nuestro equipo local de expertos y más de 60 años de experiencia global en envasado protector de alimentos.	Producto

Nota. Elaboración propia

A continuación, se procederá a detallar las acciones específicas para cada una de las 7Ps, teniendo como marco de referencia la alineación estratégica previamente establecida.

5.1.Producto

Super T es un producto, que pertenece a la categoría de materiales de envasado avanzado, es un innovador envase termoformado al vacío desarrollado por Sealed Air mediante la marca Cryovac.

5.2. Líder en Soluciones de Envasado Protector de Sealed Air

El Super T es un laminado multicapa coextruido especialmente diseñado para aplicaciones de envasado de alimentos que requieren termoformado. Su estructura única combina una barrera de EVOH (copolímero de etileno y alcohol vinílico) que brinda alta protección contra el ingreso de oxígeno, un sellante de polietileno para asegurar un cierre hermético, y una capa externa de polipropileno que aporta resistencia mecánica y estabilidad dimensional. La innovación clave del Super T radica en su capacidad para reducir hasta en un 40% el espesor del material utilizado, manteniendo una alta performance en términos de barreras y propiedades mecánicas. Esta optimización se traduce en múltiples beneficios para las empresas procesadoras de alimentos:

Mayor eficiencia operativa: Al disminuir el espesor, se incrementa la longitud de metros de laminado por rollo, reduciendo así la frecuencia de cambios y tiempos muertos en las líneas de envasado. Además, el menor calibre facilita la configuración y operación de las termoformadoras.

Ahorro en costos: El uso eficiente de resinas plásticas permite mejorar la rentabilidad de cada unidad envasada, generando ahorros significativos en el consumo de materiales. Asimismo, se simplifican los procesos de almacenaje y logística al ocupar menos espacio por bobina.

Beneficios ambientales: La reducción en el uso de plásticos por envase terminado se traduce en una disminución de hasta un 30% en la huella ambiental del proceso de envasado, contribuyendo así a los objetivos de sostenibilidad de las empresas usuarias y a la mitigación del impacto en el medio ambiente.

Actualmente, el Super T en Perú, se encuentra en una etapa de introducción, explorando nuevas aplicaciones y mercados, está dirigido a una amplia gama de clientes B2B en la industria alimenticia, desde productores de carne y lácteos hasta empresas de alimentos procesados, enfocándose en aquellos que valoran tanto la sostenibilidad, como la innovación en sus operaciones de envasado, el Super T representa un salto innovador en la categoría de envases termoformados al vacío, combinando eficiencia operativa, reducción de costos y compromiso con la sostenibilidad (ver Figura 9).

Figura 9

Super T de Cryovac



5.1.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Producto

Objetivos para la Variable Producto. Son

Para 2025, lograr que el 100% de clientes actuales de Sealed Air Perú reconozcan al Super T como una solución más eficiente y sostenible frente al envase T60.

Posicionar al Super T como el nuevo estándar en envasado termoformado al vacío para la industria alimenticia en Perú en 2027, incrementando su participación de mercado del 5% al 40% introduciendo el producto en nuevos segmentos de mercado destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales.

Aumentar el reconocimiento del envase Super T entre consumidores finales en un 20% anual hasta 2025, destacando sus atributos ecológicos y de protección con el medio ambiente.

Estrategias para la variable producto. Las estrategias iniciales para el producto se dividen en dos grupos: uno centrado en ampliar la cartera de clientes mediante la eficiencia y desempeño del producto, y otro en diferenciar y posicionar el Super T por su sostenibilidad e innovación. Estos enfoques se combinaron (Estrategias Combinadas - EC) y se añadió una nueva estrategia para aumentar el reconocimiento del envase entre consumidores finales (Estrategia Añadida - EA) (ver Tabla 54). Esta nueva estrategia incluye actividades promocionales y campañas de sensibilización, destacando los beneficios ecológicos del Super T para captar la atención y preferencia del consumidor final.

5.1.2. Plan de Acción (PDA) de la Variable Producto

Es importante recordar que el presente plan de acción, encuentra sus bases en la tabla anterior, la cual permite diseñar estrategias finales con sus respectivas, acciones KPIs, presupuesto, cronograma y responsables, por cada objetivo planteado para la variable producto (ver Tablas 55, 56 y 57).

Tabla 54

Estrategias de la Variable Producto

Estrategias iniciales	Estrategias Finales
1. Utilizar la reputación y posicionamiento de la marca Cryovac, la experiencia técnica y asesoría para introducir los nuevos envases sostenibles en los mercados de frutas, verduras, lácteos y carnes que están demandando soluciones de envasado innovadoras (Estrategia FO).	EC. 3, 4. Aumentar el reconocimiento y la preferencia por el envase Super T en 2025, ofreciendo soluciones de envasado personalizado y accesible que destacan por su sostenibilidad y eficiencia operativa, mediante una estrategia de comunicación y educación dirigida a decisores clave en empresas alimenticias, utilizando una combinación de herramientas digitales y presenciales para maximizar el alcance y la influencia.
2. Aprovechar el producto Super T, con el atributo de reducción de huella de carbono para incorporar diseños de etiquetado, que respondan a la demanda de información sobre los alimentos saludables y amigables con el ambiente (Estrategia FO).	EC. 1, 2 y 5. Comunicar el envase Super T como la solución líder en envasado sostenible para la industria alimenticia, aprovechando la reputación de la marca Cryovac, para introducir el producto en nuevos segmentos de mercado (frutas, verduras, lácteos, y productos emergentes como veganos y orgánicos), destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales.
3. Ofrecer mayor eficiencia de materiales con superior desempeño, apalancado en tecnología propia, apuntando así a una diferenciación basada en generar el mayor beneficio operativo y financiero a nuestros clientes (Estrategia de ventaja competitiva (Diferenciación)).	E.A. Implementar una campaña educativa multicanal enfocada en comunicar el impacto positivo del Super T en la sostenibilidad ambiental, utilizando mensajes atractivos y respaldados por datos, dirigidos a consumidores finales para generar interés y demanda indirecta que impulse la adopción por parte de las empresas B2B.
4. Ampliar la cartera de clientes del sector alimenticio, ofreciendo el innovador envase ecológico Super T, una solución patentada que optimiza los procesos de envasado al reducir hasta en un 40% el uso de plásticos y en un 30% la huella de carbono, traduciéndose así en beneficios reales de ahorro de costos operativos y desperdicios, todo ello respaldado por nuestro equipo local de expertos técnicos-comerciales con amplia experiencia en el sector, garantizando a cada cliente resultados superiores y tangibles tanto en términos de rentabilidad como de compromiso ambiental, (Estrategia de propuesta de valor).	
5. Posicionar al envase termoformado ecológico Super T de Sealed Air Perú como el nuevo estándar en soluciones de envasado al vacío para la industria alimenticia del país, destacando sus atributos de innovación en reducción de plásticos y huella ambiental, así como los beneficios tangibles de eficiencia operativa y ahorro de costos que ofrece a nuestros clientes del sector cárnico, lácteo y de embutidos; respaldados por nuestro equipo local de expertos y más de 60 años de experiencia global en envasado protector de alimentos, (Estrategia de Segmentación).	

Nota. Elaboración propia

Tabla 55

Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Producto

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
<p>Objetivo: Para 2025, lograr que el 100% de clientes actuales de Sealed Air Perú reconozcan al Super T como una solución más eficiente y sostenible frente al envase T60</p> <p>Estrategia: Aumentar el reconocimiento y la preferencia por el envase Super T en 2025, ofreciendo soluciones de envasado personalizado y accesible que destacan por su sostenibilidad y eficiencia operativa, mediante una estrategia de comunicación y educación dirigida a decisores clave en empresas alimenticias, utilizando una combinación de herramientas digitales y presenciales para maximizar el alcance y la influencia.</p>				
Realizar un mapeo integral de los decisores clave en compras y operaciones dentro de las principales 50 empresas procesadoras de alimentos en Perú, obteniendo información de contacto, perfil de influencia en la organización, historia de compras e interés previo manifestado en soluciones de envasado sostenible.	Número de decisores clave mapeados y calificados. Meta: 50	\$500	Julio - septiembre 2024	Jefe de Ventas
Desarrollar 6 campañas digitales personalizadas por sector industrial (cárnico, lácteo y embutido) que resalten mediante mensajes, diseño e imágenes específicas, los beneficios del Super T en eficiencia de materiales y compromiso ambiental para estos rubros.	Número de campañas digitales desarrolladas. Meta: 6	\$3,000	Octubre - diciembre 2024	Ejecutivo de marketing digital
Seleccionar 12 clientes entre los de mayor puntaje de interés y perfil de compra, para realizar reuniones presenciales de alto impacto destinadas a ganar su preferencia e incentivar la adopción temprana del innovador envase Super T.	Número de reuniones presenciales de alto impacto realizadas. Meta: 12	\$2,000	Mayo 2024 - febrero 2025	Fuerza de ventas sectorial
Realizar dos webinar de lanzamiento del Super T con foco en clientes potenciales altamente cualificados, exponiendo casos de éxito y los beneficios tangibles logrados por usuarios actuales, abriendo ronda de preguntas y generando interés preliminar en la solución.	Número de participantes en el webinar. Meta: 40 clientes	\$1000	Julio 2024 - enero 2025	Gerente comercial y Jefe de operaciones
Confirmar órdenes de compra para pruebas formales del Super T con al menos 10 empresas seleccionadas, apuntando a convertirlos en casos de éxito y referentes para sus respectivos sectores productivos.	Número de órdenes de compra para pruebas confirmadas. Meta: 10	\$3,000	Marzo – 2024 mayo 2025	Gerente comercial
Documentar los resultados de la implementación del Super T en los 10 clientes de pruebas, cuantificando reducción de costos operativos e incremento de productividad. Seleccionar los 6 casos más destacados para publicarlos en la web corporativa.	Número de estudios de caso publicados. Meta: 6 casos documentados	\$2,500	Marzo – 2024 julio 2025	Jefe de operaciones y de marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 56*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Producto*

<p>Objetivo: Posicionar al Super T como el nuevo estándar en envasado termoformado al vacío para la industria alimenticia en Perú en 2027, incrementando su participación de mercado del 5% al 40% introduciendo el producto en nuevos segmentos de mercado destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales.</p>				
<p>Estrategia: Comunicar el envase Super T como la solución líder en envasado sostenible para la industria alimenticia, aprovechando la reputación de la marca Cryovac, para introducir el producto en nuevos segmentos de mercado (frutas, verduras, lácteos, y productos emergentes como veganos y orgánicos), destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales.</p>				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Realizar un diagnóstico para identificar los 5 nuevos segmentos con mayor potencial para la adopción del innovador envase Super T (frutas y verduras, lácteos, veganos/orgánicos, etc.).	N° de segmentos analizados. Meta 5	\$500	Marzo - abril 2024	Jefe de Marketing
Desarrollar propuestas de valor diferenciadas para los 5 segmentos identificados, que resalten mediante datos comparativos y casos de éxito, los atributos de optimización de productividad, reducción de huella ambiental y compromiso con la sostenibilidad.	N° de propuestas de valor desarrolladas. Meta = 5	\$500	Abril - junio 2024	Jefe de Marketing
Producir materiales de comunicación personalizados para cada segmento: banners, videos, posts y brochures digitales que refuercen los mensajes clave de reducción de plásticos y mejora de eficiencia material acorde a los beneficios específicos para ese sector.	Materiales de comunicación producidos por segmento. Meta > 5 piezas/segmento	\$1,500	Julio - septiembre 2024	Jefe de Marketing
Implementar acciones promocionales focalizadas para los nuevos segmentos, con incentivos para pruebas piloto con el Super T de acuerdo al perfil del cliente.	Acciones promocionales realizadas por segmento Meta > 3 por segmento	\$1,500	Octubre 2024 - febrero 2025	Gerente Comercial

Nota. Elaboración propia

Tabla 57*Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Producto*

Objetivo: Aumentar el reconocimiento del envase Super T entre consumidores finales en un 20% anual hasta 2025, destacando sus atributos ecológicos y de protección con el medio ambiente.				
Estrategia: Implementar una campaña educativa multicanal enfocada en comunicar el impacto positivo del Super T en la sostenibilidad ambiental, utilizando mensajes atractivos y respaldados por datos, dirigidos a consumidores finales para generar interés y demanda indirecta que impulse la adopción por parte de las empresas B2B.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar los 3 principales valores ambientales y de sostenibilidad que los consumidores finales relacionan con envases ecológicos mediante un estudio de mercado cuantitativo y cualitativo.	Número de valores identificados. Meta = 3	\$5,000	Abril - mayo 2024	Jefe de Marketing – Agencia de investigación de mercado
Desarrollar mensajes clave y piezas comunicacionales (videos, posts, infografías) que resalten cómo el Super T impacta positivamente en esas 3 dimensiones identificadas, utilizando datos y comparativas fáciles de entender.	Número de mensajes clave desarrollados. Meta = 5 Número de piezas comunicacionales producidos > 10	\$3,500	Mayo - septiembre 2024	Jefe de Marketing
Implementar una campaña educativa digital en redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok y LinkedIn) dirigida a consumidores finales, que combine los mensajes clave, piezas comunicacionales y alianzas con influencers y marcas alimenticias para maximizar alcance e interacción.	Alcance de publicaciones. Meta 1,000000 personas	\$6,500	Octubre - diciembre 2024	Jefe de Marketing – Ejecutivo de redes sociales.
Medir el reconocimiento y percepción de los atributos ecológicos del Super T entre consumidores finales mediante una encuesta online post-campaña, comparando resultados con la línea base del estudio inicial.	Meta: +20% vs línea base	\$1,000	Octubre - diciembre 2024	Jefe de Marketing

Nota. Elaboración propia

5.2 Precio

La estrategia de precios para el envase Super T se enmarca en un posicionamiento premium dada su naturaleza de producto innovador y alto desempeño, con un precio establecido centralmente de USD 9.5-12 por kilogramo, el Super T refleja en su costo el valor agregado que representa para los clientes en términos de optimización de productividad, reducción de mermas y extensión de vida útil, si bien este precio es mayor al de otros productos de la competencia, durante el estudio de mercado los potenciales clientes B2B han manifestado disposición a pagar este sobrepeso a cambio de los tangibles beneficios operativos y de calidad.

Al ser una subsidiaria comercial, Sealed Air Perú tiene un limitado control sobre la flexibilidad de precios, ya fijados a nivel corporativo considerando costos de importación e inventario desde la región y el posicionamiento global de la marca Cryovac, sin embargo, la fuerza de ventas ofrece alternativas de negociación vía descuentos por volumen y valor agregado adicional en los paquetes solución para grandes cuentas estratégicas. La estructura de costos completos de Sealed Air Perú le permite tener un margen saludable para implementar esta flexibilidad comercial, reforzando así su atractivo frente a los clientes y enfrentando la intensa competencia del mercado de envases al vacío.

5.2.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Precio

Objetivos para la Variable Precio. Son:

Lograr que, el 80% de los clientes actuales de productos T60 migren al innovador envase Super T antes de febrero 2025, mediante un plan de introducción con precios preferenciales por volumen asignado a sus requerimientos de producción.

Lograr que 10 PYMES de los sectores de frutas y lácteos realicen sus primeras pruebas del envase sustentable Super T antes de diciembre 2024, mediante una propuesta de

valor integral que incluya precios introductorios con al menos 10% de descuento y asesoría personalizada para la puesta en marcha.

Respaldar la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos.

Estrategias para la Variable Precio. Son:

Para resolver este apartado se formula la tabla 58, misma que muestra que, las estrategias iniciales se centran en implementar programas para reducir costos y precios, así como paquetes flexibles adaptados a cada cliente, para impulsar la demanda del innovador envase Super T y hacer frente a la volatilidad e informalidad del mercado peruano.

Estos enfoques se mantienen en la estrategia mejorada (EM) 1, la cual busca incrementar la base de clientes del Super T mediante esquemas de descuento por volumen y condiciones preferenciales a medianas y grandes empresas interesadas en soluciones premium de envasado al vacío; asimismo, la estrategia mejorada (EM) 2 conserva la necesidad de ofrecer precios promocionales y paquetes especiales, específicamente para facilitar la prueba inicial del producto en pequeñas y medianas empresas de lácteos y frutas.

Por otro lado, la estrategia añadida (EA) representa un nuevo elemento, orientado a mitigar el riesgo percibido en la compra a través del respaldo de una garantía comercial y promesa de recompra ante cualquier defecto de calidad, esto permite complementar el posicionamiento premium y sustentar el precio inicial elevado del Super T (ver Tabla 58). La combinación de estas estrategias asegura una cobertura integral del mercado, abarcando desde grandes hasta pequeñas empresas, y garantizando la calidad y eficiencia del envase Super T

Tabla 58*Estrategias de la Variable Precio*

Estrategias iniciales	Estrategias Finales
1. Implementar programas de eficiencia interna y estrategias de costos direccionados a tipos de clientes B2B para reducir precios a clientes y aprovechar el crecimiento en la demanda, (Estrategias DO).	EM. Lograr que el 100% de clientes actuales y el 50% de clientes nuevos del envase Super T adquieran el producto hasta finales del 2025 mediante un esquema de descuentos de precio por volumen y condiciones preferentes de negociación, dirigido a medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos interesadas en soluciones de envasado al vacío de alta performance y compromiso ambiental.
2. Implementar estrategias de precios y paquetes flexibles para enfrentar la volatilidad del entorno económico caracterizado por su alta informalidad y baja cultura ambiental, (Estrategias DA)	EM. Incentivar la prueba inicial del innovador envase ecológico Super T en al menos 10 pequeñas y medianas empresas del segmento de lácteos y frutas durante el 2024, ofreciendo precios promocionales temporales y el servicio adicional de soporte técnico para la implementación, a través de la fuerza de ventas especializada de Sealed Air. E.A. Respaldar la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos.

Nota. Elaboración propia

5.2.2. Plan de Acción de la Variable Precio

La resolución de este apartado encuentra su sustento en la tabla anterior, misma que converge en la generación de estrategias finales, de ahí en este apartado se generan acciones, KPIs, presupuesto, cronograma y responsables, para resolver cada objetivo planteado para la variable precio (ver Tablas 59, 60 y 61).

Tabla 59*Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Precio*

Objetivo: Lograr que, el 80% de los clientes actuales de productos T60 migren al innovador envase Super T antes de febrero 2025, mediante un plan de introducción con precios preferenciales por volumen asignado a sus requerimientos de producción.				
Estrategia: Diseñar e implementar un esquema de descuentos por volumen y condiciones preferentes de negociación para incentivar que la mayoría de clientes actuales de T60 migren al innovador envase Super T, asegurando una propuesta de valor atractiva y personalizada para cada empresa según su perfil de compra histórico y potencial futuro.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Realizar un análisis histórico del volumen y frecuencia de compra de productos T60 de todos los clientes actuales durante el último año.	Número de clientes analizados. Meta = 100% de clientes.		Abril - mayo 2024	Jefe de Marketing
Diseñar una propuesta de valor integral para introducir el envase Super T como reemplazo del T60 en cada uno de los clientes, analizados, ofreciendo entre 5%-10% de descuento sobre el precio estándar acorde a su actual consumo mensual.	Número de propuestas de valor diseñadas. Meta = 1 por cada cliente principal	\$200	Junio - agosto 2024	Jefe de Marketing – Fuerza de ventas
Realizar reuniones presenciales con los clientes principales (los que reflejan el 70% de las ventas) para presentar en detalle los beneficios financieros y operativos de migrar a la solución innovadora Super T.	Reuniones de introducción realizadas. Meta = 1 por cada cliente principal	\$500	Agosto - septiembre 2024	Gerente comercial – Fuerza de ventas
Confirmar cartas de intención de compra del Super T, de al menos del 50% clientes para iniciar las pruebas y migración gradual al envase ecológico Super T durante el 2024 y 2025.	Cartas de intención recibidas. Meta = al menos del 50% de los clientes visitados		Octubre – Noviembre 2024	Fuerza de ventas

Nota. Elaboración propia

Tabla 60*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Precio*

Objetivo:				
Lograr que 10 PYMES de los sectores de frutas y lácteos realicen sus primeras pruebas del envase sustentable Super T antes de diciembre 2024, mediante una propuesta de valor integral que incluya precios introductorios con al menos 10% de descuento y asesoría personalizada para la puesta en marcha.				
Estrategia:				
Incentivar la prueba inicial del innovador envase ecológico Super T en al menos 10 pequeñas y medianas empresas del segmento de lácteos y frutas durante el 2024, ofreciendo precios promocionales temporales y el servicio adicional de soporte técnico para la implementación, a través de la fuerza de ventas especializada de Sealed Air.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar 10 PYMES con alto potencial en los segmentos de lácteos y frutas a partir de la base de datos de contactos y oportunidades comerciales de Sealed Air.	Número de PYMES identificadas. Meta 10	\$200	Enero-febrero 2024	Jefe de Marketing
Agendar reuniones presenciales con los gerentes comerciales y/o de operaciones de estas 10 PYMES para presentar los beneficios del envase ecológico Super T, resolver dudas e identificar posibles mejoras a la propuesta de valor, de esta manera realizar los ajustes pertinentes.	Número de reuniones realizadas. Meta al menos 1 por cada cliente potencial	\$1,000	Marzo - agosto 2024	Jefe de Marketing – Fuerza de ventas
Establecer una política de descuentos del 10% para las primeras pruebas del producto.	Número de PYMES confirmadas para pruebas. Meta 10	\$5,000	septiembre 2024	Gerente comercial – Fuerza de ventas
Confirmar el interés de las 10 PYMES para en realizar pruebas formales del envase Super T antes de fin de año mediante la propuesta de valor ajustada.				

Nota. Elaboración propia

Tabla 61*Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Precio*

<p>Objetivo: Respalda la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos.</p>				
<p>Estrategia: Respalda la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos.</p>				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Elaborar 5 casos hipotéticos de aplicación del envase Super T con situaciones de defectos de fabricación más probables en base a especificaciones técnicas y perfiles de uso y capacitar a los vendedores, sobre la forma de comunicar este beneficio.	Número de casos hipotéticos desarrollados. Meta 5	\$200	Agosto – septiembre 2024	Jefe de Marketing – Asesor legal – Fuerza de ventas – Ingenieros de planta
Definir lineamientos y alcances de la política de garantía comercial del 100% ante defectos de fabricación y del programa de recompra de material en base a análisis de casos y reunión con el área legal.	Documento de lineamientos de garantía culminado	\$100	Octubre 2024	Asesor Legal
Desarrollar formatos estandarizados de declaración formal de garantía comercial y certificado digital de autenticidad del Super T respaldando cada lote despachado frente a potenciales reclamos.	Formatos de garantía estandarizados Listos	\$200	Octubre – noviembre 2024	Control de calidad – Fuerza de ventas
Establecer protocolo y proceso detallado de atención de reclamos ante defectos de fabricación del envase Super T, integrando gestión de devoluciones, reemplazo y acciones correctivas con proveedores.	Protocolo de atención de reclamos definido	\$200	Noviembre – diciembre 2024	Fuerza de ventas (servicio al cliente)

Nota. Elaboración propia

5.2.3. Determinantes de Precios

El precio del envase termoformado Super T en Perú, fijado centralmente en un rango de USD\$9.5 a USD\$12 por kilogramo de laminado responde a múltiples factores, como el posicionamiento premium de marca Cryovac, costos de importación y márgenes, valor agregado percibido, los mecanismos para mitigar riesgo y la flexibilidad comercial.

Posicionamiento premium de marca Cryovac: El reconocimiento global de Cryovac como proveedor líder en soluciones de envasado protector permite apalancarse en ese prestigio para fijar un precio acorde a su nivel de innovación y desempeño superior.

Costos de importación y márgenes: El laminado Super T proviene de plantas externas a Perú, los gastos de transporte, seguros, aranceles, almacenaje local y costos indirectos de importación debe ser repercutidos en el precio para lograr sostenibilidad económica, el margen de comercialización fijado también responde a objetivos financieros y cobertura de gastos administrativos locales.

Valor agregado percibido: La investigación de mercado demostró que, mejoras tangibles en productividad, menor uso de plásticos y tiempos extendidos de conservación de alimentos, permiten a Sealed Air fijar una prima de precio que los clientes están dispuestos a asumir para acceder a los beneficios económicos y operativos que representa el diferencial desempeño y perfil ecológico del innovador envase Super T.

Mecanismos para mitigar riesgo: Mediante descuentos por volumen para grandes clientes, precios promocionales de inicio para nuevas cuentas, garantías formales ante defectos y certificados de calidad, Sealed Air Perú, equilibra el precio elevado con incentivos que fomenten la confianza en la nueva solución Super T.

Flexibilidad comercial: Con el análisis previo de requerimientos y consumo histórico de clientes actuales y potenciales, la fuerza de ventas puede identificar oportunidades diferenciadas para integrar el factor precio dentro de una propuesta de valor integral adaptada

al perfil y necesidades particulares de cada empresa interesada en la innovadora solución de envasado termoformado ecológico Super T.

5.3. Promoción

La promoción de productos en Sealed Air históricamente se ha enfocado en la fuerza de ventas y el sitio web corporativo como principales puntos de contacto, construyendo relaciones principalmente a través de visitas presenciales y comunicación directa con los clientes. Si bien este enfoque ha sido efectivo, el creciente uso de medios digitales y eventos entre compradores B2B está transformando la forma en que los proveedores se conectan con decisores de alto nivel para influir en sus procesos de compra. Ante esta tendencia, la introducción del envase ecológico Super T en Perú requiere de una estrategia integral de promoción, integrando medios tradicionales y digitales de forma sinérgica, la fuerza de ventas continuará siendo clave, pero se verá potenciada con campañas en emails, redes sociales y la nueva sección de la web destacando los atributos de sostenibilidad e historias de casos de éxito del innovador producto. Asimismo, la asistencia a ferias comerciales del sector manufacturero y la publicación de contenidos en revistas especializadas permitirá acercarse a nuevos prospectos, para clientes actuales, seminarios web y eventos presenciales reforzarán el posicionamiento premium del Super T, en el punto de venta, material POP “punto de compra” exhibirá sus ventajas únicas. Con esta combinación estratégica de canales tradicionales y digitales, la promoción buscará educar al mercado peruano e influenciar la preferencia de importantes cuentas industriales del rubro alimenticio.

5.3.1. Objetivos, Estrategias y PDA de la Comunicación – Publicidad y Relaciones

Públicas.

Objetivos comunicación – publicidad y relaciones Públicas. Son:

Incrementar la conciencia de marca de Sealed Air y del envase Super T en 30% durante el 2024 - 2025, mediante eventos y seminarios webs dirigidos a 60 empresas entre

actuales clientes y potenciales prospectos.

Lograr 5 publicaciones en revistas líderes de la industria alimenticia durante el 2024 - 2025, llegando a 60 potenciales clientes del innovador envase ecológico Super T.

Adaptar la propuesta de valor y los mensajes promocionales para el envase Super T sobre la base de un estudio de mercado anual a partir de 2025, logrando un aumento del 60% de la efectividad en campañas realizadas.

Desarrollar antes de abril 2025 una guía de buenas prácticas en envases ecológicos en alianza con una asociación de empresas, alineadas de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú, para su difusión entre los asociados.

Estrategias comunicación – publicidad y relaciones Públicas. Son:

Se construyó la Tabla 62 para mostrar que las estrategias iniciales tenían dos enfoques: el primero compuesto por (1, 2 y 6) apuntaba a impulsar el conocimiento y los beneficios del innovador envase Super T entre clientes actuales y potenciales mediante publicidad en medios especializados, eventos y campañas; el segundo grupo (3, 4 y 5) se centraba en entender al cliente peruano, adaptar los mensajes promocionales y educar en sostenibilidad. Estos dos grupos se fusionaron en la estrategia combinada 1 (EC. 1, 2), la cual busca dar a conocer los atributos del Super T entre clientes de la industria a la vez que los educa sobre sostenibilidad con casos de éxito.

La estrategia combinada 2 busca aprovechar las publicaciones especializadas para difundir los beneficios del innovador envase Super T entre nuevos prospectos, a la vez que refuerza la confianza de los clientes actuales y contribuye a generar conciencia sobre envases ecológicos en la industria alimentaria. Esta integración permite atraer nuevos clientes, afianzar relaciones existentes y posicionar la sostenibilidad como un tema relevante para los actores clave del sector de envasado al vacío para alimentos.

Adicionalmente, la estrategia 3 (EC. 4, 5, 6) se centra en entender la evolución en preferencias de envasado e interés en sostenibilidad de clientes B2B actuales y potenciales, así como de clientes finales, mediante un estudio de mercado anual y el uso de software de análisis predictivo. Esto permitirá adaptar las comunicaciones promocionales y características del envase ecológico Super T acorde a los requerimientos específicos, logrando que el consumidor final ejerza cierta presión a la industria para adoptar productos más eco-amigables.

La estrategia 4 (EC. 6, 7) establece una alianza estratégica con al menos una asociación de empresas enfocadas en la sostenibilidad, para desarrollar y difundir la Guía de Buenas Prácticas en Envases Ecológicos antes de abril de 2025. Esta guía incluirá casos de éxito y métricas de impacto positivo, beneficiando a la industria alimentaria.

En definitiva, las estrategias promocionales consolidadas se enfocan en dos aspectos clave: impulsar la demanda entre clientes actuales y potenciales, y comprender al cliente para mejorar la efectividad de las acciones. Además, se destaca la relevancia de establecer alianzas estratégicas para sustentar el posicionamiento ecológico del Super T (ver Tabla 62).

Estas estrategias finales vistas en la Tabla 62 se enfocan en resolver cada objetivo planteado para la variable comunicación – publicidad y relaciones públicas, y es en este cuadrante que se procede con la formulación del plan de acción. Este plan viene acompañado por acciones específicas, KPIs, presupuesto, cronograma y responsables, detallados en las Tablas 63, 64, 65 y 66. Las acciones incluyen campañas de marketing digital, eventos de lanzamiento, formación y capacitación para el personal de ventas, y un seguimiento continuo de las métricas clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, se planifican actividades de relaciones públicas para fortalecer la imagen de la empresa y colaboraciones estratégicas con actores clave del sector. Esto garantizará una implementación efectiva y coherente de las estrategias diseñadas.

Tabla 62*Estrategias de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones Públicas*

Estrategias iniciales	Estrategias finales
1. Identificar y entrar en nuevos segmentos de mercado dentro de la industria alimenticia que aún no han sido explotados por Sealed Air Perú, especialmente aquellos que valoran la sostenibilidad y la eficiencia en sus procesos de envasado, mediante un estudio de mercado liderado por la fuerza de ventas, como también, con visitas de campo a las mismas industrias, presencia en ferias, revistas de la industria, y plataformas web, (Publicidad).	1. EC. 1, 2. Lograr que 60 empresas entre clientes potenciales y actuales de la industria del envasado al vacío del sector alimenticio, conozcan los beneficios del innovador envase ecológico Super T antes de Julio 2025, mediante el desarrollo de 2 eventos presenciales y 3 seminarios web que destaquen su valor de sostenibilidad, eficiencia en costos e inocuidad alimentaria.
2. Desarrollar campañas de marketing digital y tradicional que resalten los beneficios únicos del Super T, enfocándose en su valor sostenible y eficiencia superior, esto incluye testimonios de clientes, estudios de caso y demostraciones de producto en ferias y eventos de la industria, (Publicidad).	2. EC. 1, 3, 5, 6. Publicar contenidos promocionales del envase sostenible Super T y casos de éxito en al menos 3 revistas especializadas de los sectores de carnes, lácteos y embutidos durante 2024 y 2025 reforzando la confianza de los clientes actuales y atrayendo a prospectos industriales interesados en soluciones eco amigables, como también sirva como instrumento de educación para el consumidor final.
3. Capitalizar la reputación de Cryovac Potenciando la comunicación de la eficiencia y calidad del envasado y la red de suministro y logística global para mantener la estabilidad y confiabilidad con sus clientes B2B, mitigando la inestabilidad política y económica en Perú y e incluso la falta de cultura ambiental, (Estrategias FA – marketing directo).	3. E.C. 4, 5, 6. Entender la evolución en preferencias de envasado e interés en sostenibilidad de clientes B2B actuales y potenciales como también de clientes finales, B2C, de Perú, mediante un estudio de mercado anual y uso de software de análisis predictivo, para adaptar comunicaciones promocionales y características del envase ecológico Super T acorde a requerimientos específicos, logrando así que el consumidor final, ejerza cierta presión a la industria para adoptar productos as eco amigables.
4. Desarrollar investigaciones y estudios de mercado propios para entender la evolución en los hábitos de los consumidores finales y adaptar las estrategias tanto de productos como de comunicación y/o promoción con el cliente B2B peruano, (Estrategias DO - Promoción y publicidad).2.	4. EC. 6,7. Establecer una alianza estratégica con al menos una asociación de empresas, enfocadas en la sostenibilidad y que estén alineadas ya sea de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú para desarrollar y difundir la Guía de Buenas Prácticas en Envases Ecológicos antes de Abril 2025.
5. Centrar esfuerzos en educar a empresas y consumidores finales sobre la importancia de la sostenibilidad en el envasado, utilizando la experiencia técnica y asesoría personalizada de Sealed Air, (Estrategias FA – relaciones públicas y publicidad).	
6. Utilizar la reputación y el posicionamiento de la marca Cryovac para liderar y/o apoyar campañas de concientización sobre sostenibilidad y salud alimentaria, dirigida especialmente al consumidor final, formando alianzas estratégicas con grandes cadenas de retail y marcas de consumo masivo, implementado material promocional en puntos de venta, presentando al Super T, como el nuevo estándar de la industria, (Estrategias FO - Relaciones públicas y Publicidad).	
7. Formar alianzas con organizaciones ambientales para fortalecer la imagen sostenible del Super T, (Relaciones públicas).	

Nota. Elaboración propia

Tabla 63*Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones**Públicas*

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
<p>Objetivo: Incrementar la conciencia de marca de Sealed Air y del envase Super T en 30% durante el 2024 - 2025, mediante eventos y seminarios webs dirigidos a 60 empresas entre actuales clientes y potenciales prospectos.</p> <p>Estrategia: Lograr que 60 empresas entre clientes potenciales y actuales de la industria del envasado al vacío del sector alimenticio, conozcan los beneficios del innovador envase ecológico Super T antes de Julio 2025, mediante el desarrollo de 2 eventos presenciales y 3 seminarios web que destaquen su valor de sostenibilidad, eficiencia en costos e inocuidad alimentaria.</p>				
Elaborar la lista de los 60 clientes entre actuales y potenciales a convocar, 15 de cada segmento: cárnicos, lácteos, embutidos y procesados	Base de datos de clientes y prospectos definida. Meta = 15 de cada segmento	\$100	Marzo 2024	Jefe de marketing – Fuerza de ventas
Diseñar la conceptualización y agenda de cada uno de los eventos presenciales resaltando las eficiencias del Super T.	Concepto y programa del evento formulados	\$500	Abril 2024	Jefe de marketing – Fuerza de ventas
Desarrollar invitaciones físicas y digitales personalizadas para el evento, enviando por ejecutivos de ventas para asegurar participación	Invitaciones realizadas. Meta 50 confirmados	\$1000	Mayo - junio 2024	Fuerza de ventas
Montar un showroom de la innovadora solución Super T en el evento, con máquina provisto por un partner estratégico de termoformadoras en operación en vivo demostrando las mejoras en eficiencia de materiales y producción.	Showroom operativo el día del evento	\$8,000	Julio 2024	Gerente de Operaciones
Realizar el seminario ejecutivo "Envases Sostenibles 2024" en el auditorio de un Hotel de Lima, con la presentación principal a cargo de expertos internacionales en eco-packaging, destacando al envase innovador Super T y sus beneficios únicos de sostenibilidad y eficiencia de costos operativos.	Evento presencial realizado con 40 representantes de empresas participantes	\$7,000	Octubre 2024	Jefe de marketing
Realizar 3 seminarios web de 1 hora cada uno, con presentaciones, casos de éxito y sesión interactiva de preguntas y respuestas.	Seminarios realizados Meta 100 participantes.	\$1000	Mayo – agosto 2025	Jefe de marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 64*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones**Públicas***Objetivo:**

Lograr 5 publicaciones en revistas líderes de la industria alimenticia durante el 2024 - 2025, llegando a 60 potenciales clientes del innovador envase ecológico Super T.

Estrategia:

Publicar contenidos promocionales del envase sostenible Super T y casos de éxito en al menos 3 revistas especializadas de los sectores de carnes, lácteos y embutidos durante 2024 y 2025 reforzando la confianza de los clientes actuales y atrayendo a prospectos industriales interesados en soluciones eco amigables, como también sirva como instrumento de educación para el consumidor final.

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Seleccionar las 3 revistas líderes en los sectores de carnes, lácteos y embutidos.	Revistas seleccionadas Meta = 3	\$50	Abril 2024	Jefe de Marketing
Diseñar la propuesta creativa para cada contenido promocional con datos cuantitativos, comparativos, métricas financieras e historias de casos de éxito locales del innovador envase ecológico Super T.	Propuestas creativas elaboradas. Meta = 3 propuestas	\$500	Mayo – julio 2024	Jefe de Marketing – diseñador gráfico
Coordinar y contratar la publicación de contenidos promocionales sobre el Super T en las revistas tanto en sus ediciones impresas como sitios webs.	Contenidos publicados. Meta = 3	\$ 3,000	Agosto 2024 – marzo 2025	Jefe de Marketing
Promocionar los contenidos del Super T en redes sociales con anuncios patrocinados y concursos para aumentar el alcance e interacción.	Alcance en redes. Meta = 200,000 cuentas	\$ 4,500		Agencia de marketing digital

Nota. Elaboración propia

Tabla 65*Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones**Públicas*

Objetivo: Adaptar la propuesta de valor y los mensajes promocionales para el envase Super T sobre la base de un estudio de mercado anual a partir de 2025, logrando un aumento del 60% de la efectividad en campañas realizadas.				
Estrategia: Entender la evolución en preferencias de envasado e interés en sostenibilidad de clientes B2B actuales y potenciales como también de clientes finales, B2C, de Perú, mediante un estudio de mercado anual y uso de software de análisis predictivo, para adaptar comunicaciones promocionales y características del envase ecológico Super T acorde a requerimientos específicos, logrando así que el consumidor final, ejerza cierta presión a la industria para adoptar productos as eco amigables.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Elaborar los Términos de Referencia (TdR) para el estudio de mercado anual recurrente, enfocado tanto en clientes industriales como consumidores finales	TdR Finalizados	\$500	Septiembre 2024	Jefe de Marketing
Seleccionar y contratar 2 empresas especializadas, una en B2B y otra en B2C, para la ejecución del estudio de acuerdo a los TdR establecidos, enfocándose en sostenibilidad y drivers de elección de envases.	Empresas investigadoras seleccionadas		Noviembre 2024	Jefe de Marketing
Revisar y aprobar los entregables e informes de resultados del estudio de mercado tanto cuantitativos como cualitativos sobre percepción e interés en envases sostenibles. Y una vez aprobado, ejecutar la investigación.	Entrega de resultados del estudio	\$5,000	Diciembre 2024	Jefe de Marketing – empresas de estudios de mercado contratadas
Realizar los ajustes y mejoras pertinentes a estrategias promocionales, propuestas de valor y mensajes clave del envase ecológico Super T en base a las salidas del estudio para la continuidad del plan de marketing en los futuros periodos.	Campaña de marketing ajustada para el 2025	\$ 500	Enero Marzo 2025	Jefe de Marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 66*Plan de Acción de Estrategia 4 de la Variable Comunicación – Publicidad y Relaciones**Públicas*

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
<p>Objetivo: Desarrollar antes de abril 2025 una guía de buenas prácticas en envases ecológicos en alianza con una asociación de empresas, alineadas de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú, para su difusión entre los asociados.</p>				
<p>Estrategia: Establecer una alianza estratégica con al menos una asociación de empresas, enfocadas en la sostenibilidad y que estén alineadas ya sea de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú para desarrollar y difundir la Guía de Buenas Prácticas en Envases Ecológicos antes de Abril 2025.</p>				
<p>Identificar y contactar a 5 asociaciones empresariales relacionadas directa o indirectamente con fabricantes de alimentos para sondear interés en formar una alianza estratégica para la difusión de prácticas de ecoeficiencia entre sus agremiados.</p>	<p>Números de asociaciones contactadas, Meta: 5</p>		<p>Junio – agosto 2024</p>	<p>Jefe de Marketing y fuerza de ventas.</p>
<p>Evaluar y seleccionar la asociación con mejor alineamiento a los objetivos de promoción de envases ecológicos, con mayor cobertura e influencia entre empresas fabricantes de alimentos a nivel nacional.</p>	<p>Asociación seleccionada y Brief de guía formulado</p>	<p>\$2,000</p>	<p>Setiembre 2024 – enero 2025</p>	<p>Jefe de Marketing</p>
<p>, para co-crear con la asociación seleccionada el concepto, alcances y tabla de contenido de la "Guía de Buenas Prácticas en Eco-Packaging para Industria Alimentaria.</p>				
<p>Desarrollar el documento de la guía incluyendo casos de éxito, comparativas, métricas de impacto positivo y los beneficios económicos que las empresas pueden obtener.</p>	<p>Guía de Buenas Prácticas terminada</p>	<p>\$700</p>	<p>Febrero 2024</p>	<p>Jefe de Marketing</p>
<p>Lanzar y difundir la guía entre todos los socios de la asociación aliada mediante envío físico y digital, destacando las ventajas del innovador envase ecológico Super T como caso de éxito.</p>	<p>% socios que reciben la guía, Meta 90%</p>	<p>\$1,000</p>	<p>Abril 2025</p>	<p>Jefe de Marketing - directivos de la asociación</p>

Nota. Elaboración propia

5.3.2. Objetivos, Estrategias y PDA de la Promoción de Ventas – Marketing Directo

Objetivos para la variable promoción de ventas – marketing directo. Son:

Incrementar las ventas anuales del Super T en 30% para fin de año 2025, mediante un programa de incentivos enfocado en la generación de nuevas oportunidades y cuentas entre clientes potenciales.

Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de los clientes, implementando un Portal Web interactivo para clientes de envases al vacío en diciembre 2024, logrando que el 60% de compradores actuales de Sealed Air Perú realicen sus pedidos a través de la plataforma digital antes de diciembre 2024.

Estrategias para la variable promoción de ventas – marketing directo. Para resolver este apartado se formula la tabla 67 y es aquí en donde se comienza mostrando que la estrategia inicial diseñada para la variable promoción de ventas y marketing directo plantea incentivos a la fuerza de ventas buscando impulsar la generación de nuevas oportunidades y clientes del innovador envase Super T de forma directa y personalizada. La misma forma parte de un grupo de estrategias enfocadas a construir reconocimiento y preferencia en el mercado B2B a través del resalte de atributos del Super T respecto a la sostenibilidad y eficiencia operativa. En consecuencia, se decidió mantener y potenciar la estrategia de incentivos a la fuerza comercial como vector clave para acelerar la introducción y posicionamiento del producto Super T, dada la importancia de la interacción personal en la dinámica comercial de empresa a empresa. Asimismo, en línea con la tendencia a la digitalización, se decidió añadir una estrategia adicional, enfocada a la construcción de una plataforma digital dirigida exclusivamente a los clientes actuales de Sealed Air. Se les permitió no sólo comunicar de forma segmentada los beneficios del innovador envase Super T, sino también generar eficiencias en la relación comercial que incrementen la lealtad y fidelización del cliente (ver Tabla 67).

Tabla 67*Estrategias de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo*

Estrategias iniciales	Estrategias finales
1. Establecer incentivos a la fuerza de ventas y condiciones preferenciales a los clientes B2B durante lanzamiento para atraer nuevos clientes y mercados. (promoción de ventas).	<p>1. EM.1, Aumentar en 20% el índice de efectividad en generación de ventas y oportunidades de compra del envase Super T por parte de la fuerza de ventas antes de diciembre 2024, mediante un programa de comisiones especiales por logro de nuevas cuentas y bonos trimestrales.</p> <p>2. EA. Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de clientes actuales, mediante la implementación de una plataforma digital hasta finales del 2024 con información técnica y promociones exclusivas del envase Super T, para los clientes actuales de Sealed Air Perú, facilitando un 15% más de eficiencia en sus procesos de re-pedido y logística, misma que permita agilizar el proceso de compra y dar seguimiento a la misma.</p>

Nota. Elaboración propia

Finalmente, en base a los resultados de la tabla 67, se pudo elaborar el plan de acción, el cual inicia exponiendo las estrategias para el cumplimiento de cada objetivo planteado para la variable promoción de ventas – marketing, mismas que vienen acompañadas de, acciones, KPIs, presupuesto, cronograma y responsables (ver Tablas 68 y 69). Estas estrategias y sus respectivos planes de acción están diseñados para incrementar las ventas y mejorar la experiencia del cliente, asegurando el cumplimiento de los objetivos de la variable promoción de ventas – marketing. Además, se establece un sistema de seguimiento continuo de las métricas clave para medir el éxito de cada iniciativa, asegurando que cualquier desviación pueda ser corregida a tiempo y que se maximice el impacto de cada estrategia. Este seguimiento incluye la evaluación del rendimiento de la fuerza de ventas, la efectividad de las campañas de marketing, y la satisfacción del cliente, permitiendo ajustes dinámicos y oportunos en las tácticas implementadas.

Tabla 68*Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo*

Objetivo:				
Incrementar las ventas anuales del Super T en 30% para fin de año 2025, mediante un programa de incentivos enfocado en la generación de nuevas oportunidades y cuentas entre clientes potenciales.				
Estrategia:				
Aumentar en 20% el índice de efectividad en generación de ventas y oportunidades de compra del envase Super T por parte de la fuerza de ventas antes de diciembre 2024, mediante un programa de comisiones especiales por logro de nuevas cuentas y bonos trimestrales.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Establecer formalmente el programa de comisiones e incentivos para la fuerza comercial asociado a nuevas ventas del innovador envase ecológico Super T.	Documento concluido de programa de incentivos	\$	Mayo 2024	Jefe de marketing y finanzas
Comunicar el nuevo programa de comisiones especiales para venta del Super T, por nuevo cliente se pagará un bono extra equivalente a un porcentaje % del total de la primera venta.	vendedores informados, Meta 100%	500	Junio 2024	Jefe de marketing
Establecer un sistema de evaluación y seguimiento semanal de nuevas oportunidades de venta abiertas y cerradas por cada ejecutivo comercial enfocadas exclusivamente en el innovador envase Super T.	Tablero de control implementado	\$ 1000	Julio agosto 2024	Jefe de marketing – Tecnología y desarrollo
Entregar reporte de desempeño y pago de bonos por nuevas cuentas Super T conquistadas en los primeros 3 meses del programa.	% Efectividad fuerza ventas Super T	\$100	Setiembre – diciembre 2024	Jefe de marketing – finanzas

Nota. Elaboración propia

Tabla 69*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Promoción de Ventas – Marketing Directo*

<p>Objetivo: Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de los clientes, implementando un Portal Web interactivo para clientes de envases al vacío en diciembre 2024, logrando que el 60% de compradores actuales de Sealed Air Perú realicen sus pedidos a través de la plataforma digital antes de diciembre 2024.</p>				
<p>Estrategia: Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de clientes actuales, mediante la implementación de una plataforma digital hasta finales del 2024 con información técnica y promociones exclusivas del envase Super T, para los clientes actuales de Sealed Air Perú, facilitando un 15% más de eficiencia en sus procesos de pedido y logística, misma que permita agilizar el proceso de compra y dar seguimiento a la misma.</p>				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Desarrollar un mapa de la experiencia actual de compra e identificar los principales puntos de dolor y fricción donde la plataforma digital podría facilitar y mejorar el <i>customer journey</i> de los clientes de envases al vacío.	Mapa de Customer Journey Finalizado	\$300	Abril 2024	Jefe de marketing – fuerza de ventas
Priorizar las funcionalidades a incluir en la plataforma digital sobre la base de tickets históricos de soporte, compras recurrentes y necesidades específicas manifestadas por los principales clientes actuales de envasado.	Lista de Funcionalidades priorizadas	\$1,000	Mayo 2024	Jefe de marketing – fuerza de ventas
Desarrollar el concepto y arquitectura de información del portal web transaccional orientado a productos y servicios de envasado que ofrezca acceso rápido y fácil a información técnica, estado de pedidos, promociones vigentes.	Diagramas de flujo culminado y aprobado	\$1,000	Mayo – agosto 2024	Jefe de marketing - Diseñador de sistemas (Software)
Desarrollar el portal web transaccional con integración a ERP de Sealed Air Perú, CRM de clientes y pasarela de pago electrónico, siguiendo protocolos de ciberseguridad, finalizando en testeo y lanzamiento.	Portal Web Terminado, testeado y lanzado.	\$5,000	Septiembre – diciembre 2024	Desarrollador de Software – jefe de marketing – clientes.

Nota. Elaboración propia

5.3.3. Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores claves de desempeño son extraídos de los KPIs mencionados en cada una de las estrategias planteadas.

Comunicación - Publicidad - Relaciones Públicas

- Número de empresas participantes en eventos presenciales y seminarios web sobre envases sostenibles.
- Número de contenidos promocionales publicados en revistas especializadas.
- Alcance de contenidos promocionales en redes sociales.
- Efectividad de campañas promocionales antes y después de estudio de mercado sobre envases sostenibles.
- Número de guías de buenas prácticas publicadas en alianza con asociaciones.
- Porcentaje de empresas de sector alimenticio que reciben la guía de buenas prácticas.

Promoción de Ventas - Marketing Directo

- Variación porcentual en efectividad de generación de nuevas oportunidades y clientes por parte de la fuerza de ventas.
- Montos de bonos y comisiones especiales pagados por venta de Super T.
- Número de clientes actuales que realizan recompra de Super T a través de plataforma digital.
- Número de interacciones y ventas generadas en plataforma digital.

5.3.4. Plan de Medios

El plan de medios busca aprovechar los vehículos y canales más efectivos para apoyar el cumplimiento de los objetivos promocionales de lanzamiento del envase ecológico Super T.

Comunicación - Publicidad – Relaciones Públicas. Son:***Eventos y Seminarios Web***

- Contratar recintos emblemáticos para eventos presenciales.
- Reservar el auditorio de un hotel en Lima para seminario “Envases Sostenibles 2024”.
- Convocar periodistas de medios especializados para la cobertura de estos eventos.
- Difundir invitaciones mediante base de datos interna de clientes y envío por ejecutivos comerciales.

Publicidad en Revistas Especializadas

- Contratar página completa interna a full color para publisreportajes en las principales revistas del sector alimenticio en Perú.
- Ubicar contenido en secciones de innovación, tecnología o casos de éxito

Redes Sociales

- Impulsar posts patrocinados en LinkedIn, Facebook e Instagram
- Desarrollar concursos en Instagram con influencers del sector de alimentos
- Medición de alcance e interacciones con software Social Analytics

Promoción de Ventas – Marketing Directo***Programa de Incentivos Comerciales***

- Comunicar formalmente política de comisiones especiales para venta de Super T
- Enviar reportes semanales de oportunidades abiertas/cerradas por ejecutivo comercial
- Entregar bonos por logro de nuevas cuentas en reuniones presenciales

Plataforma Digital Transaccional

- Benchmarking de mejores prácticas en distribución y retail
- Reuniones 1 a 1 con principales clientes para levantamiento de requerimientos

- Contratar servidores en la nube para escalabilidad y alta disponibilidad

5.4. Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)

En el marco de la adaptación de las 4P's del marketing mix al entorno B2B, conocido como el modelo SAVE, la variable tradicional de plaza o distribución se redefine bajo el concepto de "Acceso". Este enfoque implica desarrollar una presencia integrada en todos los canales relevantes a lo largo del recorrido de compra del cliente, en lugar de centrarse únicamente en la ubicación de los puntos de venta y/o en las actividades que involucran la distribución física del producto hasta el consumidor final (Ettenson et al., 2013).

Para Sealed Air, el canal de venta directa a través de una fuerza de ventas especializada ha sido el modelo estándar y representa la columna vertebral para introducir y posicionar el innovador envase ecológico Super T en el competitivo mercado peruano. Este canal permite una comunicación personalizada para identificar las necesidades específicas de cada cliente y diseñar soluciones a medida, lo cual es fundamental para construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes B2B.

El proceso comercial se inicia con visitas técnicas para entender a profundidad los requerimientos del cliente, seguido de cotizaciones detalladas y la recepción de órdenes de compra. Actualmente, los despachos se realizan en un plazo de 24 a 48 horas cuando se cuenta con inventario local, o de 45 a 90 días cuando se importa desde otros países. De cara al crecimiento futuro y a la necesidad de ganar mayor autonomía, reducir tiempos de entrega y optimizar costos operativos, el fortalecimiento de la capacidad logística local mediante una red de distribución centralizada en almacenes propios estratégicamente ubicados será un pilar clave de la estrategia de acceso, es importante resaltar que actualmente Sealed Air cuenta con una oficina comercial que al mismo tiempo funciona como almacén ubicada en el distrito de Cercado de Lima.

Además, reconociendo la creciente demanda por soluciones digitales de autoservicio entre los clientes empresariales, Sealed Air plantea el desarrollo de una plataforma online personalizada como un canal complementario. Esta plataforma web permitirá a los clientes acceder fácilmente a información técnica, realizar pedidos recurrentes, monitorear el estado de sus órdenes y acceder a soporte postventa, potenciando así la productividad comercial y la satisfacción del cliente.

En este contexto, la estrategia de acceso integral de Sealed Air para el Super T busca posicionar a este innovador envase no sólo como una solución avanzada en términos de material y sostenibilidad, sino como un nuevo estándar en la categoría de envases termoformados al vacío para la industria alimentaria. Para lograr esto, se apoyará tanto en canales directos (fuerza de ventas especializada y plataforma online) como en canales indirectos (alianzas estratégicas con stakeholders clave), con el fin de maximizar el alcance y la influencia en el mercado objetivo.

5.4.1. Objetivos y Estrategias de Acceso integral

Objetivos. Son:

Incrementar la cobertura de distribución del Super T hasta julio del 2025, estableciendo 2 almacenes adicionales en Lima y evaluando la expansión a provincias clave según la evolución de la demanda, con el fin de reducir costos logísticos en un 10% y asegurar entregas especiales en menos de 48 horas a las diversas empresas del sector alimenticio a nivel nacional.

Lograr que el 100% de la fuerza de ventas finalice el programa de especialización en envases sostenibles antes de junio 2024, incrementando en 15% las recomendaciones y ventas del innovador producto Super T en sus respectivas carteras de clientes.

Implementar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados con al menos 3 clientes B2B mediante alianzas estratégicas, logrando informar al menos 1,000

consumidores finales y un 50% de recordación de los beneficios eco-amigables del Super T durante el segundo semestre de 2024.

Estrategias para la variable acceso integral. Como punto de partida, se construye la Tabla 70, que presenta las estrategias iniciales y finales para fortalecer la estrategia de acceso integral del innovador envase Super T en el mercado peruano.

Las estrategias iniciales 1 y 2 se enfocan en mejorar el sistema de abastecimiento de Sealed Air Perú, aprovechando la confianza y preferencia existente hacia la marca Cryovac en el mercado B2B de alimentos. Esto permitirá aumentar la satisfacción de los clientes al brindar una mayor capacidad de respuesta a sus órdenes de compra. Como resultado, la estrategia final 1 combina estas iniciativas, buscando optimizar el proceso de distribución mediante la reducción de costos logísticos y el cumplimiento de entregas especiales del Super T en un máximo de 48 horas.

La estrategia inicial 3 se alinea con la estrategia final 2, manteniendo el enfoque en potenciar las capacidades de la fuerza de ventas para convertirlos en expertos asesores en soluciones de envasado al vacío para diversas industrias alimenticias. Esta especialización permitirá brindar un servicio de mayor valor, fortaleciendo las relaciones con los clientes y aumentando su satisfacción. Como resultado, se espera un incremento en la fidelización, reflejado en una mayor recompra y recomendación del Super T.

Adicionalmente, se incorpora una estrategia orientada a influir en el consumidor final, con el propósito de ampliar el alcance y visibilidad del Super T. A través de colaboraciones estratégicas con clientes B2B, se busca implementar un programa de degustaciones en supermercados, donde se pueda educar a los consumidores sobre los beneficios ambientales del Super T, como la reducción de plásticos y su carácter eco-amigable. El objetivo es generar conciencia y demanda en el consumidor final, lo que a su vez influirá en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar envases sostenibles como el Super T.

Es importante mencionar que, si bien se considera la implementación de una plataforma web como parte de la estrategia de acceso integral, esta iniciativa ya fue abordada en una variable anterior (ver Tabla 69). La plataforma digital permitirá a los clientes actuales y potenciales acceder a información técnica, promociones y realizar compras en línea, mejorando su experiencia de compra y post-venta, y facilitando la adquisición recurrente del Super T.

Tabla 70

Estrategias de la variable acceso integral

Estrategias iniciales	Estrategias finales
1. Capitalizar la reputación de Cryovac Potenciando la comunicación de la eficiencia y calidad del envasado y la red de suministro y logística global para mantener la estabilidad y confiabilidad con sus clientes B2B, mitigando la inestabilidad política y económica en Perú y e incluso la falta de cultura ambiental, (Estrategias FA).	1. E.C. 1,2. Lograr mejorar la distribución local del innovador envase ecológico Super T en almacenes propios dentro de Lima antes de Julio 2025 para 50 medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, reduciendo costos logísticos en 10% e incrementando capacidad de respuesta en la entrega de pedidos especiales en menos de 48 horas. Además, se evaluará la posibilidad de expandir la cobertura a provincias clave según la evolución de la demanda.
2. Desarrollar estrategias de abastecimiento local, implementando almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes, reforzando así nuestra presencia física en el mercado peruano, a la vez que mitigamos dependencia de otras sedes, nos adaptamos mejor a la inestabilidad del país y construimos relaciones más estrechas con nuestros grupos de valor (clientes), (Estrategias DA).	2. E.M. 3 Capacitar al 100% de la fuerza comercial de Sealed Air Perú entre 2024 y 2025 en soluciones eficientes de envasado para industrias de carnes, lácteos, embutidos, frutas y hortalizas, convirtiéndolos en asesores especializados para industrias clave, y lograr un aumento en la satisfacción del cliente del 20%
3. Consolidar a nuestra fuerza comercial como asesores estratégicos en soluciones de envasado al vacío, destinando recursos a capacitación continua y desarrollo de relaciones personalizadas con clientes del sector alimenticio, invirtiendo en disponibilidad local de inventarios y entregas rápidas del innovador envase ecológico Super T; respaldado por nuestro conocimiento técnico especializado y compromiso de asociación, (Estrategia genérica (de inversión)).	3. E.A. desarrollar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados, en alianza con al menos 3 clientes B2B implementando espacios de degustación donde los consumidores finales puedan probar productos envasados en el innovador Super T y conocer de primera mano sus beneficios eco-amigables, mediante los impulsores capacitados. De esta manera se generará una demanda pull en el consumidor final que influya positivamente en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar este envase innovador y eco-amigable.

Nota. Elaboración propia

5.4.2. PDA de la variable acceso integral

El plan de acción encuentra sus bases en la tabla anterior; a partir de ello cada objetivo planteado se encuentra asociada a una estrategia que a su vez tiene acciones concretas para su cumplimiento, (ver Tablas 71, 72, y 73).

Tabla 71

Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Acceso Integral

Objetivo:				
Incrementar la cobertura de distribución del Super T hasta julio del 2025, estableciendo 2 almacenes adicionales en Lima y evaluando la expansión a provincias clave según la evolución de la demanda, con el fin de reducir costos logísticos en un 10% y asegurar entregas especiales en menos de 48 horas a las diversas empresas del sector alimenticio a nivel nacional.				
Estrategia:				
Lograr mejorar la distribución local del innovador envase ecológico Super T en almacenes propios dentro de Lima antes de Julio 2025 para 50 medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, reduciendo costos logísticos en 10% e incrementando capacidad de respuesta en la entrega de pedidos especiales en menos de 48 horas. Además, se evaluará la posibilidad de expandir la cobertura a provincias clave según la evolución de la demanda.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Evaluar ubicaciones estratégicas y requerimientos de infraestructura para implementación de 2 almacenes adicionales en Lima con acceso rápido a principales ejes viales.	Número de ubicaciones identificadas, Meta: 4	\$1,500	Enero – mayo 2024	Jefe de logística
Seleccionar y alquilar 1 local de 500m2 en zonas industriales de Lima como Santa Anita o Ate para acondicionamiento del primer almacén propio, incluyendo estanterías, montacargas, sistema de control de inventarios y seguridad.	Primer almacén implementado	\$25,000	Mayo – agosto 2024	Gerente de operaciones
Transferir inventario de SKUs de alta rotación del Super T desde otros países de Latam para mantener stock de seguridad local y mejorar tiempos de entrega a clientes en Lima.	SKUs principales con inventario local		Septiembre – octubre 2024	Jefe de logística
Evaluar comportamiento de la demanda en Lima durante segundo semestre del 2024 para seleccionar el mejor emplazamiento y proceder con el alquiler e implementación del segundo almacén local en marzo del 2025.	Segundo almacén implementado y con stock de Super T.	\$25,000	Julio 2024 - marzo 2025	Jefe de logística
Monitorear evolución de la demanda en provincias clave como Arequipa, Trujillo y Tacna, y realizar estudios de factibilidad para una potencial expansión de la red de distribución.	Número de estudios de factibilidad realizados	\$5,000	Julio 2024 - marzo 2025	Jefe de logística

Nota. Elaboración propia

Tabla 72*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Acceso Integral*

Objetivo: Lograr que el 100% de la fuerza de ventas finalice el programa de especialización en envases sostenibles antes de junio 2024, incrementando en 15% las recomendaciones y ventas del innovador producto Super T en sus respectivas carteras de clientes.				
Estrategia: Capacitar al 100% de la fuerza comercial de Sealed Air Perú entre 2024 y 2025 en soluciones eficientes de envasado para industrias de carnes, lácteo, embutidos, frutas y hortalizas, convirtiéndolos en asesores especializados para industrias clave, y lograr un aumento en la satisfacción del cliente del 20%.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar necesidades de capacitación sobre envases sostenibles para mejorar la efectividad de recomendación y venta entre clientes actuales y potenciales.	Necesidades de capacitación detectadas	\$150	Enero - febrero 2024	Jefe de Marketing
Diseñar el programa de especialización en envases sustentables para la industria alimenticia, con énfasis en eficiencia de materiales, optimización de procesos y reducción de desperdicios.	Programa de especialización diseñado	\$300	Marzo - abril 2024	Especialista de Capacitación
Implementar formación virtual mediante <i>Microlearning</i> (capacitaciones de corta duración y alta frecuencia) y un programa presencial intensivo que incluya talleres, dinámicas sobre resolución de diversos casos en diversos tipos de empresas del sector alimenticio, además de visitas a plantas de producción.	Programa de especialización de fuerza de ventas implementado	\$2,000	Mayo - junio 2024	Jefe de Marketing – Gerente comercial
Realizar mediciones periódicas para verificar incremento en índices de satisfacción y adopción del Super T por cartera de clientes de cada ejecutivo comercial capacitado.	% Satisfacción con fuerza ventas en encuestas		Julio - septiembre 2024	Jefe de Marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 73*Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Acceso Integral*

Objetivo: Implementar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados con al menos 3 clientes B2B mediante alianzas estratégicas, logrando informar al menos 1,000 consumidores finales y un 50% de recordación de los beneficios eco-amigables del Super T durante el segundo semestre de 2024.				
Estrategia: Desarrollar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados, en alianza con al menos 3 clientes B2B, implementando espacios de degustación donde los consumidores finales puedan probar productos envasados en el innovador Super T y conocer de primera mano sus beneficios eco-amigables, mediante los impulsores capacitados. De esta manera, se generará una demanda pull en el consumidor final que influya positivamente en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar este envase innovador y eco-amigable.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar y seleccionar al menos 3 clientes B2B de diferentes categorías interesados en participar en el programa colaborativo de degustaciones.	Número de clientes B2B participantes		Abril - mayo 2024	Jefe de Marketing – fuerza de ventas
Diseñar e implementar un plan de degustaciones en supermercados, incluyendo la selección de tiendas, cronograma, capacitación de impulsores y materiales informativos.	Plan de degustaciones implementado	\$8,000	Junio - julio 2024	Jefe de marketing
Ejecutar el programa de degustaciones en colaboración con los clientes B2B, midiendo el número de consumidores impactados y el nivel de recordación de los beneficios eco-amigables del Super T.	Número de consumidores impactados y con alto porcentaje en recordación de beneficios Meta = 1000 y 50%	\$15,000	Agosto – noviembre 2024	Jefe de marketing
Evaluar los resultados del programa y compartir los aprendizajes con los clientes B2B participantes para identificar oportunidades de mejora y planificar futuras colaboraciones.	Informe de resultados y aprendizajes elaborado	\$500	Diciembre 2024	Jefe de marketing

Nota. Elaboración propia

5.4.3. Tipos de Canales para la Estrategia de Acceso Integral

Para lograr un exitoso lanzamiento e introducción del Super T en el mercado peruano, Sealed Air Perú implementará una estrategia de acceso integral que combina diferentes canales y puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del cliente B2B. Los principales componentes de esta estrategia son:

Canal Directo. La fuerza de ventas altamente capacitada será el canal directo más importante para dar a conocer el envase Super T entre los clientes actuales y potenciales del sector alimenticio. Este equipo establecerá un contacto directo con medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, brindando una comunicación personalizada que permita diseñar soluciones a medida y construir relaciones duraderas. La fuerza de ventas se especializará en soluciones de envasado sostenible y eficiente, y se enfocará en conocer a profundidad los requerimientos de cada cliente para ofrecer el Super T como una alternativa innovadora y eco-amigable.

Distribución Física Localizada. Sealed Air Perú mejorará su capacidad logística mediante el establecimiento de almacenes propios estratégicamente ubicados, para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes. Esta estrategia busca reducir los costos logísticos, mejorar los tiempos de respuesta en las entregas y aumentar la satisfacción del cliente. La distribución física localizada será un componente clave para garantizar la disponibilidad oportuna del Super T y mantener la competitividad en el mercado.

Canal Online. Se desarrollará una plataforma web transaccional que permita a los clientes actuales de envases al vacío realizar compras recurrentes del Super T de forma rápida y sencilla, mejorando su experiencia postventa. Este canal digital brindará acceso fácil a información técnica, promociones vigentes y una función de autoservicio para realizar pedidos. La plataforma online complementará la atención directa de la fuerza de ventas y marcará un paso importante hacia la digitalización de los servicios de Sealed Air Perú.

Programa colaborativo de degustaciones en supermercados (Canal indirecto).

Sealed Air Perú desarrollará un programa colaborativo de degustaciones en supermercados en alianza con al menos 3 clientes B2B de diferentes categorías. El objetivo es implementar espacios de degustación donde los consumidores finales puedan probar productos envasados en el Super T y conocer de primera mano sus beneficios eco-amigables. Estas degustaciones, realizadas por impulsores capacitados, buscan generar una demanda pull en el consumidor final que influya positivamente en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar este envase innovador y sostenible.

5.5 Persona

El talento humano es un factor crítico de éxito para el lanzamiento del innovador envase ecológico Super T en Perú, la fuerza de ventas altamente capacitada en construir relaciones y diseñar soluciones personalizadas es la cara visible ante los clientes B2B, ello combinado con el personal en almacenes, enfocado en garantizar un manejo y despacho óptimo del producto y el equipo de servicio al cliente para la gestión de la venta y/o pedidos, son igualmente relevantes para una experiencia positiva del cliente con la nueva propuesta de valor de envasado sostenible.

Sealed Air Perú potenciará las competencias técnicas y habilidades blandas de su personal mediante programas de capacitación continua, empoderándolos como embajadores de la innovación y el compromiso ambiental que representa el envase ecológico Super T, el objetivo es que cada punto de contacto refuerce la reputación de marca, la calidad superior y el enfoque de asociatividad de Sealed Air Perú con sus clientes, acelerando así la penetración y consolidando al Super T como el nuevo estándar en termoformado al vacío para alimentos. Este enfoque no sólo mantendría la fidelidad de los actuales clientes B2B del envase T60 sino también capturando la atención de nuevos clientes que buscan soluciones más eficientes.

El estudio de mercado reveló un consumidor B2B informado y exigente, representado mayormente por empresas del sector de carnes, lácteos, y embutidos, que valoran la innovación y la eficiencia en sus procesos de envasado, aunque la sostenibilidad ambiental no es actualmente un factor decisivo. La tendencia apunta hacia una creciente importancia de este aspecto, impulsada por la demanda de consumidores finales más conscientes. La estrategia de Sealed Air deberá, por lo tanto, comunicar efectivamente los beneficios concretos del Super T, destacando su superioridad en rendimiento, costo-beneficio, y sostenibilidad. Para convencer a este mercado B2B de adoptar este nuevo estándar en soluciones de envasado termoformado al vacío, todo ello principalmente por la fuerza de ventas, sin embargo también la comunicación no hablada y muestra de eficiencia en las áreas de logística y atención al cliente, generaran una consolidación fiable entre los clientes y el Super T.

Actualmente, el esquema de comisiones de Sealed Air Perú para la fuerza de ventas se basa principalmente en el cumplimiento de cuotas de ventas y captación de nuevos clientes. Si bien estos criterios son importantes, la introducción del Super T requiere un enfoque más integral que premie también la satisfacción y fidelización de los clientes. Por ello es imperativo que; la variable "Persona" del mix de marketing se centra en potenciar el capital humano de Sealed Air para establecer relaciones sólidas y duraderas con el segmento B2B, a través de la especialización en soluciones de envasado sostenible, un enfoque en la experiencia del cliente con un nuevo programa de incentivos que complementará las comisiones tradicionales. Este programa asignará un peso significativo a métricas de satisfacción del cliente, como el NPS y la tasa de recompra, en la evaluación y recompensa del desempeño de los vendedores y otros roles en contacto con clientes. Así, además de las comisiones por ventas, los empleados podrán acceder a bonos, reconocimientos y

oportunidades de desarrollo basados en su contribución a una experiencia superior del cliente a lo largo de todo el ciclo de compra, desde la preventa hasta la postventa.

Para lograr estos objetivos, Sealed Air Perú necesita vendedores con un perfil que combine habilidades técnicas y de relacionamiento; si bien es cierto deben tener conocimientos sólidos sobre materiales, procesos de envasado y tendencias de sostenibilidad, También deben poseer, fuertes habilidades interpersonales, orientación al cliente, capacidad de escucha activa y persuasión. Deben ser capaces de identificar necesidades, diseñar soluciones a medida y comunicar efectivamente el valor agregado del Super T. Este perfil de vendedor especializado y centrado en el cliente será clave para establecer relaciones duraderas y posicionar al Super T como el nuevo estándar en el mercado peruano.

5.5.1. Objetivo y estrategias de la variable personas

Objetivos para la variable personas. Son:

Capacitar al 100% del personal de atención al cliente, ventas y logística en experiencia superior al cliente anexo a la experticia técnica del Super T hasta setiembre 2024, incrementando en un 20% el nivel de satisfacción de clientes actuales.

Lograr que el 100% del equipo comercial – Fuerza de ventas, de Sealed Air Perú finalice antes de julio 2024 un programa de especialización en conocimiento del consumidor y adaptación ágil en ventas, incrementando en 15% las oportunidades de identificar segmentos emergentes como también reforzar las relaciones del cliente B2B con la marca.

Elevar el NPS (Net Promoter Score) de Sealed Air Perú entre clientes de envases industriales antes de diciembre 2024 gracias a un programa de incentivos atado a la satisfacción del cliente en todas las interacciones, desde preventa a post venta.

Estrategias para la variable personas. Las estrategias para la variable personas, expuestas en la tabla 74, se centran en la fuerza de ventas y la capacitación continua para introducir innovaciones, educar en sostenibilidad y consolidarlos como asesores

especializados. La estrategia final 1 combina las estrategias iniciales 2 y 5, enfocándose en fortalecer las habilidades interpersonales del personal en contacto con clientes para mejorar la satisfacción y fidelización. La estrategia final 2 combina las estrategias iniciales 1, 3, 4 y 5, para especializar aún más a la fuerza comercial, mejorando la comunicación y adaptabilidad a los cambios del mercado.

La nueva estrategia 3 se centra en la experiencia del cliente, implementando un programa de incentivos para el personal que interactúa con clientes, alineando recompensas con una experiencia positiva del comprador con el Super T.

En conclusión, las estrategias finales destacan la importancia de las personas como factor diferencial, promoviendo capacitación, motivación y evaluación continua para transmitir los valores de innovación, sostenibilidad y calidad del Super T. Se implementarán programas de formación en tendencias de comportamiento del consumidor, técnicas de venta y experiencia del cliente para identificar y satisfacer necesidades, asegurando relaciones sólidas y un servicio excepcional (ver Tabla 74). es decir las estrategias finales no solo se centran en la calidad del producto y la sostenibilidad, sino también en el desarrollo integral del personal, asegurando que estén bien equipados para ofrecer un servicio excepcional y construir relaciones duraderas con los clientes. De esta manera, el lanzamiento y posicionamiento del envase Super T se fortalecerá no solo por sus características intrínsecas, sino también por la excelencia en la atención y el servicio proporcionado por un equipo altamente capacitado y motivado.

5.5.2. Plan de Acción de la Variable Personas

El plan de acción encuentra sus bases en la tabla anterior, misma que permitió diseñar estrategias por cada objetivo planteado, para el cumplimiento de la variable persona, estas estrategias están perfectamente sustentadas por acciones, KPIs, presupuesto, cronograma y responsables, mismas que se presentan a continuación (ver Tablas 75, 76 y 77).

Tabla 74*Estrategias de la Variable Persona*

Estrategias iniciales	Estrategias finales
<p>1. Utilizar la reputación y posicionamiento de la marca Cryovac, la experiencia técnica y asesoría para introducir los nuevos envases sostenibles en los mercados de frutas, verduras, lácteos y carnes que están demandando soluciones de envasado innovadoras, (Estrategias FO).</p> <p>2. Centrar esfuerzos en educar a empresas y consumidores finales sobre la importancia de la sostenibilidad en el envasado, utilizando la experiencia técnica y asesoría personalizada de Sealed Air, (Estrategias FA).</p>	<p>1.EC. 2, 5, Lograr que el 100% de los trabajadores de Sealed Air Perú que intervienen en la relación comercial, desde la generación de leads hasta la atención posventa, finalicen antes de diciembre 2024 el programa de entrenamiento en experiencia superior al cliente, para afianzar lazos de confianza y satisfacción con medianas y grandes empresas compradoras actuales y potenciales del innovador envase ecológico Super T.</p>
<p>3. Mitigar el impacto de nuestra dependencia en innovación y estudios de mercado de otras sedes, anticipándonos a la evolución de la cultura de sostenibilidad y la informalidad en el mercado local, mediante un equipo propio de analistas capacitados y integrados por el equipo de ventas local mismos que deben monitorear las tendencias en patrones de consumo y preferencias de compra de empresas y consumidores finales, para rápidamente adaptar nuestra oferta de productos sostenibles en las cambiantes condiciones del país, (Estrategias DA).</p> <p>4. Identificar y entrar en nuevos segmentos de mercado dentro de la industria alimenticia que aún no han sido explotados por Sealed Air Perú, especialmente aquellos que valoran la sostenibilidad y la eficiencia en sus procesos de envasado, mediante un estudio de mercado liderado por la fuerza de ventas, como también, con visitas de campo a las mismas industrias, presencia en ferias, revistas de la industria, y plataformas web, ((Estrategias de la matriz Interna y Externa (crecimiento e inversión)).</p> <p>5. Consolidar a nuestra fuerza comercial como asesores estratégicos en soluciones de envasado al vacío, destinando recursos a capacitación continua y desarrollo de relaciones personalizadas con clientes del sector alimenticio, invirtiendo en disponibilidad local de inventarios y entregas rápidas del innovador envase ecológico Super T; respaldado por nuestro conocimiento técnico especializado y compromiso de asociación, (Estrategia genérica (de inversión)).</p>	<p>2.EC. 1, 3, 4, 5, Incrementar las capacidades y conocimientos del 100% de la fuerza de ventas específicamente en temas de comprensión del comportamiento del consumidor, mediante capacitaciones que les permitan identificar de manera efectiva las tendencias del mercado, para de esta manera puedan adaptar sus estrategias de relaciones con el cliente y lograr mayor fidelización por un servicio más personalizado, además esto les permitiría atraer nuevas cuentas y maximizar ventas del innovador envase Super T en segmentos emergentes.</p> <p>3.EA. Implementar antes de mayo 2024 un nuevo programa de incentivos dirigido a todas las áreas de contacto directo con el cliente B2B de Sealed Air Perú, la métrica clave de este incentivo será el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio que recibió del área de contacto, ello se medirá mediante encuestas aleatorias post servicio recompensando de esta manera la experiencia positiva del cliente con Sealed Air Perú y la marca Super T.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 75*Plan de Acción de Estrategia 1 de la Variable Persona.***Objetivo:**

Capacitar al 100% del personal de atención al cliente, ventas y logística en experiencia superior al cliente anexado a la experticia técnica del Super T hasta septiembre 2024, incrementando en un 20% el nivel de satisfacción de clientes actuales.

Estrategia:

Lograr que el 100% de los trabajadores de Sealed Air Perú que intervienen en la relación comercial, desde la generación de leads hasta la atención posventa, finalicen antes de diciembre 2024 el programa de entrenamiento en experiencia superior al cliente, para afianzar lazos de confianza y satisfacción con medianas y grandes empresas compradoras actuales y potenciales del innovador envase ecológico Super T.

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar los puntos de mayor insatisfacción actual del cliente B2B en base a encuestas y estadísticas de reclamos en cada punto de contacto con la empresa.	Identificación de puntos críticos	\$600	Abril – mayo 2024	Jefe de marketing - servicio al cliente
Seleccionar y contratar una consultora de entrenamiento en experiencia de cliente para el desarrollo de un programa a medida enfocado en las necesidades de mejora detectadas.	Consultora seleccionada	\$1,300	Junio 2024	Jefe de Recursos Humanos
Implementar programa de 4 módulos mensuales presenciales y virtuales entre Julio y diciembre del 2024 sobre resolución de problemas, comunicación efectiva y manejo de objeciones.	Programa de 4 módulos mensuales implementado	\$4,000	Julio – diciembre 2024	Consultor capac. externo
Evaluar cambio en métricas de satisfacción del cliente y desempeño individual posterior al programa mediante encuestas mensuales y monitoreo de interacciones para aplicar acciones correctivas.	Nivel de satisfacción del cliente incrementado en 20%	\$1,200	Julio – diciembre 2024	Jefe de marketing - servicio al cliente

Nota. Elaboración propia

Tabla 76*Plan de Acción de Estrategia 2 de la Variable Persona.***Objetivo:**

Lograr que el 100% del equipo comercial – Fuerza de ventas, de Sealed Air Perú finalice antes de julio 2024 un programa de especialización en conocimiento del consumidor y adaptación ágil en ventas, incrementando en 15% las oportunidades de identificar segmentos emergentes como también reforzar las relaciones del cliente B2B con la marca.

Estrategia:

Incrementar las capacidades y conocimientos del 100% de la fuerza de ventas específicamente en temas de comprensión del comportamiento del consumidor, mediante capacitaciones que les permitan identificar de manera efectiva las tendencias del mercado, para de esta manera puedan adaptar sus estrategias de relaciones con el cliente y lograr mayor fidelización por un servicio más personalizado, además esto les permitiría atraer nuevas cuentas y maximizar ventas del innovador envase Super T en segmentos emergentes.

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Identificar perfiles de consumidores meta y tendencias actuales de consumo aplicando consumer insights en sectores de clientes actuales y potenciales para el envase Super T.	Perfiles e insights de consumidor detectados	\$1,000	Marzo – abril 2024	Jefe de marketing - Analista estadístico de Inteligencia de Mercado.
Diseñar e implementar un programa de "inteligencia de ventas y marketing" que dote a equipo de ventas, herramientas para análisis de hábitos de consumo, monitorización de redes sociales y manejo de software de análisis de datos, en un curso intensivo presencial de 5 días en forma práctica mediante estudios de casos reales.	Programa implementado	\$1,500	Mayo 2024	Especialista de Capacitación
Evaluar semestralmente incremento en identificación de nuevos segmentos por parte de la fuerza de ventas y nivel de adaptación de las estrategias comerciales en base a los aprendizajes.	Segmentos identificados +15%	\$0	Junio 2024 en adelante	Jefe de marketing

Nota. Elaboración propia

Tabla 77*Plan de Acción de Estrategia 3 de la Variable Persona.*

Objetivo: Elevar el NPS (Net Promoter Score) de Sealed Air Perú entre clientes de envases industriales antes de diciembre 2024 gracias a un programa de incentivos atado a la satisfacción del cliente en todas las interacciones, desde preventa a post venta.				
Estrategia: Implementar antes de mayo 2024 un nuevo programa de incentivos dirigido a todas las áreas de contacto directo con el cliente B2B de Sealed Air Perú, la métrica clave de este incentivo será el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio que recibió del área de contacto, ello se medirá mediante encuestas aleatorias post servicio recompensando de esta manera la experiencia positiva del cliente con Sealed Air Perú y la marca Super T.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Definir indicadores clave en la experiencia del cliente B2B en todas las interacciones con el personal de Sealed Air Perú desde preventa a post venta, diseñar el instrumento y establecer parámetros de medición regular en consistencia con el nivel de satisfacción del cliente B2B.	Indicadores clave de satisfacción identificados - Sistema de medición y metas definido	\$1,000	Junio – julio 2024	Jefe de marketing – consultor de servicio al cliente.
Lanzar programa de incentivos atado a los indicadores de satisfacción previamente definidos, tanto para premiar consistentemente altos estándares de servicio como para motivar mejoras en áreas críticas.	Programa de incentivos en marcha	\$1,500	Julio 2024 en adelante	Jefe de marketing – Recursos Humanos
Monitorear evolución de métricas e identificar brechas para aplicar acciones preventivas o correctivas que permitan cumplir meta de aumento del NPS antes de fin de año.	NPS incrementado en 15 puntos netos	\$300	Noviembre - diciembre 2024	Jefe de marketing – atención al cliente.

Nota. Elaboración propia

5.6 Evidencia Física

La evidencia física que los clientes actuales y potenciales perciben de Sealed Air Perú se limita actualmente a las instalaciones de sus oficinas comerciales, que a la vez funciona como almacén, misma que se encuentra ubicada en el distrito de Cercado de Lima y también el camión de reparto para entrega de pedidos, todos estos con una presencia de marca estandarizada.

Si bien la fuerza de ventas de Sealed Air Perú construye relaciones sólidas con los clientes B2B mediante visitas comerciales, se identifica una oportunidad para enriquecer la experiencia en el punto de contacto. Por ello, de cara al lanzamiento del innovador envase Super T, se propone el desarrollo de un kit móvil de demostración interactiva que pueda ser transportado y desplegado fácilmente en las instalaciones de los clientes durante el proceso de las visitas de ventas.

Este kit móvil incluye muestras del producto Super T, materiales audiovisuales y elementos interactivos que permiten a los clientes experimentar en vivo los beneficios únicos de productividad y sostenibilidad que este envase innovador proporciona. El equipo de ventas estará capacitado para realizar estas demostraciones de forma efectiva, acercando la propuesta de valor del Super T a los clientes actuales y potenciales del sector alimentario.

El lanzamiento del Super T representa una oportunidad para reforzar la identidad innovadora y ecológica de Sealed Air Perú. Por ello, se propone incorporar una nueva identidad visual alineada a los atributos de optimización de recursos y compromiso ambiental en todas las evidencias físicas de la marca, incluyendo el kit móvil de demostración, el vehículo de despacho y los uniformes del personal en contacto con clientes.

Asimismo, las instalaciones físicas actuales de Sealed Air Perú, así como los dos nuevos almacenes propuestos en el plan de marketing, seguirán esta imagen alineada,

buscando transmitir la cultura de sostenibilidad que representa el Super T tanto a colaboradores como a visitantes.

Se considera que el fortalecimiento de la presencia física de la marca, junto con la implementación del kit móvil de demostración interactiva, permitirá mejorar significativamente el reconocimiento y la experiencia de los clientes B2B con Sealed Air Perú y su innovador envase Super T durante las visitas comerciales (ver tabla 79).

5.6.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Evidencia Física

Objetivos para la variable evidencia física. Posicionar al innovador envase ecológico Super T ante 40 clientes actuales y potenciales del sector de carnes, lácteos y embutidos antes de agosto 2024, mediante el desarrollo y despliegue de un kit móvil de demostración interactiva durante las visitas comerciales, educando sobre los beneficios de optimización de recursos y compromiso ambiental.

Estrategias para la variable evidencia física. La tabla 78 presenta una evolución de estrategias iniciales a finales. La estrategia final 1 se basa en las estrategias iniciales 1, 2, y 3, aprovechando la reputación de la marca Cryovac, el atributo de reducción de la huella de carbono y las estrategias de abastecimiento local, para desarrollar un kit móvil de demostración interactiva. Este kit permitirá llevar la experiencia del Super T directamente a los clientes B2B durante las visitas comerciales, educando sobre sostenibilidad y eficiencia operativa.

5.6.2. PDA de la Variable Evidencia Física

Resulta importante resalta que el plan de acción de la variable evidencia física está basada en la estrategia final expuesta en la tabla anterior, esta estrategia final está alineada para resolver el objetivo planteado para esta variable, por lo cual se diseñan actividades,

KPIs, se establece un presupuesto, cronograma y responsables para el cumplimiento de cada una de los objetivos (ver Tabla 79).

Tabla 78

Estrategias de la Variable Evidencia Física

Estrategias iniciales	Estrategias finales
<p>1. Utilizar la reputación y el posicionamiento de la marca Cryovac para liderar y/o apoyar campañas de concientización sobre sostenibilidad y salud alimentaria, dirigida especialmente al consumidor final, formando alianzas estratégicas con grandes cadenas de retail y marcas de consumo masivo, implementado material promocional en puntos de venta, presentando al Super T, como el nuevo estandar de la industria, (Estrategias FO).</p>	<p>1. EC 1, 2, 3, Desarrollar un kit móvil de demostración interactiva sobre los beneficios del envase ecológico Super T, que pueda ser desplegado durante las visitas comerciales a clientes B2B, permitiéndoles experimentar en vivo la propuesta de valor de reducción de huella ambiental y eficiencia operativa.</p>
<p>2. Aprovechar el producto Super T, con el atributo de reducción de huella de carbono para incorporar diseños de etiquetado, que respondan a la demanda de información sobre los alimentos saludables y amigables con el ambiente, (Estrategias FO).</p>	
<p>3. Desarrollar estrategias de abastecimiento local, implementando almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes, reforzando así nuestra presencia física en el mercado peruano, a la vez que mitigamos dependencia de otras sedes, nos adaptamos mejor a la inestabilidad del país y construimos relaciones más estrechas con nuestros grupos de valor (clientes), (Estrategias DA).</p>	

Nota. Elaboración propia

Tabla 79*Plan de Acción de la Estrategia 1 de la Variable Evidencia Física*

Objetivo: Posicionar al innovador envase ecológico Super T ante 40 clientes actuales y potenciales del sector de carnes, lácteos y embutidos antes de agosto 2024, mediante el desarrollo y despliegue de un kit móvil de demostración interactiva durante las visitas comerciales, educando sobre los beneficios de optimización de recursos y compromiso ambiental.				
Estrategia: Desarrollar un kit móvil de demostración interactiva sobre los beneficios del envase ecológico Super T, que pueda ser desplegado durante las visitas comerciales a clientes B2B, permitiéndoles experimentar en vivo la propuesta de valor de reducción de huella ambiental y eficiencia operativa.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Diseñar la experiencia de cliente y contenidos para el kit móvil de demostración interactiva, resaltando atributos de reducción de huella ambiental y eficiencia operativa del Super T	Diseño de experiencia de kit móvil Super T finalizado	\$500	Mayo 2024	Jefe de marketing
Desarrollar piezas y materiales audiovisuales para el kit móvil: display interactivo, infografías, cápsulas informativas, muestras de producto, etc.	Piezas y materiales para kit móviles desarrollados completamente	\$5,000	Mayo - junio 2024	Agencia de marketing experiencial
Implementar y probar el ensamblaje y funcionamiento del kit móvil de demostración interactiva.	Kit móvil de demostración interactiva operativa	\$3,000	Julio 2024.	Proveedor de montaje de ambientación
Capacitar al equipo de ventas en el despliegue y uso efectivo del kit móvil durante sus visitas comerciales.	100% del equipo de ventas capacitado	\$500	Julio - agosto 2024.	Jefe de marketing y jefes de ventas
Realizar demostraciones interactivas con el kit móvil a clientes actuales y potenciales durante las visitas comerciales.	40 clientes y potenciales clientes experimentan demostración interactiva	\$2,000	Agosto - octubre 2024	Equipo de ventas

Nota. Elaboración propia

5.7 Procesos

Los procesos de negocio son un elemento central en la experiencia del cliente B2B, abarcando desde el primer contacto comercial hasta la entrega y soporte posventa, su eficiencia y flexibilidad ayuda a la consolidación de relaciones comerciales de largo plazo.

Si bien internamente Sealed Air Perú gestiona de forma digital y automatizada los requerimientos de clientes a través de sistemas CRM y ERP integrados, estos no son visibles para el cliente B2B, quien al momento de realizar un pedido no tiene forma de consultar disponibilidad de inventario en tiempo real ni de dar seguimiento al estado de su orden de compra, el proceso aún depende de confirmaciones manuales vía telefónica o correo electrónico por la fuerza de ventas. Asimismo, la dependencia de importaciones desde otros países de Latam ante quiebres de stock locales, sumado a procesos de costeo por otra sede extranjera de corporativo, impacta los tiempos de entrega e incertidumbre en el precio final para el cliente peruano.

De cara a la introducción del Super T, se requiere evolucionar los actuales procesos de preventa, venta y post venta mediante el desarrollo de una plataforma omnicanal que brinde visibilidad y permita la autogestión parcial de requerimientos por el propio cliente B2B, optimizando así su experiencia, misma estrategia que se sugirió en la variable promoción (ver Tabla 69). Adicional a ello, la implementación de 2 almacenes estratégicos en Lima, que complementen al almacén central actualmente ubicado en el distrito de Cercado de Lima, también aportaría en la solución de las problemáticas identificadas en la variable procesos, es preciso recordar que la implementación de almacenes se formuló en la estrategia de la variable acceso integral (ver Tabla 71).

La mejora en la eficiencia de la preparación y empaquetado de los pedidos de los clientes dentro de los almacenes aportaría importante acción de cara al lanzamiento del Super T, estandarizando protocolos y tiempos para garantizar una entrega en 24-48 horas en la

mayoría de ocasiones, finalmente la contratación de un profesional local para agilizar procesos de costeo por reposición y definición del precio final de venta aportaría de manera importante en la agilización de la atención al cliente B2B peruano.

Es importante destacar que Sealed Air Perú realiza sus ventas en dólares, y los precios de los envases varían según el costo específico de cada lote de importación, independientemente de la estabilidad del tipo de cambio. Por esta razón, es fundamental contar con un análisis de costos por reposición, que permita definir precios de venta finales actualizados y competitivos para cada orden de compra. La contratación de un contador local dedicado a esta tarea crítica asegurará agilidad en la atención a clientes B2B, al brindar cotizaciones precisas basadas en los costos reales de cada lote de Super T ingresado al almacén.

El costeo a costo de reposición implica valorizar los productos considerando el costo actual de adquirirlos, en lugar del costo histórico al que fueron comprados. Este método permite reflejar de manera más precisa el margen y precio de venta, especialmente en contextos de variabilidad de precios e inflación.

5.7.1. Objetivos y Estrategias de la Variable Procesos

Objetivos para la Variable Procesos. Son:

Lograr un nivel de servicio (fill rate) o índice de cobertura de inventario del 95% en los pedidos de clientes de Super T al cierre de 2024, mediante la implementación de pronósticos de demanda y su integración con la planificación de compras y gestión de inventarios.

Reducir el lead time de entrega a clientes de Super T, logrando que el 90% de los pedidos se despachen en menos de 48 horas desde la recepción de la orden de compra al cierre de 2024.

Definir el precio de venta final del Super T para clientes B2B el mismo día de ingreso a almacenes peruanos en el 95% de casos, mediante el servicio de costeo local.

Estrategias para la Variable Procesos. El diseño de estrategias se encuentra visualizado en la Tabla 80, de ahí, la estrategia final 1 plantea una iniciativa alineada a la estrategia inicial 2, la cual proponía desarrollar estrategias de abastecimiento local mediante almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de más inventarios de Super T. De esta manera, los pronósticos de demanda buscan garantizar el abastecimiento oportuno de dichos almacenes locales para prevenir rupturas de stock, apuntando así al objetivo de la estrategia inicial 2.

Asimismo, la estrategia final 2 que establece la estandarización de procesos internos de preparación y embalaje de pedidos también encuentra sus bases en la estrategia inicial 2, dado que la implementación de almacenes locales se presenta como una oportunidad para rediseñar y optimizar los protocolos de manejo de mercadería, apuntando a mejorar métricas como los tiempos de entrega. Por otro lado, la estrategia final 3 plantea el costeo a costo de reposición local del Super T para agilizar la definición del precio de venta final, esta propuesta se alinea con la estrategia inicial 1 y 3, las cuales tenía como fin implementar programas de eficiencia interna y estrategias de costos direccionadas a los clientes B2B y de mitigar la dependencia de otras sedes. Es así que contar con un costeo de reposición ágil gracias a la contratación de un profesional local también busca impactar positivamente en la experiencia de compra de las empresas clientes, como también adaptar rápidamente la oferta a las necesidades de los clientes y potenciales clientes del Super T (ver Tabla 80). Estas mejoras no solo incrementarán la eficiencia operativa, sino que también reducirán los costos y errores humanos, contribuyendo a un servicio más preciso y eficiente.

Tabla 80*Estrategias de la Variable Procesos*

Estrategias iniciales	Estrategias finales
<p>1. Implementar programas de eficiencia interna y estrategias de costos direccionados a tipos de clientes B2B para reducir precios a clientes y aprovechar el crecimiento en la demanda, (Estrategias DO).</p> <p>2. Desarrollar estrategias de abastecimiento local, implementando almacenes propios estratégicamente ubicados para disponer de inventarios del Super T más cerca a los clientes, reforzando así nuestra presencia física en el mercado peruano, a la vez que mitigamos dependencia de otras sedes, nos adaptamos mejor a la inestabilidad del país y construimos relaciones más estrechas con nuestros grupos de valor (clientes), (Estrategias DA).</p> <p>3. Mitigar el impacto de nuestra dependencia en innovación y estudios de mercado de otras sedes, anticipándonos a la evolución de la cultura de sostenibilidad y la informalidad en el mercado local, mediante un equipo propio de analistas capacitados y integrados por el equipo de ventas local mismos que deben monitorear las tendencias en patrones de consumo y preferencias de compra de empresas y consumidores finales, para rápidamente adaptar nuestra oferta de productos sostenibles en las cambiantes condiciones del país, (Estrategias DA).</p>	<p>1. EM 2. Implementar para julio 2024 pronósticos de demanda mensual del Super T en base a datos históricos de compra del T60 y considerando los picos de estacionalidad de la demanda identificados para el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, garantizando la disponibilidad de inventario en almacenes y el abastecimiento oportuno para prevenir quiebres de stock.</p> <p>2. EM 2. Definir y documentar para diciembre 2024 nuevos protocolos estandarizados de preparación y embalaje interno de pedidos, permitiendo el picking y packing en menos de 24 horas para mejorar los tiempos de entrega a clientes.</p> <p>3. EC. 1, 3. Tercerizar para marzo 2024 mediante la contratación de un contador local la realización de los costeos a costo de reposición del Super T recién ingresado a almacenes peruanos, obteniendo el precio de venta final en el mismo día de llegada, de esta manera efectuar una rápida atención de requerimientos de clientes B2B.</p>

Nota. Elaboración propia

5.7.2. Plan de Acción de la Variable Procesos

El plan de acción de la variable procesos se encuentra sustentado por lo determinado en la tabla anterior, la que permitió generar estrategias para lograr el cumplimiento de cada objetivo planteado para esta variable. A continuación, se presenta tres tablas que contienen, las acciones, KPIs, presupuesto, cronograma y responsables, por cada estrategia planteada (ver Tablas 81, 82 y 83).

Tabla 81*Plan de Acción de la Estrategia 1 de la Variable Procesos*

Objetivo: Lograr un nivel de servicio (fill rate) o índice de cobertura de inventario del 95% en los pedidos de clientes de Super T al cierre de 2024, mediante la implementación de pronósticos de demanda y su integración con la planificación de compras y gestión de inventarios.				
Estrategia: Implementar para julio 2024 pronósticos de demanda mensual del Super T en base a datos históricos de compra del T60 y considerando los picos de estacionalidad de la demanda identificados para el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, garantizando la disponibilidad de inventario en almacenes y el abastecimiento oportuno para prevenir quiebres de stock.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Levantar data histórica de ventas del envase T60 de los últimos 3 años, segmentada por cliente, categoría y estacionalidad.	Reporte de data histórica de ventas T60 culminado		Marzo - abril 2024	Analista de negocios
Modelar la demanda mensual esperada de Super T para el 2024 basada en los patrones del T60, considerando un crecimiento del 10% por mayor cobertura.	Modelo estadístico de la demanda mensual de Super T 2024 concluida.	\$200	Abril 2024	Jefe de planeamiento – marketing
Integrar el pronóstico de demanda de Super T dentro del proceso de planificación de inventarios y compras mensual	Pronóstico integrado al proceso de planificación	\$200	Mayo 2024	Jefe Logística
Monitorear fill rate semanal de pedidos de Super T para realizar ajustes en la planificación y asegurar cobertura del 95%.	Informe semanal de Fill Rate de pedidos de Super T – ajustes en la planificación		Julio 2024	
Capacitar al equipo de ventas para que registren de forma precisa los pedidos esperados en el CRM para mejorar exactitud de pronósticos.	Fuerza de ventas capacitado - Error de pronóstico menor a 20%.	\$100	Mayo – Julio 2024	Jefe de marketing – gerente comercial

Nota. Elaboración propia

Tabla 82*Plan de Acción de la Estrategia 2 de la Variable Procesos***Objetivo:**

Reducir el lead time de entrega a clientes de Super T, logrando que el 90% de los pedidos se despachen en menos de 48 horas desde la recepción de la orden de compra al cierre de 2024.

Estrategia:

Definir y documentar para diciembre 2024 nuevos protocolos estandarizados de preparación y embalaje interno de pedidos, permitiendo el *picking* y *packing* en menos de 24 horas para mejorar los tiempos de entrega a clientes.

Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Mapear el proceso actual de preparación y embalaje de pedidos identificando cuellos de botella	Diagramas de flujo completos – Informe de cuellos de botella	\$100	Julio agosto 2024	Jefe de Logística
Definir nuevos <i>layouts</i> (diseños) y estaciones de preparación de pedidos	Planos de distribución de almacenes	\$2,500	Setiembre - octubre 2024	Analista de Procesos (consultor externo)
Elaborar manuales y procedimientos estandarizados	Documentación de protocolos formalizada.			
Capacitar al personal de almacén en los nuevos procesos y estándares esperados	100% de personal capacitado.	\$200	Noviembre 2024	Jefe logística – Recursos humanos
Monitorear mensualmente % de despachos en menos de 48 horas.	80% de pedidos listos en 24 horas.	\$0	A partir de noviembre 2024	Jefe de Logística – fuerza de ventas

Nota. Elaboración propia

Tabla 83*Plan de Acción de la Estrategia 3 de la Variable Procesos*

Objetivo: Definir el precio de venta final del Super T para clientes B2B el mismo día de ingreso a almacenes peruanos en el 95% de casos, mediante el servicio de costeo local.				
Estrategia: Para marzo 2024, mediante la contratación de un contador local, realizar el análisis de costos del Super T para cada lote de importación recién ingresado a almacenes peruanos, obteniendo el precio de venta final en dólares el mismo día de llegada. Esto permitirá reflejar variaciones en los costos de importación a pesar de que el tipo de cambio se mantenga estable, y así efectuar una rápida atención de requerimientos de clientes B2B con precios actualizados.				
Acciones	KPIs	Pres.	Crono.	Resp.
Definir funciones específicas para el costeo de productos entrantes.	Documento de funciones finalizado.	\$50	Enero 2024	Contador General
Seleccionar y contratar al personal para el servicio de costeo y contable	Personal contratado		Febrero 2024	Jefe logística – recursos humanos
Capacitar a personal seleccionado sobre los protocolos de costeo por lote.	Procedimiento de costeo acordado.	\$1,000	Marzo 2024	Jefe logística – contador contratado
Implementar el costeo para cada ingreso de Super T	95% de lotes con costeo el mismo día de llegada.			Contador contratado

Nota. Elaboración propia

5.8 Conclusiones

La resolución del capítulo V “marketing mix” comienza mostrando una alineación integral entre los objetivos de corto y largo plazo definidos en un capítulo anterior, Específicamente, se observa como cada uno de los 4 objetivos de corto plazo (OCPM) se vinculan de manera directa con uno o más de los 5 objetivos de largo plazo (OLPM). Asimismo, se identificó un total de 18 estrategias iniciales, las cuales muestran una primera aproximación a la resolución de las 7Ps del marketing mix, creando sinergias necesarias para viabilizar de forma integral una introducción y posicionamiento superior del innovador envase ecológico Super T en la industria alimenticia del país.

En cuanto a la variable producto se establece que, el Super T es un innovador envase termoformado de Cryovac que reduce 40% el espesor del material manteniendo alta resistencia, ofreciendo beneficios operativos, financieros y ambientales, las estrategias apuntan a comunicar atributos diferenciales en eficiencia y compromiso ambiental, introducir Super T en nuevos nichos como frutas y lácteos, y desarrollar casos de éxito, los planes incluyen, campañas a decisores de compra, propuestas personalizadas, pruebas piloto, webinars, publicación de casos, y estrategias B2C en redes y puntos de venta.

La variable precio por su parte busca la flexibilidad comercial, equilibrando el mayor costo del innovador envase Super T frente a soluciones convencionales, el precio del innovador envase Super T se enmarca en un posicionamiento premium, con un rango de USD\$9.5 a USD\$12 por kilogramo de laminado, esta variación en el precio responde a diversos factores como el volumen de compra, el potencial de venta del cliente, las condiciones de pago y la existencia de contratos abiertos de compra anual. Este precio superior responde al reconocimiento de la marca Cryovac, los costos de importación y márgenes, así como al valor agregado que representa en términos de productividad y sostenibilidad; Las estrategias apuntan a esquemas de descuentos por volumen y condiciones preferenciales para grandes cuentas, precios promocionales e incentivos para nuevos clientes de lácteos y frutas, y el establecimiento de una política de garantía comercial. Los planes detallan acciones puntuales como análisis de compras históricas y propuestas de valor personalizadas con descuentos para clientes actuales, reuniones para resolver dudas de PYMES interesadas, y capacitación a fuerza de ventas sobre garantías.

La promoción del Super T requiere de una estrategia integral que combine medios tradicionales y digitales, la fuerza de ventas será clave, pero se verá reforzada por campañas en emails, redes, eventos y publicaciones especializadas, los objetivos incluyen: incrementar conciencia de marca en 30% mediante seminarios; lograr cinco publicaciones en revistas del

sector alimenticio; realizar estudios de mercado anuales para adaptar estrategias promocionales; y desarrollar una guía de eco-packaging junto a una asociación empresarial. Las estrategias apuntan a aprovechar publicidad para educar sobre envases sostenibles, entender al cliente peruano e impulsar la demanda entre nuevos prospectos y los planes de acción detallan eventos, publirreportajes, capacitación en fuerza de ventas, plataforma digital transaccional, y alianzas con asociaciones para difundir buenas prácticas. Se enmarcaron también indicadores para medir desempeño como participantes en eventos, contenidos publicados, efectividad de campañas, etc. el plan de medios aprovechará eventos presenciales, las revistas especializadas, redes sociales, programas de incentivos comerciales y desarrollo de plataforma digital.

La estrategia de acceso integral de Sealed Air Perú para introducir y posicionar el innovador envase Super T combina canales directos e indirectos. La fuerza de ventas especializada será el eje central, brindando soluciones personalizadas y construyendo relaciones sólidas con clientes B2B. Se establecerán almacenes adicionales en Lima para optimizar la distribución y se capacitará al 100% del equipo comercial en envases sostenibles. Además, se desarrollará un programa colaborativo de degustaciones en supermercados con clientes B2B, educando a consumidores finales sobre los beneficios eco-amigables del Super T. La sinergia entre canales potenciará el alcance, posicionamiento y cobertura de esta solución de envasado revolucionaria en el competitivo mercado peruano de alimentos.

La variable persona se enfoca en potenciar las competencias del talento humano de Sealed Air mediante capacitación continua, para establecer relaciones sólidas con clientes B2B y acelerar la adopción del innovador envase Super T. Las estrategias buscan fortalecer habilidades interpersonales de trabajadores en contacto directo con clientes, profundizar especialización de fuerza comercial para adaptarse al mercado, e implementar incentivos para brindar una experiencia positiva al cliente de principio a fin, todo esto mediante programas de

entrenamiento en servicio al cliente, cursos en inteligencia de ventas y marketing, y un esquema de compensación variable sujeto a métricas de satisfacción del cliente. Es decir, en esta variable, se apunta a garantizar un servicio personalizado, cercano y de calidad que construya relaciones duraderas entorno al innovador y sostenible envase Super T.

La estrategia de evidencia física de Sealed Air Perú para el lanzamiento del innovador envase Super T se enfoca en transformar y potenciar los puntos de contacto con los clientes B2B. Se desarrollará un kit móvil de demostración interactiva que permitirá a los clientes experimentar de primera mano los beneficios de productividad y sostenibilidad del Super T durante las visitas comerciales. Además, se incorporará una nueva identidad visual alineada a los atributos de optimización de recursos y compromiso ambiental en todas las evidencias físicas de la marca, incluyendo el kit móvil, el vehículo de despacho, los uniformes del personal y las instalaciones actuales y nuevas. Estas acciones buscan reforzar la identidad innovadora y ecológica de Sealed Air Perú, mejorando significativamente el reconocimiento y la experiencia de los clientes con la propuesta de valor diferencial del Super T.

La séptima P del mix de marketing, 'procesos', abarca desde la preventa, venta y postventa, impactando directamente en la experiencia del cliente B2B. Internamente, los procesos son eficientes, pero externamente se carece de visibilidad para los clientes sobre la disponibilidad de inventario y el estado de sus pedidos. Además, la dependencia de importaciones y el costeo externo generan demoras en los tiempos de entrega y la definición de precios. Para abordar estas debilidades, se implementarán pronósticos de demanda, estandarización de procesos de preparación de pedidos y agilización del costeo a través de un profesional local. Las acciones específicas incluyen la recopilación de datos históricos de ventas, el diseño de nuevos layouts de almacenes, la capacitación del personal y la contratación de un contador local para definir precios de manera más eficiente. Además, se realizará un ajuste en el organigrama de la empresa, incorporando un nuevo jefe de marketing

y un contador externo local (ver apéndice D), lo que permitirá una mejor planificación y ejecución de las estrategias de marketing y costeo. Estas medidas optimizarán tanto los procesos internos como externos, mejorando la planificación de inventarios, la entrega de pedidos y la atención al cliente del envase Super T.

En definitiva, en este capítulo se evidencia una articulación integral de las 7Ps del marketing mix con los objetivos de largo y corto plazo, mediante 18 estrategias iniciales alineadas que sirvieron de base para la solución de cada variable del mix de marketing, buscando una introducción y posicionamiento superior del innovador y eco-eficiente envase Super T en la industria alimenticia peruana.



Capítulo VI: Presupuesto y Control

6.1. Presupuesto de Marketing

El presupuesto total definido para viabilizar la implementación de las estrategias de marketing detalladas en el Capítulo V, asciende a un total de \$173,550 dólares para ser ejecutados dentro del primer año del plan correspondiente al 2024, este presupuesto es necesario para la introducción y posicionamiento superior del innovador envase ecológico Super T de la marca de Cryovac de Sealed Air Perú, en el competitivo mercado local de termoformado al vacío para la industria alimenticia.

Este presupuesto de inversión en el marketing mix para impulsar el crecimiento sostenido en ventas y adopción del envase Super T, se ha determinado en base al dimensionamiento y costeo detallado de cada una de las actividades delineadas por variable o Ps del mix. Se parte de un enfoque integral que apunta a capitalizar las fortalezas en innovación, experiencia técnica y posicionamiento de la marca Cryovac de Sealed Air, mediante propuestas de valor personalizadas y campañas focalizadas para los segmentos con mayor propensión de adquirir esta novedosa solución eco-eficiente dentro de los sectores existentes como carnes, lácteos y embutidos, así como para nuevos nichos como frutas y verduras donde el potencial de penetración es elevado.

Específicamente, el monto total requerido se desglosa de la siguiente manera por cada una de las 7Ps del marketing mix, sobre la base de las estrategias y planes de acción delineados en el capítulo previo:

En la variable producto, con tres estrategias enfocadas en comunicar, introducir y aumentar reconocimiento del innovador envase Super T, se destinan \$32,000 dólares para campañas a decisores de compra, propuestas personalizadas, pruebas piloto, webinars, publicación de casos, y estrategias B2C en redes y puntos de venta. Mientras que, para la variable precio, las tres estrategias de esquemas de descuentos por volumen, precios

promocionales para nuevos clientes e implementación de garantía comercial, totalizan un presupuesto requerido de \$7,600 dólares, que responde a análisis históricos, reuniones para resolver dudas y diseño de protocolos. En cuanto a la variable promoción, con seis estrategias que están enfocadas a eventos, contenidos en medios, estudios de mercado, alianzas y plataformas digitales, se estima una inversión necesaria de \$43,750 dólares.

Respecto a la variable canales de distribución (Estrategia de acceso integral), la habilitación de dos nuevos almacenes, uno en el 2024 y el otro en el 2025, más la formación de la fuerza de ventas y alianzas para el programa colaborativo de degustaciones, implican un desembolso de \$87,450 dólares, sin embargo, es preciso aclarar que, sólo para el 2024 el presupuesto total asciende a \$62,450, ya que la apertura del segundo almacén será para el 2025. Sobre la variable personas, las tres estrategias de capacitación en servicio al cliente, inteligencia comercial y sistema de incentivos por satisfacción del cliente B2B totalizan \$12,400 dólares en presupuesto requerido. En la variable evidencia física, con el desarrollo del kit móvil de demostraciones se estima \$11,000 dólares necesarios. Finalmente, en la variable de los procesos las mejoras en pronósticos, preparación de pedidos y costeo local de material demanda una inversión de \$4,350 dólares (ver Tabla 84).

6.2. Supuestos Económicos

Para evaluar la factibilidad y rentabilidad esperada se han estructurado proyecciones financieras sobre la base de diez supuestos económicos clave, que abarcan desde las ventas proyectadas hasta las principales condiciones del entorno. Entre los más relevantes se encuentran: crecimientos significativos en demanda alineados a las estrategias comerciales y de marketing, precios y márgenes referenciados al mercado actual de la categoría, gastos administrativos y de promoción acordes a las estrategias y actividades delineadas, tasas impositivas vigentes, y costo de capital esperado por los inversionistas, los supuestos económicos se presentan a continuación.

Tabla 84*Presupuesto por cada Estrategia de las 7Ps del Mix de Marketing*

Variable y estrategias del Mix de Marketing	Presupuesto
Producto	
Estrategia 1	\$ 12,000.00
Estrategia 2	\$ 4,000.00
Estrategia 3	\$ 16,000.00
Total, General Producto	\$ 32,000.00
Precio	
Estrategia 1	\$ 700.00
Estrategia 2	\$ 6,200.00
Estrategia 3	\$ 700.00
Total, General Precio	\$ 7,600.00
Promoción	
Estrategia 1	\$ 17,600.00
Estrategia 2	\$ 8,050.00
Estrategia 3	\$ 5,500.00
Estrategia 4	\$ 3,700.00
Estrategia 5	\$ 1,600.00
Estrategia 6	\$ 7,300.00
Total, General Promoción	\$ 43,750.00
Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)	
Estrategia 1	\$ 31,500.00
Estrategia 2	\$ 2,450.00
Estrategia 3	\$ 28,500.00
Total, General Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)	\$ 62,450.00
Persona	
Estrategia 1	\$ 7,100.00
Estrategia 2	\$ 2,500.00
Estrategia 3	\$ 2,800.00
Total, General Persona	\$ 12,400.00
Planta (Evidencia Física)	
Estrategia 1	\$ 11,000.00
Total, General Planta (Evidencia Física)	\$ 11,000.00
Procesos	
Estrategia 1	\$ 500.00
Estrategia 2	\$ 2,800.00
Estrategia 3	\$ 1,050.00
Total, General Procesos	\$ 4,350.00
Total, Presupuesto General	\$ 173,550.00

Nota. Elaboración propia

1. Ventas esperadas del Super T:
 - Año 1 (2024): \$2,400,000
 - Año 2 (2025): 46% de incremento respecto al año anterior = \$3,500,000
 - Año 3 (2026): 30% de incremento respecto al año anterior = \$4,534,000
 - Año 4 (2027): 10% de incremento respecto al año anterior = \$5,000,000
2. Precio inicial de venta del Super T: \$11 por kg
3. Margen bruto promedio sobre ventas: 35%
4. Costos de importación y distribución: 15% de las ventas
5. Gastos administrativos y de marketing: \$211,850.00, distribuidos de la siguiente manera: a) presupuestos de plan de marketing \$ 173,550.00., b) contratación de jefe de marketing y contador para completar la necesidad de personal para la ejecución del plan de marketing \$ 38,300.00. en todo el 2024.
6. Tasa impositiva sobre utilidades: 29.5% (tasa del impuesto a la renta).
7. Costo promedio ponderado de capital (WACC): 12% anual
8. Tasa de inflación proyectada 3.5% anual
9. Tasa de crecimiento perpetuo 3% anual (después del 2027).
10. Tipo de cambio utilizado: 1\$ = S/ 3.90

Los supuestos económicos presentados, reflejan expectativas realistas y alcanzables, sobre el desempeño esperado en ventas, costos y gastos asociados al plan de introducción y posicionamiento en el mercado peruano del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air para el periodo 2024-2027, esta inversión se sustenta en el profundo conocimiento de la industria, la coyuntura actual y el potencial de penetración de la novedosa solución.

Las proyecciones de crecimiento acelerado en demanda de 46% y 30% para el segundo y tercer año, gracias a las estrategias comerciales y de marketing, permitirían escalar rápidamente la adopción y generar beneficios de excedente temprano para reinvertir; la

inflación, tipo de cambio y tasa impositiva acordes al contexto local hacen realistas los flujos en soles constantes esperados. Igual de importante, la tasa del WAC 12% anual refleja adecuadamente el costo de oportunidad del capital para los accionistas de Sealed Air Perú, mientras la incorporación de una tasa de crecimiento perpetuo anual conservadora del 3% luego del 2027 permite estimar el valor de largo plazo del negocio. En conjunto, se garantiza una base económica y financiera sólida para respaldar la decisión gerencial de ejecutar la inversión requerida en el marketing del innovador envase Super T.

6.3. Estados de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)

Con el objetivo de evaluar la factibilidad financiera de la inversión requerida en el plan de marketing para la introducción y posicionamiento del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air en el mercado peruano, se procedió a proyectar el Estado de Resultados para los primeros cuatro años comprendidos entre el 2024 y el 2027. Para ello, se tomó como base los supuestos de crecimiento en ventas, precio de comercialización, márgenes operativos, gastos proyectados, impuestos y otras premisas económicas previamente sustentadas, como resultado, se estructuró el Estado de Ganancias y Pérdidas plasmado en la tabla 85; se muestra la utilidad neta incremental que se esperaría generar año a año, producto de una ejecución eficiente de las estrategias comerciales y de marketing detalladas en el Capítulo V del presente plan. Este estado financiero resume en términos cuantitativos el potencial de rentabilidad del innovador envase Super T, por lo que su interpretación resulta clave para la toma de decisiones gerenciales respecto al lanzamiento de esta solución eco-eficiente en la industria de envasado al vacío local. Además, en el estado de resultados se evidencian que las ventas netas proyectadas muestran un crecimiento importante, pasando de S/ 20.5 millones en el 2024 a S/ 29.2 millones en el 2027, impulsado principalmente por la adopción acelerada del Super T, cuyas ventas incrementan de S/ 9.3 millones a S/ 19.5 millones para el final del periodo. El resultado bruto (ventas - costo de

ventas) refleja también una mejora constante, llegando a una utilidad bruta de S/ 10.2 millones en el 2027, gracias a los crecientes volúmenes del Super T a un precio superior que compensa su mayor costo, generando un margen bruto promedio del 35%. Los gastos operativos (gastos de ventas, administración y marketing) disminuyen en términos relativos al aumentar las ventas, llegando a representar solo el 15.79% de los ingresos en el 2027. Como resultado, la utilidad operativa crece de forma importante año a año, alcanzando S/5.6 millones en el último ejercicio proyectado, con un margen operativo del 19.41% para ese entonces. Tras descontar el 29.5% de impuesto a la renta sobre esta utilidad operativa, la utilidad neta culmina en S/4.5 millones en el 2027 (ver Tabla 85).

6.4.Cronograma de Implementación

El cronograma de implementación del plan de marketing para el lanzamiento y posicionamiento del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air Perú ha sido estructurado en base al detalle de las estrategias por cada una de las 7Ps del marketing mix delineadas en el Capítulo V. Esta planificación de las actividades requeridas se realizó sobre la base de una calendarización integral y prevalente durante el año 2024 y parte o menos prevalente para el 2025. Todo ello aprovecha las sinergias y permite una introducción efectiva del producto Super T en el mercado peruano, como se observa en la tabla 86, el cronograma contempla el despliegue secuencial priorizando acciones tempranas de diagnóstico, propuestas de valor y generación de demanda en el primer semestre. Luego se hace el enfoque en campañas masivas, adopción entre nuevos clientes y consolidación de presencia en el segundo semestre del 2024. Se ha buscado una coherencia estructural asociando las inversiones en marketing con logros comerciales concretos que permitan ir validando semana a semana los resultados para aplicar medidas correctivas si fuera necesario, garantizando así el cumplimiento de los objetivos financieros y de posicionamiento superior del envase ecológico Super T en el año clave de introducción (ver Tabla 86).

Tabla 85*Estado de Ganancias y Pérdidas (Estado de Resultados)*

ESTADOS DE RESULTADO INTEGRALES
(Expresado en Soles)

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Estado de Resultados					
Ventas netas o ing por servicios	461	20,508,083	23,363,455	27,415,482	29,252,348
Ventas super T		9,360,000	12,486,787	17,100,994	19,500,000
Ventas T60		1,454,016	1,163,213	581,606	-
Otras ventas		9,694,067	9,713,455	9,732,882	9,752,348
Desc , rebajas y bonif concedidas	462				
Ventas netas	463	20,508,083	23,363,455	27,415,482	29,252,348
Costo de Ventas super T	464	-6,084,000	-8,190,000	-10,609,560	-11,700,000
Costo de Ventas T60		-1,081,588	-	-	-
Costo de venta - Otras ventas		-7,211,050	-7,225,472	-7,239,923	-7,254,403
Resultado bruto Utilidad	466	6,131,445	7,947,982	9,565,998	10,297,944
Resultado bruto Pérdida	467	-	-	-	-
Gastos de ventas	468	-676,845	-541,476	-541,476	-541,476
Gastos de administración	469	-3,342,330	-3,562,147	-3,807,465	-4,078,616
Resultado de operación utilidad	470	2,112,269	3,844,359	5,217,057	5,677,853
Resultado de operación pérdida	471	-	-	-	-
Gastos financieros	472	-	-	-	-
Ingresos financieros gravados	473	845,424	845,424	845,424	845,424
Otros ingresos gravados	475	-	-	-	-
Otros ingresos no gravados	476	-	-	-	-
Enajen. de val. y bienes del Act. F.	477	-	-	-	-
Costo enajen, de val. y bienes A.F	478	-	-	-	-
Gastos diversos	480	-	-	-	-
REI del ejercicio positivo	481	-	-	-	-
REI del ejercicio negativo	483	-	-	-	-
Resultado antes de part - Utilidad	484	2,957,693	4,689,783	6,062,481	6,523,277
Resultado antes de part - Pérdida	485	-	-	-	-
Distribución legal de la renta	486	-	-	-	-
Resultado antes del imp - Utilidad	487	2,957,693	4,689,783	6,062,481	6,523,277
Resultados antes del imp - Pérdida	489	-	-	-	-
Impuesto a la renta	490	-872,520	-1,383,486	-1,788,432	-1,924,367
Resultado del ejercicio - Utilidad	492	2,085,174	3,306,297	4,274,049	4,598,910
Resultado del ejercicio - Pérdida	493	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia

Tabla 86

Cronograma de Ejecución por cada Estrategia del Mix de Marketing

Estrategias	Cronograma
Producto	Marzo 2024 - julio 2025
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el reconocimiento y la preferencia por el envase Super T en 2025, ofreciendo soluciones de envasado personalizadas y accesibles que destacan por su sostenibilidad y eficiencia operativa, mediante una estrategia de comunicación y educación dirigida a decisores clave en empresas alimenticias, utilizando una combinación de herramientas digitales y presenciales para maximizar el alcance y la influencia. 	Marzo 2024 - julio 2025
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar el envase Super T como la solución líder en envasado sostenible para la industria alimenticia, aprovechando la reputación de la marca Cryovac, para introducir el producto en nuevos segmentos de mercado (frutas, verduras, lácteos, y productos emergentes como veganos y orgánicos), destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales. 	Marzo 2024 - febrero 2025
<ul style="list-style-type: none"> Implementar una campaña educativa multicanal enfocada en comunicar el impacto positivo del Super T en la sostenibilidad ambiental, utilizando mensajes atractivos y respaldados por datos, dirigidos a consumidores finales para generar interés y demanda indirecta que impulse la adopción por parte de las empresas B2B. 	Abril - diciembre 2024
Precio	Enero - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un esquema de descuentos por volumen y condiciones preferentes de negociación para incentivar que la mayoría de clientes actuales de T60 migren al innovador envase Super T, asegurando una propuesta de valor atractiva y personalizada para cada empresa según su perfil de compra histórico y potencial futuro. 	Abril - noviembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la prueba inicial del innovador envase ecológico Super T en al menos 10 pequeñas y medianas empresas del segmento de lácteos y frutas durante el 2024, ofreciendo precios promocionales temporales y el servicio adicional de soporte técnico para la implementación, a través de la fuerza de ventas especializada de Sealed Air. 	Enero -setiembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Respaldar la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos. 	Agosto - diciembre 2024
Promoción	Febrero 2024 - julio 2025
<ul style="list-style-type: none"> Lograr que 60 empresas entre clientes potenciales y actuales de la industria del envasado al vacío del sector alimenticio, conozcan los beneficios del innovador envase ecológico Super T antes de Julio 2025, mediante el desarrollo de 2 eventos presenciales y 3 seminarios web que destaquen su valor de sostenibilidad, eficiencia en costos e inocuidad alimentaria. 	Marzo - octubre 2024 y Mayo - julio 2025
<ul style="list-style-type: none"> Publicar contenidos promocionales del envase sostenible Super T y casos de éxito en al menos 3 revistas especializadas de los sectores de carnes, lácteos y embutidos durante 2024 y 2025 reforzando la confianza de los clientes actuales y atrayendo a prospectos industriales interesados en soluciones eco amigables, como también sirva como instrumento de educación para el consumidor final. 	Abril 2024 - marzo 2025
<ul style="list-style-type: none"> Entender la evolución en preferencias de envasado e interés en sostenibilidad de clientes B2B actuales y potenciales como también de clientes finales, B2C, de Perú, mediante un estudio de mercado anual y uso de software de análisis predictivo, para adaptar comunicaciones promocionales y características del envase ecológico Super T acorde a requerimientos específicos, logrando así que el consumidor final, ejerza cierta presión a la industria para adoptar productos as eco amigables. 	Setiembre 2024 - marzo 2025
<ul style="list-style-type: none"> Establecer una alianza estratégica con al menos una asociación de empresas, enfocadas en la sostenibilidad y que estén alineadas ya sea de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú para desarrollar y difundir la Guía de Buenas Prácticas en Envases Ecológicos antes de abril 2025. 	Febrero 2024 - enero 2025
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en 20% el índice de efectividad en generación de ventas y oportunidades de compra del envase Super T por parte de la fuerza de ventas antes de diciembre 2024, mediante un programa de comisiones especiales por logro de nuevas cuentas y bonos trimestrales. 	Mayo - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de los clientes, implementando un Portal Web interactivo para clientes de envases al vacío en diciembre 2024, logrando que el 60% de compradores actuales de Sealed Air Perú realicen sus re-pedidos a través de la plataforma digital antes de diciembre 2024. 	Abril - diciembre 2024
Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)	Enero 2024 - marzo 2025
<ul style="list-style-type: none"> Lograr mejorar la distribución local del innovador envase ecológico Super T en almacenes propios dentro de Lima antes de Julio 2025 para 50 medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, reduciendo costos logísticos en 10% e incrementando capacidad de respuesta en la entrega de pedidos especiales en menos de 48 horas. Además, se evaluará la posibilidad de expandir la cobertura a provincias clave según la evolución de la demanda. 	Enero 2024 - marzo 2025
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al 100% de la fuerza comercial de Sealed Air Perú entre 2024 y 2025 en soluciones eficientes de envasado para industrias de carnes, lácteos, embutidos, frutas y hortalizas, convirtiéndolos en asesores especializados para industrias clave, y lograr un aumento en la satisfacción del cliente del 20%. 	Enero - setiembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados, en alianza con al menos 3 clientes B2B, implementando espacios de degustación donde los consumidores finales puedan probar productos envasados en el innovador Super T y conocer de primera mano sus beneficios eco-amigables, mediante los impulsores capacitados. De esta manera, se generará una demanda pull en el consumidor final que influya positivamente en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar este envase innovador y eco-amigable. 	Abril - noviembre 2024
Persona	Marzo - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los trabajadores de Sealed Air Perú que intervienen en la relación comercial, desde la generación de leads hasta la atención posventa, finalicen antes de diciembre 2024 el programa de entrenamiento en experiencia superior al cliente, para afianzar lazos de confianza y satisfacción con medianas y grandes empresas compradoras actuales y potenciales del innovador envase ecológico Super T. 	Abril - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las capacidades y conocimientos del 100% de la fuerza de ventas específicamente en temas de comprensión del comportamiento del consumidor, mediante capacitaciones que les permitan identificar de manera efectiva las tendencias del mercado, para de esta manera puedan adaptar sus estrategias de relaciones con el cliente y lograr mayor fidelización por un servicio mas personalizado, además esto les permitirá atraer nuevas cuentas y maximizar ventas del innovador envase Super T en segmentos emergentes. 	Marzo - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Implementar antes de mayo 2024 un nuevo programa de incentivos dirigido a todas las áreas de contacto directo con el cliente B2B de Sealed Air Perú, la métrica clave de este incentivo será el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio que recibió del área de contacto, ello se medirá mediante encuestas aleatorias post servicio recompensando de esta manera la experiencia positiva del cliente con Sealed Air Perú y la marca Super T. 	Junio - diciembre 2024
Planta (Evidencia Física)	Abril - diciembre 2024
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un kit móvil de demostración interactiva sobre los beneficios del envase ecológico Super T, que pueda ser desplegado durante las visitas comerciales a clientes B2B, permitiéndoles experimentar en vivo la propuesta de valor de reducción de huella ambiental y eficiencia operativa. 	Mayo - agosto 2024
Procesos	Enero 2024 - enero 2025
<ul style="list-style-type: none"> Implementar para julio 2024 pronósticos de demanda mensual del Super T en base a datos históricos de compra del T60 y considerando los picos de estacionalidad de la demanda identificados para el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, garantizando la disponibilidad de inventario en almacenes y el abastecimiento oportuno para prevenir quiebres de stock. 	Marzo - julio 2024
<ul style="list-style-type: none"> Definir y documentar para diciembre 2024 nuevos protocolos estandarizados de preparación y embalaje interno de pedidos, permitiendo el picking y packing en menos de 24 horas para mejorar los tiempos de entrega a clientes. 	Julio 2024 - enero 2025
<ul style="list-style-type: none"> Para marzo 2024, mediante la contratación de un contador local, realizar el análisis de costos del Super T para cada lote de importación recién ingresado a almacenes peruanos, obteniendo el precio de venta final en dólares el mismo día de llegada. Esto permitirá reflejar variaciones en los costos de importación a pesar de que el tipo de cambio se mantenga estable, y así efectuar una rápida atención de requerimientos de clientes B2B con precios actualizados. 	Enero - noviembre 2024

Nota. Elaboración propia

6.5.Mecanismos de Control

Para garantizar la implementación efectiva de las estrategias de marketing mix y el cumplimiento de los objetivos delineados en el plan de introducción y posicionamiento del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air Perú, se establecieron rigurosos mecanismos de monitoreo y control por cada actividad de cada estrategia por cada variable o Ps del marketing. Específicamente, se estructurarán tableros de gestión e informes gerenciales periódicos para rastrear el desempeño frente a indicadores clave de rendimiento previamente establecidos, tales como participación de clientes en eventos, contenidos publicados, pedidos gestionados, encuestas de satisfacción, entre otros detallados por cada estrategia. El seguimiento cercano a métricas concretas permitirá validar el cumplimiento de actividades e identificar de manera temprana cualquier desviación, para así aplicar medidas preventivas y correctivas que encaminen el desempeño. Con este enfoque, se podrá controlar integralmente la puesta en marcha del plan, catalizando el posicionamiento del innovador envase Super T y el logro de los objetivos establecidos en el presente plan. Si bien en el Capítulo V ya se estableció KPIs y metas por cada actividad de cada estrategia de cada variable del mix de marketing, a continuación, se presenta la Tabla 87 en donde se detallan los KPIs en resumen por cada estrategia establecida en el presente plan de marketing.

6.6.Conclusiones

El presupuesto total definido para viabilizar la implementación de las estrategias de marketing detalladas en el Capítulo V y requeridas para una introducción y posicionamiento superior del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air Perú en el competitivo mercado local durante el año 2024 asciende a \$173,550 dólares. Este monto de inversión necesario fue determinado sobre la base de un costeo integral de las actividades plasmadas dentro de los planes de acción por cada una de las actividades establecidas para cada estrategia de las 7Ps del marketing mix, buscando capitalizar las fortalezas en innovación y

Tabla 87

KPIs y/o Metas por cada Estrategia del Mix de Marketing

Estrategias Producto	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el reconocimiento y la preferencia por el envase Super T en 2025, ofreciendo soluciones de envasado personalizadas y accesibles que destacan por su sostenibilidad y eficiencia operativa, mediante una estrategia de comunicación y educación dirigida a decisores clave en empresas alimenticias, utilizando una combinación de herramientas digitales y presenciales para maximizar el alcance y la influencia. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de decisores clave mapeados y calificados. Meta: 50 Número de campañas digitales desarrolladas. Meta: 6 Número de reuniones presenciales de alto impacto realizadas. Meta: 12 Número de participantes en el webinar. Meta: 40 clientes Número de órdenes de compra para pruebas confirmadas. Meta: 10 Número de estudios de caso publicados. Meta: 6 casos documentados
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar el envase Super T como la solución líder en envasado sostenible para la industria alimenticia, aprovechando la reputación de la marca Cryovac, para introducir el producto en nuevos segmentos de mercado (frutas, verduras, lácteos, y productos emergentes como veganos y orgánicos), destacando sus atributos de reducción de huella de carbono y eficiencia de materiales. 	<ol style="list-style-type: none"> Nº de propuestas de valor desarrolladas. Meta = 5 Materiales de comunicación producidos por segmento. Meta > 5 piezas/segmento Acciones promocionales realizadas por segmento Meta > 3 por segmento
<ul style="list-style-type: none"> Implementar una campaña educativa multicanal enfocada en comunicar el impacto positivo del Super T en la sostenibilidad ambiental, utilizando mensajes atractivos y respaldados por datos, dirigidos a consumidores finales para generar interés y demanda indirecta que impulse la adopción por parte de las empresas B2B. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de valores identificados. Meta = 3 Número de mensajes clave desarrollados. Meta = 5 Número de piezas comunicacionales producidos > 10 Alcance de publicaciones. Meta 1,000000 personas
Estrategias Precio	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar un esquema de descuentos por volumen y condiciones preferentes de negociación para incentivar que la mayoría de clientes actuales de T60 migren al innovador envase Super T, asegurando una propuesta de valor atractiva y personalizada para cada empresa según su perfil de compra histórico y potencial futuro. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes analizados. Meta = 100% de clientes. Número de propuestas de valor diseñadas. Meta = 1 por cada cliente principal Reuniones de introducción realizadas. Meta = 1 por cada cliente principal Cartas de intención recibidas. Meta = al menos del 50% de los clientes visitados
<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la prueba inicial del innovador envase ecológico Super T en al menos 10 pequeñas y medianas empresas del segmento de lácteos y frutas durante el 2024, ofreciendo precios promocionales temporales y el servicio adicional de soporte técnico para la implementación, a través de la fuerza de ventas especializada de Sealed Air. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de PYMES identificadas. Meta 10 Número de reuniones realizadas. Meta al menos 1 por cada cliente potencial Número de PYMES confirmadas para pruebas. Meta 10
<ul style="list-style-type: none"> Respaldar la decisión de compra del 100% de clientes del envase Super T, mitigando el riesgo percibido por la adopción de esta novedosa solución de envasado sustentable, mediante el establecimiento formal de una política de garantía comercial ante defectos de fabricación y recompra del material si no cumple los estándares de calidad prometidos. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de casos hipotéticos desarrollados. Meta 5 Documento de lineamientos de garantía culminado Formatos de garantía estandarizados Listos Protocolo de atención de reclamos definido
Estrategias Promoción	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Lograr que 60 empresas entre clientes potenciales y actuales de la industria del envasado al vacío del sector alimenticio, conozcan los beneficios del innovador envase ecológico Super T antes de Julio 2025, mediante el desarrollo de 2 eventos presenciales y 3 seminarios web que destaquen su valor de sostenibilidad, eficiencia en costos e inocuidad alimentaria. 	<ol style="list-style-type: none"> Base de datos de clientes y prospectos definida. Meta = 15 de cada segmento Concepto y programa del evento formulados Invitaciones realizadas. Meta 50 confirmados Showroom operativo el día del evento Evento presencial realizado con 40 representantes de empresas participantes Seminarios realizados Meta 100 participantes.
<ul style="list-style-type: none"> Publicar contenidos promocionales del envase sostenible Super T y casos de éxito en al menos 3 revistas especializadas de los sectores de carnes, lácteos y embutidos durante 2024 y 2025 reforzando la confianza de los clientes actuales y atrayendo a prospectos industriales interesados en soluciones eco amigables, como también sirva como instrumento de educación para el consumidor final. 	<ol style="list-style-type: none"> Revistas seleccionadas Meta = 3 Propuestas creativas elaboradas. Meta = 3 propuestas Contenidos publicados. Meta = 3 Alcance en redes. Meta = 200,000 cuentas
<ul style="list-style-type: none"> Entender la evolución en preferencias de envasado e interés en sostenibilidad de clientes B2B actuales y potenciales como también de clientes finales, B2C, de Perú, mediante un estudio de mercado anual y uso de software de análisis predictivo, para adaptar comunicaciones promocionales y características del envase ecológico Super T acorde a requerimientos específicos, logrando así que el consumidor final, ejerza cierta presión a la industria para adoptar productos as eco amigables. 	<ol style="list-style-type: none"> Empresas investigadoras seleccionadas Entrega de resultados del estudio Campaña de marketing ajustada para el 2025
<ul style="list-style-type: none"> Establecer una alianza estratégica con al menos una asociación de empresas, enfocadas en la sostenibilidad y que estén alineadas ya sea de manera directa o indirecta con las industrias de envasados en Perú para desarrollar y difundir la Guía de Buenas Prácticas en Envases Ecológicos antes de abril 2025. 	<ol style="list-style-type: none"> Números de asociaciones contactadas, Meta: 5 Asociación seleccionada y Brief de guía formulado Guía de Buenas Prácticas terminada % socios que reciben la guía, Meta 90%
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar en 20% el índice de efectividad en generación de ventas y oportunidades de compra del envase Super T por parte de la fuerza de ventas antes de diciembre 2024, mediante un programa de comisiones especiales por logro de nuevas cuentas y bonos trimestrales. 	<ol style="list-style-type: none"> Documento concluido de programa de incentivos vendedores informados, Meta 100% Tablero de control implementado % Efectividad fuerza ventas Super T
<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el posicionamiento de innovación y la fidelización de los clientes, implementando un Portal Web interactivo para clientes de envases al vacío en diciembre 2024, logrando que el 60% de compradores actuales de Sealed Air Perú realicen sus re-pedidos a través de la plataforma digital antes de diciembre 2024. 	<ol style="list-style-type: none"> Mapa de Customer Journey Finalizado Lista de Funcionalidades priorizadas Diagramas de flujo culminado y aprobado Portal Web Terminado, testeado y lanzado
Estrategias Canales de Distribución (Estrategia de acceso integral)	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Lograr mejorar la distribución local del innovador envase ecológico Super T en almacenes propios dentro de Lima antes de Julio 2025 para 50 medianas y grandes empresas procesadoras de alimentos, reduciendo costos logísticos en 10% e incrementando capacidad de respuesta en la entrega de pedidos especiales en menos de 48 horas. Además, se evaluará la posibilidad de expandir la cobertura a provincias clave según la evolución de la demanda. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de ubicaciones identificadas, Meta: 4 Primer almacén implementado SKUs principales con inventario local Número de estudios de factibilidad realizados Segundo almacén implementado y con stock de Super T.
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al 100% de la fuerza comercial de Sealed Air Perú entre 2024 y 2025 en soluciones eficientes de envasado para industrias de carnes, lácteos, embutidos, frutas y hortalizas, convirtiéndolos en asesores especializados para industrias clave, y lograr un aumento en la satisfacción del cliente del 20%. 	<ol style="list-style-type: none"> Necesidades de capacitación detectadas Programa de especialización diseñado Programa de especialización de fuerza de ventas implementado % Satisfacción con fuerza ventas en encuestas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un programa colaborativo de degustaciones en supermercados, en alianza con al menos 3 clientes B2B, implementando espacios de degustación donde los consumidores finales puedan probar productos envasados en el innovador Super T y conocer de primera mano sus beneficios eco-amigables, mediante los impulsores capacitados. De esta manera, se generará una demanda pull en el consumidor final que influya positivamente en las decisiones de las empresas de alimentos para adoptar este envase innovador y eco-amigable. 	<ol style="list-style-type: none"> Número de clientes B2B participantes Plan de degustaciones implementado Número de consumidores impactados y con alto porcentaje en recordación de beneficios Meta = 1000 y 50% Informe de resultados y aprendizajes elaborado
Estrategias Persona	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Lograr que el 100% de los trabajadores de Sealed Air Perú que intervienen en la relación comercial, desde la generación de leads hasta la atención posventa, finalicen antes de diciembre 2024 el programa de entrenamiento en experiencia superior al cliente, para afianzar lazos de confianza y satisfacción con medianas y grandes empresas compradoras actuales y potenciales del innovador envase ecológico Super T. 	<ol style="list-style-type: none"> Identificación de puntos críticos Consultora seleccionada Programa de 4 módulos mensuales implementado Nivel de satisfacción del cliente incrementado en 20%
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las capacidades y conocimientos del 100% de la fuerza de ventas específicamente en temas de comprensión del comportamiento del consumidor, mediante capacitaciones que les permitan identificar de manera efectiva las tendencias del mercado, para de esta manera puedan adaptar sus estrategias de relaciones con el cliente y lograr mayor fidelización por un servicio mas personalizado, además esto les permitiría atraer nuevas cuentas y maximizar ventas del innovador envase Super T en segmentos emergentes. 	<ol style="list-style-type: none"> Perfiles e insights de consumidor detectados Programa implementado Segmentos identificados +15%
<ul style="list-style-type: none"> Implementar antes de mayo 2024 un nuevo programa de incentivos dirigido a todas las áreas de contacto directo con el cliente B2B de Sealed Air Perú, la métrica clave de este incentivo será el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio que recibió del área de contacto, ello se medirá mediante encuestas aleatorias post servicio recompensando de esta manera la experiencia positiva del cliente con Sealed Air Perú y la marca Super T. 	<ol style="list-style-type: none"> Indicadores clave de satisfacción identificados - Sistema de medición y metas definido Programa de incentivos en marcha NPS incrementado en 15 puntos netos
Estrategias Planta (Evidencia Física)	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un kit móvil de demostración interactiva sobre los beneficios del envase ecológico Super T, que pueda ser desplegado durante las visitas comerciales a clientes B2B, permitiéndoles experimentar in vivo la propuesta de valor de reducción de huella ambiental y eficiencia operativa. 	<ol style="list-style-type: none"> Diseño de experiencia de kit móvil Super T finalizado Piezas y materiales para kit móviles desarrollados completamente Kit móvil de demostración interactiva operativa 100% del equipo de ventas capacitado 40 clientes y potenciales clientes experimentan demostración interactiva
Estrategias Procesos	KPIs y/o Metas
<ul style="list-style-type: none"> Implementar para julio 2024 pronósticos de demanda mensual del Super T en base a datos históricos de compra del T60 y considerando los picos de estacionalidad de la demanda identificados para el Día de la Madre, Fiestas Patrias y Navidad, garantizando la disponibilidad de inventario en almacenes y el abastecimiento oportuno para prevenir quiebres de stock. 	<ol style="list-style-type: none"> Reporte de data histórica de ventas T60 culminado Modelo estadístico de la demanda mensual de Super T 2024 concluida. Pronóstico integrado al proceso de planificación Informe semanal de Fill Rate de pedidos de Super T – ajustes en la planificación Fuerza de ventas capacitado - Error de pronóstico menor a 20%.
<ul style="list-style-type: none"> Definir y documentar para diciembre 2024 nuevos protocolos estandarizados de preparación y embalaje interno de pedidos, permitiendo el picking y packing en menos de 24 horas para mejorar los tiempos de entrega a clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Diagramas de flujo completos – Informe de cuellos de botella Planos de distribución de almacenes Documentación de protocolos formalizada. 100% de personal capacitado. 80% de pedidos listos en 24 horas.
<ul style="list-style-type: none"> Para marzo 2024, mediante la contratación de un contador local, realizar el análisis de costos del Super T para cada lote de importación recién ingresado a almacenes peruanos, obteniendo el precio de venta final en dólares el mismo día de llegada. Esto permitirá reflejar variaciones en los costos de importación a pesar de que el tipo de cambio se mantenga estable, y así efectuar una rápida atención de requerimientos de clientes B2B con precios actualizados. 	<ol style="list-style-type: none"> Documento de funciones finalizado. Personal contratado Procedimiento de costeo acordado. 95% de lotes con costeo el mismo día de llegada.

Nota. Elaboración propia

posicionamiento de marca mediante propuestas de valor enfocadas en segmentos con alta propensión a adoptar esta solución eco-eficiente dentro de rubros como carnes, lácteos, embutidos y nuevos nichos como frutas y verduras.

Los diez supuestos económicos integrales garantizan rigor y consistencia en las estimaciones, fortaleciendo la robustez de la evaluación financiera sobre la cual se determinará la viabilidad y atractivo de implementar el plan de introducción para la adopción del envase ecológico Super T en la industria peruana de alimentos, dentro de los supuestos cruciales se contemplan crecimientos en demanda de 46% y 30% para el segundo y tercer año, apalancados en las tácticas comerciales y de generación de conciencia sobre los beneficios tangibles que ofrece esta solución sostenible. El precio también refleja una prima respecto a alternativas convencionales, que capitaliza el valor agregado de productividad y compromiso ambiental del innovador envase Super T. Otros supuestos alineados al contexto e idiosincrasia local incluyen tasas impositivas vigentes, proyecciones de inflación, tipo de cambio, y una exigencia de rentabilidad mínima anual del 12% sobre la inversión. Asimismo, luego del periodo explícito hasta el 2027, se asume prudentemente una perpetuidad de crecimiento sostenido del 3%.

El Estado de Resultados proyectado para los primeros cuatro años de introducción refleja sólidos resultados financieros incrementales, validando la factibilidad y rentabilidad de la inversión requerida en el plan de marketing. Específicamente, se espera un crecimiento en ventas netas de 43% entre el 2024 y 2027, llegando a S/ 29.2 millones, gracias a una adopción acelerada del Super T que incrementaría significativamente su demanda inicial al cierre del periodo. Asimismo, se genera una utilidad bruta comercial de S/ 10.2 millones en base a un margen bruto promedio del 35%, como resultado, la utilidad neta luego de impuestos se incrementa sostenidamente de S/ 2,085,174 millones a más de S/ 4.5 millones en sólo cuatro años, en definitiva, el Estado de Resultados Integral proyectado refleja

márgenes atractivos sobre la inversión en marketing, creando valor a partir del primer año en base al posicionamiento efectivo del innovador y eco-eficiente envase Super T, convirtiéndolo en el nuevo estándar dentro de la industria local de envasado al vacío para alimentos.

El cronograma diseñado para la ejecución de las estrategias de marketing mix requeridas en la introducción y posicionamiento del innovador envase ecológico Super T durante el periodo 2024-2025, denota una planificación integral que alinea las inversiones económicas con los hitos comerciales esperados. Se prioriza la concentración de actividades intensivas de generación de demanda, pruebas piloto con clientes específicos y medición de respuesta en el mercado objetivo durante el primer semestre de 2024, para luego escalar acciones masivas de adopción de la solución Super T, apuntando a su posicionamiento como nuevo estándar al cierre de dicho año introductorio. En paralelo, el cronograma busca crear sinergias entre las iniciativas promocionales, la disponibilidad de inventario y las mejoras en los canales de distribución. Asimismo, la incorporación de mejoras para el 2025 seguirá construyendo sobre los avances de la introducción inicial.

Con la finalidad de garantizar la efectiva implementación se establecieron rigurosos mecanismos de control por cada variable, sobre la base de indicadores clave de desempeño, previamente alineados a cada actividad delineada. En específico, se plantea el monitoreo cercano a métricas como participación en eventos, contenidos publicados, pedidos gestionados y encuestas de satisfacción, entre otros KPIs detallados, mediante tableros gerenciales e informes periódicos se rastreará el avance real versus las metas fijadas. Esta trazabilidad integral facilitará la temprana identificación de desviaciones para aplicar medidas preventivas y correctivas, garantizando así la ejecución efectiva de las inversiones en el año introductorio, catalizando el posicionamiento del innovador envase Super T y consecución de objetivos financieros del plan para Sealed Air Perú.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

En el Capítulo I se describe la industria de envasado al vacío en claro crecimiento a nivel global y local, con una demanda sostenida de empresas procesadoras de alimentos. El mercado mundial de envasado al vacío alcanzó los \$25,120 millones en 2020 y se proyecta que crezca a \$32,350 millones en 2026, con una tasa de crecimiento anual del 4.13%; a su vez, se identifica potencial para expansión en segmentos emergentes como frutas y verduras, productos veganos y orgánicos, sin embargo, el mayor reto observado es la transición hacia soluciones de envasado más sostenibles y eco-eficientes. En línea con tendencias mundiales y locales de consumo e interés creciente en productos amigables con el medioambiente, en conjunto, la industria muestra capacidad instalada con 2,425 empresas formales en el sector plástico peruano al 2021 y oportunidad para introducir innovaciones enfocadas en optimizar recursos y reducir huella ambiental, convirtiéndose en una alternativa superior y responsable frente a envases plásticos convencionales.

En el Capítulo II se expone la visión y misión de Sealed Air enfocadas en contribuir a un mundo más sostenible y eficiente a través de soluciones innovadoras de envasado y embalaje, esto se alinea con los valores corporativos de integridad, determinación y colaboración que rigen la cultura organizacional de sus más de 16,500 empleados a nivel global. Ante los desafíos globales de escasez de recursos y cambios en la industria de alimentos que genera 1.3 billones de toneladas de desperdicios anuales, Sealed Air asume el compromiso de proteger productos mediante empaques optimizados, reduciendo hasta un 30% los desperdicios en la cadena de suministro según sus estimados.

En el Capítulo III se expone los principales factores del macro y microentorno que influyen en la introducción del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air en el mercado peruano, si bien existen amenazas como la informalidad del 80% en el reciclaje de

plásticos, la inflación de 8.53% a setiembre 2022. También se identifican oportunidades en las tendencias demográficas con una población de 33.1 millones en 2021 y culturales donde el 85% se muestra preocupado por productos no reciclables, así como los avances en alianzas para eco-innovación, que favorecen soluciones sostenibles de envasado. El perfil del cliente B2B con ventas anuales superiores a \$1 millón en el 83.33% de casos es exigente en eficiencia y calidad, abierto a innovar si se demuestra beneficios tangibles; Sealed Air evidencia que está en capacidad de aprovechar estos factores del entorno y capitalizar sus recursos distintivos para posicionar exitosamente su innovación eco-eficiente Super T.

En el Capítulo IV se evidencia una alineación integral de los elementos que conforman la estrategia de introducción y posicionamiento superior del innovador envase ecológico Super T de Sealed Air en el competitivo mercado local, con un puntaje ponderado de 3.05 en la matriz EFE y de 3.04 en la matriz EFI, se demuestra que es posible penetrar nuevos nichos como lácteos (25% de penetración esperada), frutas y verduras al 2026, impulsado por campañas dirigidas al 20% anual de incremento en conciencia del consumidor final que ejerzan presión sobre el cliente industrial. Asimismo, la articulación de la visión, misión y objetivos de hasta 40% de participación y 10% de crecimiento anual en ventas al 2027, refuerza el enfoque en soluciones sostenibles con 40% de reducción de plástico y eco-eficientes que optimicen productividad y costos operativos, satisfaciendo la creciente demanda por envases amigables con el 30% de menor huella de carbono, las estrategias operativas de segmentación y posicionamiento priorizan comunicar estos atributos, para así incrementar adopción y preferencia en el mercado objetivo.

En el Capítulo V de Marketing Mix se presenta una alineación integral de las estrategias operativas por cada una de las 7 variables o Ps del marketing mix, con los objetivos de largo y corto plazo previamente establecidos para la introducción y posicionamiento superior del innovador envase ecológico Super T en la industria alimenticia

peruana, específicamente, se estructura una propuesta de valor enfocada en los atributos diferenciales de compromiso ambiental, eficiencia en costos operativos y optimización de productividad. Las estrategias de producto apuntan a comunicar y evidenciar mediante casos concretos estos beneficios tangibles; las de precio, a flexibilizar condiciones para acelerar adopción en el mercado objetivo; las promocionales, a impulsar demanda y educar sobre características del eco-envase; la distribución, a mejorar cercanía y especialización al cliente; las de personal, a construir relaciones de confianza; las de evidencia física, a mejorar experiencia en puntos de contacto; y en procesos, a efectivizar la cadena de suministro y la función de costeo.

El Capítulo VI expone rigor en la asignación de recursos económicos y planificación efectiva de actividades requeridas, el presupuesto de \$173,550 dólares fue determinado mediante un costeo detallado de cada iniciativa y/o actividad del mix de marketing enfocada a los segmentos con mayor potencial de adopción. Los supuestos de 46% y 30% de crecimiento anual en ventas para el segundo y tercer año denotan expectativas significativas, importante y alcanzables; el Estado de Resultados refleja sólida creación de valor incremental, validando la factibilidad financiera del plan, por su parte el cronograma secuencial de actividades intensivas busca maximizar el éxito comercial del lanzamiento; mientras los indicadores de gestión garantizan control efectivo.

6.2. Recomendaciones

Desde una postura de la gestión estratégica y de posicionamiento de mercado, Sealed Air, Perú debe adoptar un enfoque proactivo e integral para posicionarse como líder indiscutible en soluciones sostenibles ante la creciente demanda del sector alimenticio por envases amigables con el medio ambiente, con estrategias audaces enfocadas tanto en mitigar riesgos como capitalizar tendencias hacia lo ecológico, la empresa puede consolidar una posición imbatible en soluciones premium de envasado al vacío. Además, debe anticiparse a

requerimientos latentes del mercado e implementar/reforzar alianzas estratégicas con clientes B2B, B2C, proveedores, asociaciones e incluso entidades gubernamentales para acelerar la transición del sector hacia el eco-embalaje.

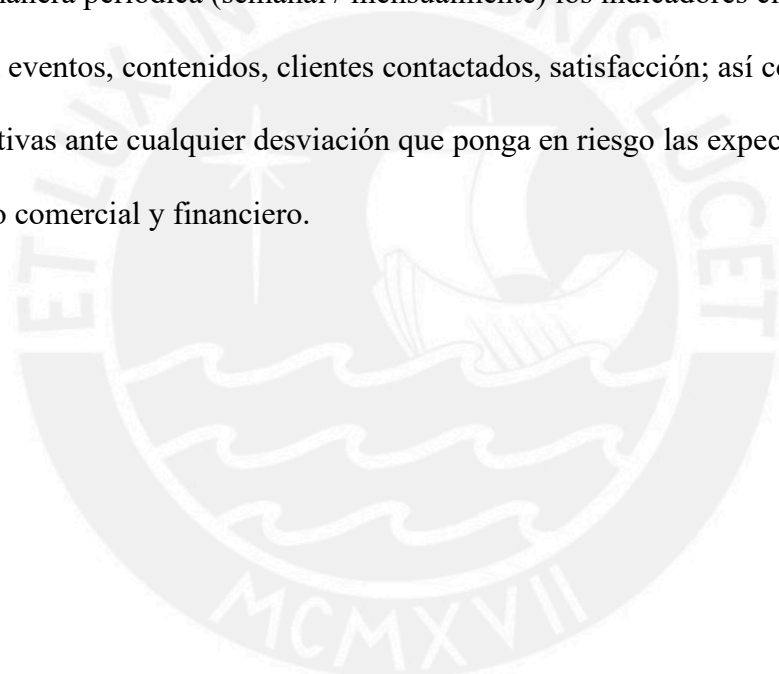
En cuanto a su cultura organizacional y recursos humanos, Sealed Air debe continuar fortaleciendo la cultura interna en torno a la integridad, determinación y orientación al cliente, debe invertir de forma consistente en programas de entrenamiento a todo el personal sobre eco-innovación, pensamiento circular y cero desperdicios, como también reforzar canales de retroalimentación desde el personal en contacto con clientes industriales para anticipar necesidades cambiantes. Resulta necesario que implemente esquemas de compensación e incentivos atados al ahorro en huella de carbono para alinear intereses individuales hacia la sostenibilidad, internalizando en toda la organización una cultura de inocuidad alimentaria, reducción de desperdicios y circularidad.

En cuanto a sus operaciones y a innovación, la empresa debe flexibilizar las operaciones locales dotándose de mayor autonomía en decisiones comerciales, inventarios e innovación para responder ágilmente al sector, ello mediante la implementación de análisis del entorno para identificar tempranamente cambios en legislación, competidores o consumidores. Debe también enfocar las capacidades de I+D en la mejora continua del Super T y expansión a nichos de alimentos frescos y orgánicos, invirtiendo en programas de fortalecimiento de habilidades blandas y conocimientos técnicos del personal de preventa, venta y posventa.

En cuanto al enfoque del consumidor, e inteligencia de mercado, Sealed Air debe evolucionar metodologías comerciales y de marketing con enfoque en escucha proactiva al consumidor final e industrial para identificar *insights*, ampliar capacidades de inteligencia de mercados, incorporando experiencia especializada para monitoreo en tiempo real del entorno y consumidor. La empresa debe adaptar continuamente elementos del mix de marketing ante

los cambios del mercado, integrando recursos y discursos para maximizar conciencia y preferencia por alternativas circulares en consumidores finales e industriales, es decir, tiene que liderar o abanderar campañas educativas masivas hacia el consumidor final sobre impacto ambiental de sus elecciones de compra.

Desde la perspectiva de gestión financiera y control, Sealed Air Perú debe aprobar e implementar el plan de marketing propuesto para el envase Super T, autorizando la inversión presupuestada de \$173,550, además de garantizar disponibilidad oportuna de fondos para viabilizar la ejecución de estrategias y cumplimiento del cronograma. También tiene que, monitorear de manera periódica (semanal / mensualmente) los indicadores clave sobre su participación en eventos, contenidos, clientes contactados, satisfacción; así como, aplicar medidas preventivas ante cualquier desviación que ponga en riesgo las expectativas de posicionamiento comercial y financiero.



Referencias

- Agro noticias. (2022). 126,685 toneladas. Agro noticias: <https://agronoticias.pe/ultimas-noticias/el-2021-se-produjeron-126685-toneladas-de-queso-en-el-pais/>
- Andina. (2021). *Conoce las bondades nutricionales de la carne de cuy*.
<https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-las-bondades-nutricionales-de-carne-cuy-769157.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCP] (2019). *Memorias 2019*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2019/memoria-bcrp-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCP] (2022a). *Inflación: setiembre 2022*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2022/nota-de-estudios-71-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCP] (2022b). *PBI creció 13.3 por ciento en 2021*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCP] (2022c). *Reporte de inflación. Junio 2022*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Beyond Meat. (2022). *Our products*. <https://www.beyondmeat.com/en-GB/products/>
- Bnamericas. (27 de Marzo de 2019) *¿Quiénes ganan y pierden en mapa de riesgo político de Marsh?* <https://www.bnamericas.com/es/noticias/quienes-ganan-y-pierden-en-mapa-de-riesgo-politico-de-marsh>
- Cáceres, H., Castro, R., Flores, F., Minaya, A., & Peña, C. (2020). *Carne de cuy molida y empacado al vacío*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b63f4512-2c6b-47ea-86c4-27f843137dd9/content>

- Cegliński, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability. *Journal of Positive Management*, 7(3), 57-70.
https://www.researchgate.net/publication/318947759_The_Concept_of_Competitive_Advantages_Logic_Sources_and_Durability
- Céspedes, F., & Narayandas, D. (2019). Marketing Reading: Business-to-Business Marketing. *Harvard Business Publishing*, 1(1), 1-49.
<https://hbsp.harvard.edu/product/8145-PDF-ENG>
- Céspedes, J. (2017). Factores de éxito en las estrategias de marketing industrial. *Innovag*, 1(2), 67-73. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18751>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*.
<https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Comafors. (2022). *Importancia de la conservación y protección del medio ambiente*.
<https://comafors.org/noticias-y-eventos/importancia-de-la-conservacion-y-proteccion-del-medio-ambiente-1912.html>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2019). *Los octógonos: Su impacto sobre el consumidor*.
https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_febrero_2_2020_oct_ok_1202.pdf
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson.
<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/266666488-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf>

Datosmacro. (2022). *El IPC aumenta hasta el 7,5% en marzo en Perú.*

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru?dr=2022-03#:~:text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,en%202022%20es%20del%202%25>.

Dermol, V., & Sirca, N. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 238(1), 542-551.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042818300648>

Deszczynski, B. (2021). Research on the Competitive Advantage of the Firm. *Firm Competitive Advantage Through Relationship*, 1(1), 1-20.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-67338-3_1

Domínguez, R., Bohrer, B., Pateiro, M., Sichetti, P., & Lorenzo, J. (2021). Packaging systems. En J. Lorenzo, P. Sichetti, & F. Barba, *Sustainable Production Technology in Food* (pp. 49-69).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128212332000149>

Donawa, Z., & Morales, E. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Anta Marta –Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, 84(1), 97-108. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

Ecología Verde. (2019). *Conservación y protección del medio ambiente: importancia y medidas*. <https://www.ecologiaverde.com/conservacion-y-proteccion-del-medio-ambiente-importancia-y-medidas-1804.html>

Economía Sustentable. (2021). *Mastellone adoptó una nueva solución para reducir el 40% del consumo de plástico*. <https://economiasustentable.com/noticias/mastellone-adopto-una-nueva-solucion-para-reducir-un-40-el-consumo-de-plasticos>

Edenox. (2015). *Envasado al vacío*. <https://www.edenox.es/productos.aspx?IG=4&IF=22>

- El Peruano. (2018). Ley que regular el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. El Peruano: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Ettenson, R., Conrado, E., & Knowles, J. (Enero de 2013). Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>
- Eurocarne Digital. (2021). *San Fernando lanza al mercado peruano un nuevo envase para la carne de pollo*. <https://eurocarne.com/noticias/codigo/52124/kw/San+Fernando+lanza+al+mercado+peruano+un+nuevo+envase+para+la+carne+de+pollo>
- Expansión. (2022). *IPC de Perú. Datosmacro*: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru#:~:text=El%20IPC%20aumenta%20hasta%20el%207%2C5%25%20en%20marzo%20en%20Per%C3%BA&text=La%20variaci%C3%B3n%20mensual%20del%20IPC,en%202022%20es%20del%202%25>.
- Food News Latam. (2022). *Sealed Air presenta AutoVac 86, nueva rotativa para envasado al vacío*. <https://www.foodnewslatam.com/empresas/62-procesos-envases/12636-sealed-air-presenta-autovac-86,-nueva-rotativa-para-ensvasado-al-vac%C3%ADo.html>
- Food Tech. (2022). *Crece la industria de envases y embalajes durante la pandemia*. <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/crece-la-industria-de-envases-y-embalajes-durante-la-pandemia>
- Foxall, G., Sigurdsson, V., & Gallogly, J. (2020). The Marketing Firm and the Consumer Organization: A Comparative Analysis With Special Reference to Charitable Organizations. *Frontiers in Psychology, 11*(1). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.535793/full>
- Giacovelli, C. (2018). *Plásticos de un solo uso*. ONU Medio Ambiente.

Hossain, H., & Kader, A. (2020). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(10), 21899–21905.

<https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i10.848>

Instituto de Estudios Económico y Social [IEES]. (2019). *Fabricación de productos de plástico*. https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-PI%C3%A1sticos_2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Población peruana censada Perú 2017*. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2019-2020 (ENAPREF)*. Lima.

<https://proyectos.inei.gov.pe/microdatos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021a). Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico. Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/income/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021b). Población en situación de pobreza, según ámbitos geográficos. Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://m.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Condiciones de vida en el Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-condiciones-de-vida-abr-may-jun-2022.pdf>

Infobae. (2022). *Gasto total del hogar en Perú se incrementa y llega hasta los S/3,220 al mes*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/05/05/gasto-total-del-hogar-en-peru-se-incrementa-y-llega-hasta-los-s3220-al-mes/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Población peruana censada Perú 2017. Lima. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>
- Interempresas. (2019). *Se utilizan más de 8 millones de toneladas de plástico para envases de alimentos en Europa*. <https://www.interempresas.net/Envase/Articulos/261269-Se-utilizan-mas-8-millones-toneladas-plastico-para-envases-alimentos-Europa.html>
- Interempresas. (2020). *Sealed Air invierte en la empresa de reciclaje avanzado Plastic Energy*. <https://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/312465-Sealed-Air-invierte-en-la-empresa-de-reciclaje-avanzado-Plastic-Energy.html>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2022). *Inversión privada caería casi 5% en el segundo semestre del 2022*. <https://www.ipe.org.pe/portal/inversion-privada-caeria-casi-5-en-el-segundo-semester-del-2022/>
- Islami, X., & Latkoviki, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(3). <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-0009-1>
- ISO. (2022). *Repensamos el futuro de los plásticos*. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/News_archive/2022/03/Rethinking%20the%20future%20of%20plastics/FOCUS_Rethinking%20the%20future%20of%20plastics%20\(S\)_TEMPLATE%20\(2\).pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/news/News_archive/2022/03/Rethinking%20the%20future%20of%20plastics/FOCUS_Rethinking%20the%20future%20of%20plastics%20(S)_TEMPLATE%20(2).pdf)
- Jitpaiboon, T., Smith, S., & Gu, Q. (2019). Critical Success Factors Affecting Project Performance: An Analysis of Tools, Practices, and Managerial Support. *Project Management Journal*, 50(3). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/8756972819833545>
- Kantar. (2019). *Hogares peruanos se orientan hacia consumo saludable*. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado>

- Kantar. (2021) *Who cares, who does?* <https://kantar.turtl.co/story/whocares-who-does-2021-latam-esp/page/5/1>
- Kontominas, M., Badeka, A., Kosma, I., & Natanailides, C. (2021). Recent Developments in Seafood Packaging Technologies. *Foods*, 940(1). <https://www.mdpi.com/2304-8158/10/5/940>
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Köylüoğlu, S., İnan, S., & Acar, E. (2018). A Research on Consumer Behaviour: Konya Sample. *China-USA Business Review*, 17(6), 316-323.
https://www.researchgate.net/publication/327794534_A_Research_on_Consumer_Behaviour_Konya_Sample
- Kwadade-Cudjoe, F. (2021). Organizational strategic marketing management: critical analysis of the marketing strategies/practices currently employed by the Water Resources Commission, Ghana, indicating challenges and opportunities. *Archives of Business Research*, 9(3), 140-156.
<https://journals.scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/view/9844>
- Ley que regular el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables (2018, 19 de diciembre). *El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Ley 30884. (2018). Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Congreso de la República.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1267346/Ley%20N%C2%B0%2030884.pdf?v=1598548238>
- Lozada, L., Miranda, F., Vásquez, Y., & Velásquez, C. (2018). *Proyecto Frutopia "Fruta de pulpa al vacío"*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624711/Lozada_GL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luján, E. (5 de octubre de 2022). *Fujimorismo insiste con extender el plazo para uso de tecnopor en Perú*. Infobae:

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/10/05/fujimorismo-insiste-con-extender-el-plazo-para-uso-de-tecnopor-en-peru/>

Manrique, L. (2014). Comportamiento de compra organizacional, una exploración del estado actual. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 1(43), 114-130.

<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194232138009.pdf>

Mäntyneva, M. (2020). Company Offers to Meet the Needs of Business-to-Business

Customers: Customer Strategy and Orientation. *Technology Innovation Management Review*, 10(3), 79-87.

https://www.researchgate.net/publication/340319150_Company_Offers_to_Meet_the_Needs_of_Business-to-Business_Customers_Customer_Strategy_and_Orientation

Markets and Markets. (2015). Vacuum Packaging Market by Packaging Material (PE, Polyamide, EVA), by Type (Rigid, Semi-rigid), by Machinery (Thermoformers, External Vacuum Sealers, Others), by Process (Skin Vacuum, Shrink Vacuum, Others), by Application (Food, Others) & Region. Market Research Report. Markets and Markets:

<https://www.marketsandmarkets.com/requestsampleNew.asp?id=65917627>

Marsh. (2021). *Mapa de Riesgo Político 2021: La recuperación tras la pandemia agrava los riesgos*. <https://www.marsh.com/co/services/political-risk/insights/political-risk-map-2021.html>

Mercado Negro. (2021). *Packaging en 2021 estará marcado por el covid y la sostenibilidad*.

<https://www.mercadonegro.pe/publicidad/branding/packaging/packaging-en-2021-estara-marcado-por-el-covid-y-la-sostenibilidad/>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2019). *Menos plástico más vida*.

<https://www.minam.gob.pe/menos-plastico-mas-vida/cifras-del-mundo-y-el-peru/#:~:text=Cifras%20del%20Per%C3%BA,mil%20bolsas%20por%20cada%20minuto.>

Ministerio del Medio Ambiente. (2010). *Diagnóstico producción, importación y distribución de envases y embalajes y el manejo de los residuos de envases y embalajes*.

<https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2015/07/Diagnostico-envases-y-embalajes-2010.pdf>

Miñán, W. (2019). Consumo de pollo por habitante en el Perú llegará a 48 kilogramos este año. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/consumo-habitante-peru-llegara-48-kilogramos-ano-271506-noticia/>

Morales, A. (7 de octubre de 2022). *Ley de Plásticos: archivan proyecto de ley que pretendía prorrogar la prohibición del tecnopor*. Actualidad Ambiental:

<https://www.actualidadambiental.pe/ley-de-plasticos-archivan-proyecto-de-ley-que-pretendia-prorrogar-la-prohibicion-del-tecnopor/>

Mordor Intelligence. (2022). *Vacuum packaging market - growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2022 - 2027)*. Gachibowli. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/vaccum-packaging-market>

Mordor Intelligence. (2022). *Mercado global de embalaje sostenible: crecimiento, tendencias, impacto de covid-19 y pronósticos (2023-2028)*.

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/sustainable-packaging-market>

Multivac. (2022). *Soluciones de envasado sostenible*. <https://multivac.com/pe/es/our-solutions/applications/packaging-applications/sustainable-packaging-solutions#accordion-a8044a7c88-item-cfc116bab2>

Normandale. (2017). *Recent advances in vacuu, sealing techniques*.

<https://www.normandale.edu/departments/stem/vacuum-and-thin-film-technology/vacuum-technology-resources--the-danielson-collection/articles/recent-advances-in-vacuum-sealing-techniques>

Orellana, C. (2020). *4 Perfiles de Clientes B2B con Marketing Prospectivo*. Marketing TO

BE: <https://marketingtobe.com/2020/04/09/4-perfiles-de-clientes-b2b-con-marketing-prospectivo/>

Organización Internacional del Trabajo OIT. (2019). El poder de lo pequeño: Hay que activar

el potencial de las Pymes. <https://webapps.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/SMEs#intro>

Patil, A., Chogale, N., Pagarkar, A., & Koli, J. (2020). Vacuum packaging is a tool for shelf life extension of fish product: a review. *Journal of Experimental Zoology*, 23(1), 807-810.

https://www.researchgate.net/publication/339842514_VACUUM_PACKAGING_IS_A_TOOL_FOR_SHELF_LIFE_EXTENSION_OF_FISH_PRODUCT_A_REVIEW

Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing*

Science, 45(1), 467-489. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-017-0523-z>

Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L., & Eggert, A. (2020). Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial*

Marketing Management, 87(1), 244-255.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850119309940>

PerúRetail. (2016) *¿Qué factores incrementan el interés del consumidor peruano en la*

comida saludable? <https://www.peru-retail.com/factores-incrementan-interes-consumidor-peruano-comida-saludable/>

- Perú21. (2022). El 61% de millennials prefiere comprar productos en empaques ecológicos.
<https://peru21.pe/economia/el-61-de-millennials-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos-medio-ambiente-peru-empaques-ecologicos-noticia/>
- Plastics Europe. (2021). *Plásticos – Situación en 2020*. Madrid.
https://plasticseurope.org/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/11/ES_Plastics_the_facts-WEB-2020_May21_final_updatedJuly2021.pdf
- Povea, I. (2015). *La función del envase en la conservación de alimentos*. ECOE Ediciones.
<https://ulibros.com/la-funcion-del-envase-en-la-conservacion-de-alimentos-j602w.html>
- PromPerú. (2018). *Tendencias en envases para la Industria Alimentaria*. Departamento de Inteligencia de Mercado.
<https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/706029797rad94F34.pdf>
- Promperú. (2020). *Compradores estadounidenses de perico optan por la sostenibilidad y trazabilidad*. Exportemos.
<https://boletines.exportemos.pe/702/compradores-estadounidenses-de-perico-optan-por-la-sostenibilidad-y-trazabilidad>
- Puerta, F., Vergara, J., & Huertas, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6676021.pdf>
- Redacción Perú21. (2022). *El 61% de millennials prefiere comprar productos en empaques ecológicos*. <https://peru21.pe/economia/el-61-de-millennials-prefiere-comprar-productos-en-empaques-ecologicos-medio-ambiente-peru-empaques-ecologicos-noticia/>
- Riski, S., Hakmaoui, A., & Haoucha, M. (2019). Competitive intelligence: A review of the literature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 1(5), 347-363.
<https://zenodo.org/record/3520080#.Y8nlKUGZPDc>
- Rodriguez, F. (2019). *Envases de alimentos y medio ambiente: desafíos para avanzar por una sociedad eco-amigable*. Universidad de Santiago de Chile.

- Rodríguez, J., Santos, J., Otero, A., & García, M. (2010). Effect of vacuum and modified atmosphere packaging on the shelf life of rabbit meat. *CyTA - Journal of Food*, 8(2), 109-116. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19476330903205041>
- Rojo, E., & Montoto, T. (2017). Basuras marinas, plásticos y microplásticos: orígenes, impactos y consecuencias de una amenaza global (Marine litter, plastics and microplastic: sources, impacts and consequences of a global threat). *Ecologistas en Acción*, 1(1).
https://www.researchgate.net/publication/313011511_Basuras_marinas_plasticos_y_microplasticos_origenes_impactos_y_consecuencias_de_una_amenaza_global_Marine_litter_plastics_and_microplastic_sources_impacts_and_consequences_of_a_global_threat
- RPP. (2022). Pobreza es superior al 25.9% en 15 regiones del Perú, según el INEI. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/economia/economia/pobreza-es-superior-al-259-en-15-regiones-del-peru-noticia-1405761?ref=rpp>
- Salas, L. (3 de noviembre de 2020). Al año se producen 1,4 millones de toneladas de plástico en Perú. *Perú 21*. <https://peru21.pe/economia/al-ano-se-producen-14-millones-de-toneladas-de-plastico-en-peru-cifras-del-reciclaje-solo-el-15-del-plastico-que-se-desecha-al-ano-asociacion-civil-reciclame-grupo-gea-residuos-solidos-informalidad-ncze-noticia/>
- Salazar, A. (2021). *El nuevo momento de la verdad de los empaques*. IPSOS.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-09/el_nuevo_momento_de_la_verdad_de_los_empaques.pdf
- Salguero, L., Cáceres, I., Chino, S., Huaracho, N., Mollericon, L., Velasco, J., . . . Cabrera, S. (2015). Polyolefins production in Bolivia; part I: Investigation of markets, technologies and catalytic processes (a review). *Revista Boliviana de Química*, 32(4), 95-109. <https://www.redalyc.org/pdf/4263/426343326001.pdf>

- SanaCommerce. (2021). *El comportamiento del comprador B2B explicado: ¿Online, offline u omnicanal?* <https://www.sana-commerce.com/es/blog-es/comportamiento-del-comprador-b2b/#:~:text=Lo%20que%20esto%20nos%20dice,buscan%20respuestas%20fuera%20de%20Internet.>
- Sánchez, J. (2017). *La industria plástica en el Perú*. Alert@Económica: <https://alertaeconomica.com/la-industria-plastica-en-el-peru/>
- Schiffman, L., & Kamuk, L. (2005). *Comporta miento del consumidor* (Octava ed.). Pearson Educacion.
- Sealed Air. (2020). *What is smart packaging?* Sealed Air: <https://www.sealedair.com/resources/market-trends-topics/what-is-smart-packaging>
- Sealed Air. (2020). *Who we are*. <https://www.sealedair.com/company/our-company/who-we-are>
- Sealed Air. (2021) *¿Qué es el embalaje inteligente?* Tendencias en el Mundo: <https://www.sealedair.com/resources/market-trends-topics/what-is-smart-packaging>
- Sealed Air. (2022). *Connectivity: the modern age of manufacturing technology*. Tendencias del mercado. <https://www.sealedair.com/resources/market-trends-topics/iot-transforming-food-industry>
- Sealed Air. (2023). *Todos los productos de Sealed Air*. Sealed Air: <https://www.sealedair.com/la/products>
- Shannon, A. (2022). *Ideal Client Profile for B2B Companies- Detailed Guide 2023*. SalesIntel: <https://salesintel.io/blog/ideal-client-profile-for-b2b-companies-detailed-guide/>

- Sreedharan, R., Persis, A., & K, S. (2019). Industry 4.0: key findings and analysis from the literature arena. *Benchmarking: An International Journal*, 26(8), 2514-2542.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-09-2018-0281/full/html>
- Stakeholders. (2021). *Tendencia verde: Consumo de alimentos de proteína vegetal crece en pandemia*. <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/tendencia-verde-consumo-de-alimentos-de-proteina-vegetal-crece-en-pandemia/>
- Suchánek, P., & Králová, M. (2018). Customer satisfaction and different evaluation of it by companies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1330-1350.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2018.1484786>
- Sundararaj, V., & Rejeesh, M. (2021). A detailed behavioral analysis on consumer and customer changing behavior with respect to social networking sites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(1).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698920306238>
- Swani, K., Marrón, B., & Mudambi, S. (2020). The untapped potential of B2B advertising: A literature review and future agenda. *Industrial Marketing Management*, 89(1), 581-593.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118302268>
- Tecno. (2018). *Plástico*. Tecno: <https://portal.edu.gva.es/ieslesalfabegues/wp-content/uploads/sites/75/2021/12/Plasticos.pdf>
- Wagoner, M., Reyes, T., Zorn, V., Coursen, M., Corbitt, K., Wilborn, B., . . . Sawyer, J. (2022). Vacuum Packaging Maintains Fresh Characteristics of Previously Frozen Beef Steaks during Simulated Retail Display. *Foods*, 11(19).
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9564092/>
- Willman-Iivarinen, H. (2017). The future of consumer decision making. *European Journal of Futures Research*, 5(14), 1-12.
<https://ejournalfuturesresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s40309-017-0125-5>

Zúniga, N., & Danós, J. (20 de Diciembre de 2021). *Nuevas prohibiciones entran en vigencia con relación al plástico de un solo uso y recipientes o envases descartables*. Estudio Ehecopar: <https://www.ehecopar.com.pe/publicaciones-nuevas-prohibiciones-entran-en-vigencia-con-relacion-al-plastico-de-un-solo-uso-y-recipientes-o-envases-descartables.html>



Apéndice A: Entrevista para el Gerente Comercial de Sealed Air

Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y actualmente estamos trabajando en un estudio respecto a la situación estratégica actual de la empresa Sealed Air. Nos gustaría saber su opinión respecto a algunos tópicos, por favor, tenga en cuenta que cualquier información que nos proporcione será mantenida confidencial y solo será utilizada para fines del estudio.

Instrucciones: Lea atentamente y complete las preguntas formuladas respecto a las actividades de la empresa. Muchas gracias.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Producto

1. ¿Cuáles son los productos que ofrece Sealed Air en el mercado y qué características y funciones tiene?

Sealed Air ofrece empaques para envasado al vacío de alimentos, que incluyen bolsas y laminados. Estos materiales son flexibles y están compuestos por varias capas que proporcionan una barrera al oxígeno, lo que ayuda a extender el tiempo de vida útil de los alimentos. Estos empaques permiten mantener las características organolépticas del alimento durante más tiempo, facilitando así su llegada al consumidor final y ofreciendo beneficios en la cadena de suministro. Se dividen en las categorías de bolsas y laminados convencionales para termoformado.

2. Respecto a los productos de Sealed Air, responda lo siguiente:

a) ¿Cuál es el producto nuevo que requiere mayor promoción, pero cuenta con un gran potencial en el mercado?

Laminados sustentables Super T para termoformado.

b) ¿Cuál es el producto más exitoso y que le viene generando mayor cuota de mercado a Sealed Air?

Bolsas Termoencogibles B2620 y E2300 (bolsas para pavo, carne o quesos)

c) ¿Cuál es el producto que no cuenta con mucho crecimiento actualmente, pero le genera los mayores ingresos a Sealed Air?

Laminados T60XXBS y laminado T65xxB (hotdog)

d) ¿Cuál es el producto de Sealed Air que presenta un bajo crecimiento y una baja participación de mercado y está por discontinuarse o reemplazarse?

Pouches PRN y bandejas (cecina, chorizo, no se adhiere totalmente al producto y deja residuos)

3. ¿Cuáles son los productos de la competencia con las que compite el envase de Super T de Sealed Air en el mercado y qué características y funciones tiene?

Los productos de la competencia de Sealed Air son laminados convencionales, que son materiales multicapa termoformables. Estos laminados presentan características como flexibilidad y elongación, y permiten extender la vida útil del alimento. Se utilizan en diferentes espesores o micrajes.

4. ¿Qué diferencias existen entre el envasado termoformado al vacío vs el laminado convencional?

Conforme con lo mencionado por el gerente comercial de Sealed Perú, indica que, en el envasado al vacío convencional, se utilizan máquinas de campana y bolsas prehechas. En la aplicación de termoformado, se emplean láminas en rollos de material para el envasado, y se utiliza una máquina termoformadora con dos rollos: uno para la tapa y otro para el fondo. El proceso de vacío es similar en ambos casos.

En el termoformado, las láminas convencionales tienen un mayor espesor, mientras que Super T utiliza una menor cantidad de plástico al reducir el grosor, manteniendo las mismas cualidades del empaque en cuanto a resistencia, capacidad de formado y tiempo de vida útil del alimento.

Precio

5. ¿Cuáles son los precios ofrecidos a los clientes de cada producto de Sealed Air (precio por metro y bobina)?

Los laminados se venden a un precio de USD 6.3-8.50 dólares por kilogramo. Por otro lado, el laminado Super T tiene un costo promedio de USD 9.5-12 dólares por kilogramo (generalmente se solicitan 500 kg, no se vende por bobina).

6. ¿Cuáles son los precios de los productos ofrecidos por la competencia?

La competencia ofrece laminados de alta barrera a un precio de USD 6-8 por kilogramo. Sin embargo, estos laminados utilizan un mayor espesor debido a que no poseen la misma resistencia, capacidad de formado o extensión de vida útil.

Canales de venta

7. ¿Cuáles son los canales de venta utilizado por Sealed Air para sus actuales clientes?

La venta directa consultiva está a cargo de un equipo de ventas liderado por un Gerente Comercial, el cual incluye un Sales Manager de Food Care, dos vendedores y un asistente de ventas. La Dirección Comercial en Chile supervisa las operaciones en Perú y reporta a Sealed Air Chile.

8. ¿Cómo es el proceso de venta con el cliente de Sealed Air (forma de contacto, medio de pago, promesa de entrega)?

El cliente es visitado por la fuerza de ventas para identificar necesidades o recomendar el empaque según la aplicación. Posteriormente, se envía una cotización al cliente, quien genera la Orden de Compra (OC). El despacho se realiza dentro de un plazo de 24-48 horas si el material se encuentra en inventario. En caso de no estar disponible, se debe fabricar en las plantas de Chile, Argentina, México o China, lo cual tiene un tiempo de producción (lead time) de 45-90 días, dependiendo de la naturaleza del material y si es impreso, liso, entre otros.

Promoción

9. ¿Qué es estrategias emplea Sealed Air para promocionar sus productos tanto a sus clientes actuales como potenciales?

La promoción de productos pasa por la fuerza de ventas y la web corporativa, son los principales canales de contacto. Principalmente, son los vendedores quienes se encargan de contactar y realizar prospecciones, ya sea a través de la web o llamando a la empresa. Una vez establecido el contacto, la fuerza de ventas se encarga de manejar el resto del proceso. Los clientes potenciales suelen recurrir a la empresa cuando requieren empaques debido al reconocimiento de la marca Cryovac o por recomendación de terceros.

10. ¿De qué manera Sealed Air emplea las redes sociales para promocionar sus productos y/o soluciones?

No hacemos promoción en redes sociales, para realizar la promoción, al igual que las empresas competidoras que recurren mayormente al uso de su página web y su personal de venta.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

11. ¿Sealed Air ha detectado la posibilidad de ingreso de nuevos competidores?

Hace tres años, Bemis se unió al grupo Amcor, convirtiéndose en un competidor directo. Posteriormente, Amcor adquirió Peruplast, una empresa peruana, para ampliar su cobertura de mercado.

12. ¿En qué aspectos los proveedores tienen el control de las negociaciones con Sealed Air?

En el caso de Perú, al tratarse de una oficina sin planta de producción, los precios ya están establecidos y no existe la posibilidad de negociar directamente. Sin embargo, es posible considerar a las sedes principales de Sudamérica, como Chile, que provee a Sealed Air Perú.

13. ¿Quiénes son los competidores directos de Sealed Air, que productos y/o soluciones ofrece y cuáles son sus atributos?

Bemis Amcor ofrece soluciones en envasado al vacío, bolsas y laminados, con precios competitivos y productos de calidad media. Multivac ofrece laminados y bolsas a un precio económico, con calidad media-baja. Alitecno también ofrece laminados y bolsas a un precio económico, con calidad media-baja. Peruplast Amcor Flexibles cuenta con una línea económica de materiales laminados y pouches, que se destaca por su oferta económica, especialmente en tapas impresas.

14. ¿En qué aspectos los clientes B2B tienen el control de las negociaciones con Sealed Air?

Cuando se presentan ofertas más económicas y la extensión de vida útil no es un factor crucial, es común en productos nacionales de alta rotación no requerir un empaque tan

resistente o una mayor duración. Esto es especialmente válido para productos como embutidos, como salchichas y jamones en lonchas de bajo precio, que tienen una rotación rápida.

15. ¿En qué aspectos la amenaza de productos sustitutos puede afectar a Sealed Air?

Los envases de polietileno, envases PET o incluso hay algunos que son de tipo cartón que son las alternativas para los envases que produce Sealed Air.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

16. ¿Cuáles son las estrategias de marketing actuales que aplica Sealed Air para lograr mayor cobertura de mercado? (estas estrategias pueden ser orientado al producto, en los precios, en la distribución, en la promoción o comunicacionales).

Las estrategias de marketing son desarrolladas por el corporativo, y se centran en actualizar la web corporativa con casos de éxito de otros países y avances en investigación de productos.

En Argentina, existe un área de portafolio que supervisa el mercado en todo el cono sur y presenta innovaciones y tecnología en empaques.

Los precios suelen ser más altos que los de la competencia, ya que se ofrecen propuestas diferenciadas que se centran en brindar valor adicional. La distribución se realiza a través de la venta directa, utilizando la fuerza de ventas como canal principal. Los vendedores se encargan de realizar presentaciones, pruebas y propuestas de materiales como parte de las actividades promocionales. La comunicación se lleva a cabo a nivel de la fuerza de ventas, que cuenta con especialización en el área.

17. ¿Cuáles son las estrategias de marketing de la competencia detectadas por Sealed Air?

Al igual que Sealed Air, la competencia cuenta con una fuerza de ventas más amplia, con 4-5 vendedores por empresa. Están segmentados por categorías y también cuentan con un ingeniero de desarrollo local. Además, participan en ferias como Expoalimentaria y Pesca, donde exhiben sus empaques y equipos.

AMOFHIT

Administración y gerencia

18. ¿Cómo se realizan las actividades de planeación para las ventas?

Nuestro director comercial elabora el AOP (Plan de Operaciones Anual) para cada año, teniendo en cuenta el historial de ventas y las proyecciones de cada país. Cada país tiene proyectos pendientes que se pueden consolidar, y esta información se envía al director para que pueda estimar las ventas anuales. Siempre se realiza un incremento porcentual entre el 5% y el 10%, dependiendo de la situación actual, factores coyunturales y el crecimiento de sectores como carnes, embutidos, pesca, entre otros.

19. ¿Qué aspectos se toman en cuenta dentro de las actividades de planeación para las ventas?

Histórico de ventas y los proyectos de cada país por vendedor. Crecimiento de sectores donde exista oportunidad para comercializar los empaques.

Marketing y ventas

20. ¿Cómo se realiza y qué se toma en cuenta dentro de las actividades de promoción de los productos y/o soluciones?

La promoción es llevada a cabo por el asesor especializado en procesos y empaques. En primer lugar, se visita al cliente para identificar sus necesidades y oportunidades de negocio.

Luego, se elabora una propuesta. En segundo lugar, se realizan pruebas del empaque, como el tiempo de vida útil, entre otros aspectos. Finalmente, se presenta la propuesta comercial.

Los fundamentos de esta promoción se basan en darle valor a la marca, resaltando el conocimiento técnico y la calidad de los empaques Cryovac. La fortaleza de la marca reside en la calidad, tecnología e innovación en empaques y aplicaciones de vacío.

21. ¿Cómo distribuyen la cuota asignada al mercado peruano entre toda la fuerza de ventas?

Las cuotas son asignadas a cada vendedor teniendo en cuenta el potencial de los clientes asignados a su cartera. Además, se considera el historial de ventas y los proyectos de cada vendedor. Con base en esta información, se estima un crecimiento razonable para cada uno.

22. ¿Cuáles son los segmentos a los que apunta Sealed Air, y que productos y/o soluciones ofrece?

Los segmentos están compuestos por empresas que se dedican a la fabricación, empaque o venta de alimentos en los sectores de carnes, embutidos y fiambres, quesos, agroindustria y pesca. También se incluye en menor medida el sector Horeca (Hoteles, Restaurantes y Catering).

Operaciones y logística

23. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos para el control de los inventarios tanto de los productos recibidos por parte de planta como los enviados a los clientes?

El control de inventarios se lleva a cabo a través de SAP y se utiliza el método PEPS (Primero en entrar, primero en salir). Se realiza un control mensual de los materiales y se revisa la obsolescencia, determinando planes de acción para reducir el inventario obsoleto.

Se trabaja con un pronóstico de ventas para los materiales de consumo regular, y generalmente se mantiene un período promedio de inventario de 90 días. En el caso de las órdenes MTO (make to order), se fabrican y despachan tan pronto como llegan a Perú. Esto ocurre principalmente con clientes que tienen campañas o manejan productos estacionales, como las bolsas de pavo para Navidad o las bolsas para la campaña de exportación de palta.

24. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos para el control de costos en Sealed Air?

Tenemos un área corporativa de costos con un gerente corporativo en Argentina que verifica los costos en la región del Pacífico. Además, en cada sede de fabricación en Chile, Argentina, México, China o EE.UU., contamos con un analista que realiza el costeo de los materiales a través de SAP de forma anual, teniendo en cuenta los costos de materia prima, mano de obra, entre otros. En las plantas de procesamiento, se trabaja con un costo estándar. En Perú, se utiliza un costeo variable basado en las referencias de importación.

En Perú, los gastos y costos están regulados por un Controller que se encuentra en Colombia y es responsable de Chile, Colombia y Perú. Ellos supervisan los gastos y costos realizados en Perú. Además, existe un área de Supply Chain Finanzas en Brasil encargada de verificar los porcentajes de gastos y costos en Perú, como alquileres, costos de transporte, mantenimiento, servicios generales y gastos de representación de la fuerza de ventas.

Finanzas y contabilidad

25. ¿Cuánto crece anualmente le presupuesto para las operaciones de Sealed Air Perú, y qué criterios se toman para ello?

En este 2022 y 2023, se han reducido los costos y gastos debido a la implementación de trabajo híbrido en Perú. Los presupuestos de ventas se han establecido con un crecimiento del 5-10% en base al historial de ventas y las proyecciones de cada vendedor por país.

26. ¿Cuál fue la tendencia en el rendimiento financiero de Sealed Air en los últimos 3 años?

Debido a la situación y al aumento de los insumos en los años 2021 y 2022, se ha experimentado una disminución del EBITDA al 16%. Por esta razón, una de las directrices para el año 2023 es estandarizar los márgenes mínimos en un 40% para bolsas y un 25% en laminados.

Recursos humanos

27. ¿Cuáles son las políticas de capacitación del área comercial de Sealed Air?

Se realizan capacitaciones en los nuevos empaques y tecnología, principalmente dirigidas a la fuerza de ventas. Antes de la pandemia, se llevaban a cabo cursos anuales en Chile para capacitar al equipo de ventas. Además, se imparten capacitaciones en ergonomía, seguridad y salud ocupacional para el área administrativa. También se ofrecen cursos MOOC sobre políticas antisoborno, protección informática, correcto uso de las tecnologías de la información, seguridad vial, manejo de conflictos en la oficina, entre otros. Estos cursos se realizan a través de la plataforma Sealed Air My Home y son obligatorios para todo el personal según su perfil definido.

28. ¿Cómo es la relación entre los propios trabajadores, y los superiores con sus trabajadores?

Las relaciones son buenas buen ambiente de trabajo.

Sistema de información y comunicaciones

29. ¿Qué tipo de información obtiene la gerencia de Sealed Air de sus clientes?

Respecto a la información que Sealed Air obtiene de sus clientes, esta es recopilada por la fuerza de ventas se limita a lo que puedan obtener mediante las visitas presenciales a las

plantas. No se llevan a cabo encuestas de satisfacción. Mientras que, respecto al consumidor final, este lo evalúa el área de marketing, que en términos de preferencias se observa una preferencia por parte del cliente de pie por laminados y envases que sean más rápidos de consumir.

30. ¿Qué tipo de información obtiene la gerencia de Sealed Air sobre sus principales competidores?

Se recopila la información que se pueda obtener de los clientes y los sectores correspondientes. Los vendedores desempeñan un papel importante al investigar sobre la competencia en los clientes actuales y potenciales, así como al identificar problemas relacionados con la calidad (por ejemplo, la llegada de un lote defectuoso) o el abastecimiento (por ejemplo, falta de stock). Además, también se obtiene información sobre los precios y las compras de otras empresas.

31. ¿Por cuáles medios el personal de Sealed Air se informa de los productos que cuentan actualmente en stock?

Se realiza mediante SAP, que está conectado en todas las plantas, permite verificar el inventario en China, Estados Unidos, Francia, etc. Además, se realizan inventarios cíclicos mensualmente para verificar y ajustar los inventarios. También se lleva a cabo una gestión mensual de productos obsoletos.

Tecnología, investigación y desarrollo

32. ¿Qué tipo de actividades se realiza en Sealed Air Perú para el desarrollo de la tecnología ya sea mediante investigación o de manera promocional?

Sealed Air tiene tres centros de investigación en Estados Unidos (en Charlotte), Europa y China. Además, contamos con áreas de portafolio en Argentina, Brasil y México para América Latina, donde se transmite toda la información sobre innovación y desarrollo de

productos. La empresa realiza una gran inversión en investigación para diferenciarse, y todos nuestros productos son distintos, con cualidades y características únicas.

33. ¿De qué forma las actividades que realiza Sealed Air se integran a los planes y objetivos que tiene la empresa?

Todas las sedes de Sealed Air se alinean a los objetivos globales establecidos para el año 2023. Estos objetivos incluyen el aumento de los precios de venta para lograr una mayor rentabilidad en nuestras unidades de negocio, así como el desarrollo de clientes, buscando incrementar las ventas tanto con clientes actuales como con nuevos clientes, utilizando como impulsores la innovación en empaques.

VENTAJA COMPETITIVA

34. De los siguientes aspectos describa las características o atributos que consideran los diferencian de la competencia:

Los atributos que tiene Sealed Air como empresa a nivel de productos y soluciones, ofrece soluciones innovadoras, dado que la compañía realiza una inversión significativa en investigación y desarrollo para proporcionar productos de calidad. Los materiales Cryovac son reconocidos por su calidad y capacidad para satisfacer necesidades específicas.

Respecto al producto, el envase Super T para aplicaciones de termoformado al vacío con capas de alta calidad. Esta solución puede reducir el uso de plástico en un 40% y reducir la huella de carbono del proceso de producción en un 30%. El fondo termoformado Cryovac Super T brindan un alto rendimiento y eficiencia al mismo tiempo que reducen el peso del producto plástico por unidad de empaque para alimentos y alargan la vida útil del producto.

En cuanto a las actividades de marketing, se actualiza la página web corporativa y se promocionan casos de éxito de materiales y soluciones innovadoras en otros países, como

México, Argentina y Chile, para luego replicarlos en Perú. La fuerza de ventas juega un papel importante al visitar a los clientes y llevar a cabo actividades de marketing, identificando las necesidades de los clientes y proponen materiales y soluciones para satisfacerlas de la mejor manera posible.

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

35. Ordene los siguientes elementos de acuerdo al orden de importancia al momento de desarrollar estrategias y realizar actividades en Sealed Air:

a) Liquidez/rentabilidad, b) Beneficios, c) Producto/solución, d) Clientes e) Costos, f) Precios

1) Producto/solución (liderazgo tecnológico)

2) Clientes (estrategia de relacionamiento)

3) Beneficio (estrategia de relacionamiento)

4) Liquidez/rentabilidad (de inversión)

5) Precio (liderazgo tecnológico)

6) Costo (de inversión)

Estrategias de relacionamiento

36. ¿Se ofrecen productos que permiten la trazabilidad para los clientes? Sí, no, ¿por qué?

Si todos los productos tienen un SKU número de lote con información de fecha de producción además se emite un certificado de calidad la trazabilidad se hace a través de SAP.

37. ¿Sealed Air asiste a eventos para promocionar sus productos/soluciones? Sí, no, ¿por qué?

Hace tres años a ferias como exposlimentaria y pesca. Actualmente no por el gasto se necesita más de 20 K USD.

Estrategias de liderazgo tecnológico

38. ¿Sealed Air cuenta con plataforma virtual para la adquisición de productos/soluciones? Sí, no, ¿por qué?

No, aun los procesos de adquisición y compra de productos por parte de los clientes se realiza a través de sus vendedores ya que no se ha desarrollado una plataforma para ello.

39. ¿Sealed Air realiza su servicio postventa mediante aplicaciones o software a medida? Sí, no, ¿por qué?

No, estos no se desarrollan y se llevan a cabo solo mediante la fuerza de ventas.

Estrategias de inversión

40. ¿Sealed Air invierte en resinas de proveedores de renombre para la fabricación de sus productos? Sí, no, ¿por qué?

Si la compra es a empresas líderes en su sector y los productos de especialidad son desarrollados exclusivamente para Sealed Air a nivel corporativo.

41. ¿Sealed Air invierte en la creación de salas de exposición o pistas de pruebas para clientes empresariales? Sí, no, ¿por qué?

En Perú no en Usa Francia y China hay tres centros de investigación para desarrollo de productos y soluciones en envasado de alimentos.

Apéndice B: Entrevista para Gerentes de Producción

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS

1. Nombre de la empresa

.

5. Cantidad de marcas con las que cuenta la empresa

2. Tipo de industria

a	Embutidos
b	Aves
c	Carnes X
d	Lácteos (quesos)
e	Otro: _____

6. Marca más representativa de la empresa

7. Total de ventas aproximadas al año

3. Cantidad de tiempo en el mercado

Desde (S/)	Hasta (S/)

4. Zona/distrito en donde se ubica la empresa

Buen día, somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Marketing en Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú y actualmente estamos trabajando en un estudio respecto al comportamiento de compra de insumos o adquisición de servicios por parte de las empresas de la industria de carnes, embutidos y lácteos (quesos) envasados. Nos gustaría saber su opinión al respecto, por favor, tenga en cuenta que cualquier información que nos proporcione será mantenida confidencial y solo será utilizada para fines del estudio.

Instrucciones: Lea atentamente y complete las preguntas formuladas respecto a su actividad de compra con sus proveedores de laminados para termoformado al vacío. Asimismo en algunas preguntas con opciones, puede marcar más de una (le indicaremos en que preguntas), considerando ponerle números que según su percepción irían de mayor a menor valor, en consecuencia, el 1 sería el de mayor valor. Muchas gracias.

MARKETING MIX

A. SOLUCIÓN (PRODUCTO)

8. Tipo de envasado al vacío empleado por la empresa en el empaqueo de alimentos: Por favor, enumere todos los tipos de envasados que utiliza, ordenándolos del 1 en adelante, siendo el número 1 el que utiliza con mayor preponderancia. “Si alguno de los envasados no los utiliza puede ponerle el número 0.”

a	Envasado al vacío en bolsas flexibles.
b	Termoformado al vacío.
c	Termosellado en bandejas.
d	Otro: _____

9. ¿Cuál considera que es el atributo más crítico (importante) que debería tener un nuevo envase termoformado al vacío para reemplazar el que está usando actualmente? Por favor, elija solo un atributo y explique su elección.

a	Mayor rendimiento
b	Capacidad de ampliar el tiempo de vida del producto
c	Mayor resistencia
d	Mayor sostenibilidad ambiental
e	Otro:

Explique su elección _____

Calidad = si = pero a qué precio vemos costeo, pero de fuente histórica.

Precio posible =

Abastecimiento oportuno =

10. De ofrecerse una nueva solución de envasado termoformado al vacío ¿Cómo debería ser las demostraciones del producto para evaluar su efectividad? (marcar una sola opción) y ¿qué aspectos evaluaría?

a	Pruebas y testeos en máquina termoformadora.
b	Estabilidad y tiempo de vida útil del paquete final.
c	Resistencia de los paquetes finales.
d	Pruebas industriales en toda la cadena de valor.
e	Otro: _____

Aspectos a evaluar:

11. ¿Cuál considera que, sería el principal valor diferenciador que convenza a su empresa de adquirir un nuevo envase de termoformado al vacío? (marcar una sola opción).

a	Que el producto genere mayor beneficio en relación al costo
b	Que el costo no genere el alza del precio final
c	Que el producto cumpla las expectativas de resistencia y vida útil.
d	Otro: _____

Si necesita aclarar su respuesta puede hacerlo en estas líneas:

B. VALOR (PRECIO)

12. ¿Cuál es el costo aproximado anual de las compras de envases termoformados al vacío que realiza la empresa? ¿A cuántos kilos de envases termoformados al vacío corresponde dicho costo? Finalmente, ¿cuántas veces al año se realizan estas compras?

Costo mínimo (S/)	Costo máximo (S/)	Cantidad promedio en kilos	Veces que se compra al año

Si necesita aclarar su respuesta puede hacerlo en estas líneas:

13. ¿A qué proveedor(es) compra insumos para el proceso de envasado al vacío?, y mencione ¿qué insumo le suministra cada proveedor y a qué precio? (puede utilizar códigos en el nombre de los proveedores si así lo considera)

Proveedores	Insumos	Precios		
		Unidad de medida (metros, kilos, litros, etc.)	Precio Mínimo	Precio Máximo

14. ¿Cuáles son los criterios tomados en cuenta por la empresa a nivel comercial y de producción, para decidir comprar un mejor envase de termoformado al vacío?

15. Si un envase termoformado al vacío tiene un costo inicial mayor por kilo, pero ofrece un rendimiento superior en términos de metros, resultando en un ahorro neto para la empresa a corto plazo, ¿Estaría dispuesta la empresa a considerar este cambio y adaptar su cultura de compra, a pesar del incremento inicial en el precio? Por favor, explique su respuesta.

a	Sí
b	No

C. ACCESO (PLAZA)

16. ¿Cuáles son los medios que utiliza para contactar a su proveedor de empaques flexibles para envasado de alimentos? Por favor, enumere todos los medios que utiliza, ordenándolos del 1 en adelante, siendo el número 1 el medio que utiliza con mayor frecuencia o preferencia. “Si alguno de los medios mencionados no los utiliza puede ponerle el número 0.”

Nº	MEDIOS DE CONTACTO
	Personal (agente) de venta.
	Correo electrónico
	Plataforma virtual
	Llamada telefónica
	Otros: _____, _____, _____

17. ¿Qué opinión tiene sobre la posibilidad de introducir una plataforma online para la compra de empaques flexibles para envasado de alimentos, eliminando así la necesidad de un intermediario o vendedor en el proceso de compra?

Opinión:

_____ **17.1. ¿Cree**

que esta plataforma agilizaría su proceso de compra y se adaptaría a la dinámica de su negocio? Por favor, explique su respuesta; por qué sí o por qué no.

	Si agilizaría mi compra y se adaptaría a la dinámica de mi negocio
	No agilizaría mi compra y no se adaptaría a la dinámica de mi negocio

Explicación de mi respuesta: _____

17.2. si tu respuesta en la pregunta anterior “17.1.”, fue “SI”: ¿Qué características debería tener esta plataforma? Si fue “NO”, ¿De qué forma le gustaría que su proceso de compra sea más ágil y efectiva?

Respuesta anterior:

SI ()

NO ()

Características:	Sugerencia para agilizar el proceso de compra:

18. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras de envase termoformado al vacío?

a	Mensualmente
b	Cada dos meses
c	Cada tres meses
d	Cada seis meses
e	Otro: _____

19. ¿Qué medios o plataformas emplea la empresa cuando tienen la necesidad de buscar a sus posibles NUEVOS PROVEEDORES? Por favor, enumere todos los medios que utiliza, ordenándolos del “1” en adelante, siendo el número “1” el medio que utiliza con mayor frecuencia o preferencia. “Si alguno de los medios mencionados no los utiliza puede ponerle el número 0.”

Nº	Medios
	Directorios industriales
	Ferias comerciales
	Google – páginas web
	Recomendaciones y/o referencias
	Publicaciones y revistas empresariales
	Redes sociales: ¿Cuál o cuáles? _____, _____
	Otro: _____, _____, _____

20. ¿En dónde prefiere obtener información respecto a los productos de su(s) proveedor(es) de envases? Por favor, enumere todos los medios que utiliza, ordenándolos del “1” en adelante, siendo el número “1” el que utiliza con mayor frecuencia o preferencia. “Si alguno de los mencionados no los utiliza puede ponerle el número 0.” Asimismo por favor sustente el por qué prefiere o utiliza el medio al que le puso el número “1”.

Nº	Medios
	Personal (agente) de venta
	Correo electrónico
	Página web
	Feria de negocios
	Afiche en revista de negocio
	Redes sociales
	Otro: _____, _____, _____.

Sustento del número “1” Respuesta: _____

D. EDUCACIÓN (PROMOCIÓN)

21. ¿Suele compartir los hallazgos de sus estudios de mercado, con sus proveedores de envasados?

a	No compartimos
b	A veces compartimos
c	Si Compartimos

21.1. Si su respuesta anterior es “b” o “c” ¿qué tipo de información específica comparte con ellos?

21.2. ¿Por qué o para qué comparte esta información? Estamos interesados en entender si dicha información es utilizada para trabajar en conjunto en el desarrollo de soluciones o mejoras para su negocio o industria.

22. ¿Considera importante que los proveedores de empaques flexibles para envasado de alimentos, ofrezcan productos sostenibles para el medio ambiente?

a	Nada importante
b	Poco importante
c	Muy importante

¿Por qué?: _____

22.1. ¿Cómo cree que influye en la decisión de compra de su consumidor final un producto que este empacado con un envase sustentable y amigable con el medio ambiente?

a	No influye de manera importante
b	Influye de manera medianamente importante
c	Influye de manera muy importante

Por favor explique el porqué de su respuesta: _____

22.2. ¿Cree usted qué, el hecho de que un producto este empacado con un envase al vacío más sostenible con el medio ambiente, influye positivamente en la imagen de su empresa frente a su consumidor final?

a	No influye de manera importante
b	Influye de manera medianamente importante
c	Influye de manera muy importante

Por favor explique el porqué de su respuesta: _____

PROPUESTA DE VALOR

El consumo masivo de alimentos desde hace varios años ha evolucionado y la industria alimenticia no se encuentra ajeno a ello. Hoy los consumidores a la hora de elegir o comprar un producto ya no solo toman como referencia su sabor o si se trata de su marca, sino que toman en cuenta atributos que cubran sus necesidades y expectativas. Asimismo, se cuenta con un consumidor más responsable con su alimentación como con el medio ambiente.

Por ello, “una empresa”, líder en soluciones de envasado y embalaje de protección, presenta su novedad para envases termoformados, la solución Super T, diseñada para resolver los desafíos críticos de los productores de alimentos en línea con sus objetivos de sustentabilidad.

La innovación consiste en la reducción del espesor del material laminado manteniendo un alto nivel de resistencia mecánica y extensión de vida útil, Estas características favorecen el formado del envase en una operación de termoformado y reducen la cantidad de material plástico por unidad de producto envasado. La adopción de esta solución permite también reducir los costos operativos a la vez que contribuye a minimizar el impacto ambiental.

23. Respecto a la solución de envasado termoformado al vacío Super T, responda las siguientes preguntas tomando en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4
Nada importante	Poco importante	Muy importante	Totalmente importante

Bobina de termoformado

	1	2	3	4
¿Cuán importante consideras que; una bobina de termoformado tenga la capacidad de envasar más alimentos con menos plástico (40% menos)?				
¿Qué tan importante considera usted que este envase de termoformado al vacío Super T, ofrezca un tiempo de vida útil mayor a la competencia?				
¿Qué nivel de importancia asignaría a la capacidad de un envase termoformado al vacío para reducir la huella de carbono en un 30%?				
¿Qué grado de importancia da a que un envase termoformado al vacío ofrezca una relación costo-beneficio favorable?				

24. De ofrecerle esta solución de envasado termoformado al vacío Super T ¿Qué cantidad de kilos estaría dispuesta a comprar su empresa en un año?

Desde (Kg)	Hasta (Kg)

25. De ofrecerle esta solución de envasado termoformado al vacío Super T ¿Cuánto estaría dispuesto su empresa a comprar en un periodo anual? (en soles)

Desde (S/)	Hasta (S/)

26. En base a las preguntas planteadas, “Una Empresa” está lanzando una solución de envasado termoformado que ayuda a reducir el espesor de la lámina del empaque hasta un 40%, obteniendo excelentes resultados de formabilidad y resistencia, además de disminuir el gramaje de material plástico por unidad de alimento envasado termoformado, sumado a que es un envase sostenible que reduce la huella de carbono en 30%.

Con ello, se le solicita valore del 1 al 5 las siguientes características al momento de optar por la compra del laminado, donde 1 es “menos importante” y 5 es “muy importante”.

	1	2	3	4	5
Precio					
Accesibilidad					
Mayor uso con menor plástico					
Envase sustentable					
Prestigio del proveedor					

¡Muchas Gracias!

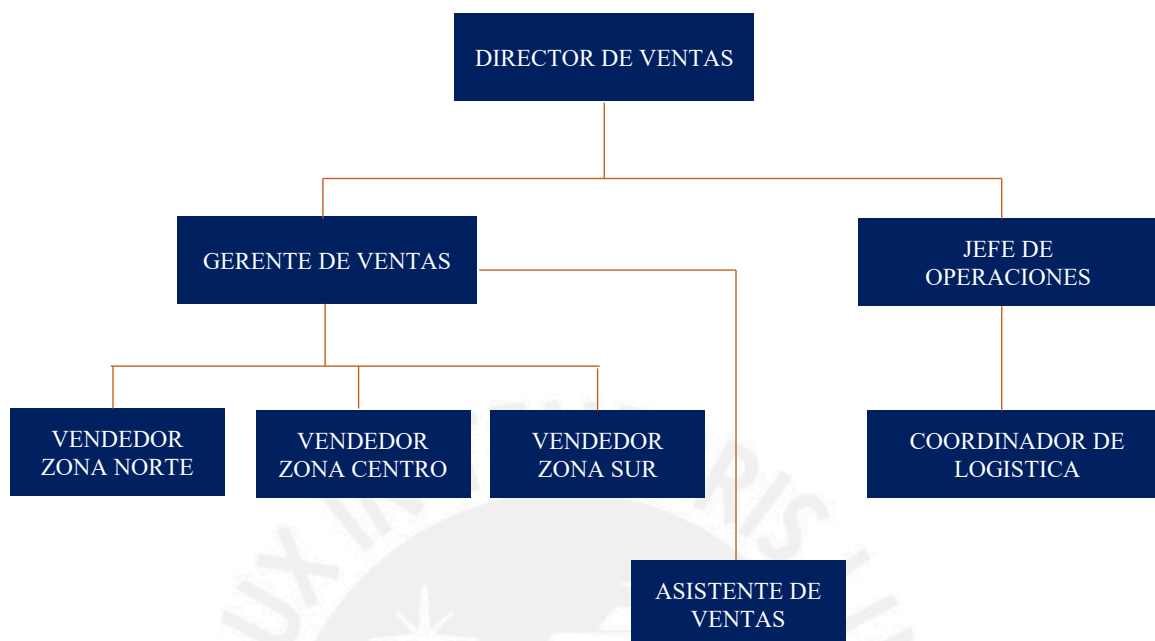
**Apéndice C: Diferencia entre Termoformado Al Vacío y Envasado Al Vacío
Con Bolsa.**

	Termoformado Al Vacío	Envasado Al Vacío Con Bolsa
Equipo	Termoformadora Costo USD 150-350 K	Máquina de Vacío USD 25-35 K
Proceso	Utiliza dos bobinas, lamina coextruida multicapa el fondo o base es el termoformable se forma como una bandeja para poner los alimentos luego es envasado al vacío y la maquina le coloca la tapa.	Utiliza bolsas prehechas, se ingresa el alimento de forma manual y se procede a envasar al vacío. La máquina realiza el vacío y sellado hermético del paquete.
Aplicaciones	Salchichas, jamonadas, quesos feteados, chorizos, carne molida, guiso, pollo pechuga	Cortes de carne sobre todo parrilleros y quesos enteros moldes
Forma de Venta del paquete final	La lamina se comercializa por Kg como unidad de medida, la maquina forma los paquetes debido a esto el costo unitario es menor	Se comercializa por millar como UM, las bolsas al comprarse ya hechas tienen un mayor costo
Capacidad productiva	En termoformado se realizan niveles de producción alto, la carga es manual pero el proceso es continuo, se necesita menos personal para las operaciones. 2 personas	Capacidad limitada para mediana y baja producción, la carga es manual se necesita 4-6 personas.
Imágenes		

Nota. Elaboración propia

Apéndice D: Organigrama Actual y Organigrama Propuesto

ORGANIGRAMA ACTUAL DE SEALED AIR PERÚ



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA SEALED AIR PERÚ EN EL LANZAMIENTO DEL SUPER T.

