

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



Business Consulting para la Empresa Polindustria S.A.

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

PRESENTADA POR

Jonathan Christian Quispe Torre

Angie Beatriz Rodríguez Barriga

Corinita Saavedra Panduro

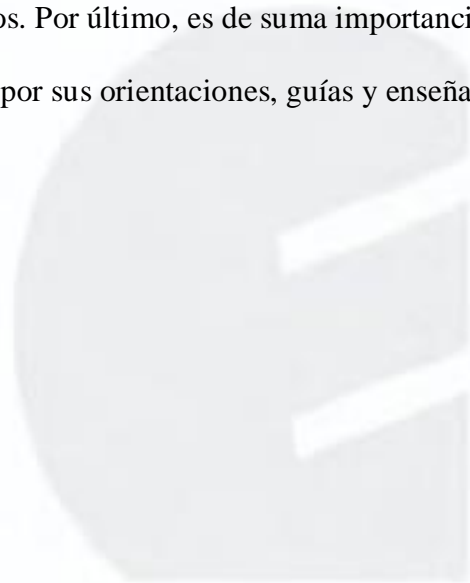
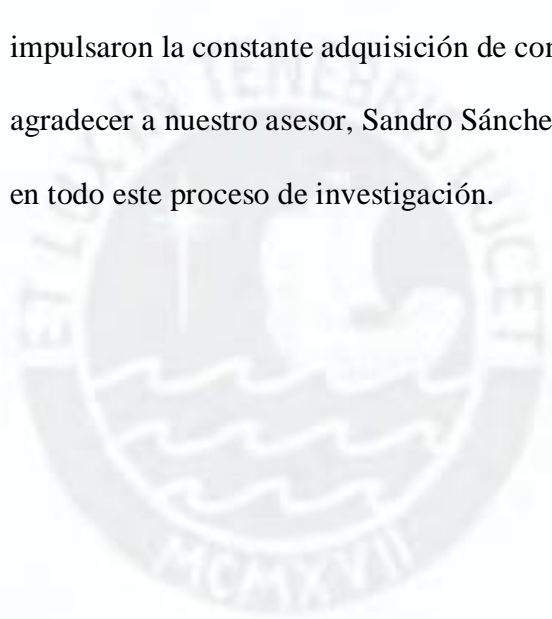
Leslie Elizabeth Sotomayor Vásquez

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Surco, noviembre de 2020

Agradecimientos

Gracias a Dios por brindarnos salud y bienestar en estos momentos tan difíciles. A nuestros familiares, amigos y compañeros por el apoyo incondicional que nos brindaron durante el tiempo de la maestría. De igual manera, debemos agradecer al señor Ángel Lefevre (gerente general de la empresa) por la colaboración proporcionada al grupo de tesis; así como también a todo el personal a su cargo para realizar exitosamente la consultoría. A los docentes de la universidad quienes conformaron el gran equipo de profesionales que impulsaron la constante adquisición de conocimientos. Por último, es de suma importancia agradecer a nuestro asesor, Sandro Sánchez Paredes por sus orientaciones, guías y enseñanzas en todo este proceso de investigación.



Dedicatoria

A nuestros padres y familiares quienes en todo momento nos han enseñado el valor de la perseverancia y motivado para alcanzar nuestros anhelos y sueños.



Resumen Ejecutivo

Polindustria S.A. es una empresa dedicada al tratamiento y revestimiento de metales y a la ejecución de obras de ingeniería mecánica en general con más de 40 años de presencia en el mercado peruano. A través del *business consulting* efectuado se identificaron tres problemas en la organización, vinculados con la inadecuada gestión financiera, el incremento del costo de venta y la disminución de las ventas; siendo este último el principal inconveniente que está afectando los resultados económicos esperados. Luego de las entrevistas aplicadas al gerente general y al gerente de operaciones, además de los análisis interno y externo de la entidad, se precisó que la causa que originó el problema fue la ausencia de un plan de marketing y CRM, por lo que fue necesario proponer un plan que le permita a Polindustria S.A. solventar la falencia. Esta alternativa de solución permitirá incrementar los niveles de ventas, así como también captar nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los clientes actuales en los próximos cinco años. Implementar el plan de marketing y CRM requiere una inversión total de S/ 400,000.00; capital que será asumido por los socios de la compañía y será recuperado de acuerdo con los cálculos realizados en un período de cuatro meses y 10 días, con un beneficio / costo de 9.26. Estos indicadores obtenidos demostraron que la aplicación de la solución para Polindustria S.A. es un proyecto económicamente viable y representa una oportunidad para que la organización inicie una etapa de reestructuración interna para alcanzar una mejor posición en el mercado y emplee una estrategia en función de sus ventajas competitivas.

Abstract

Polindustria S.A. is a company dedicated to the treatment and coating of metals and the execution of mechanical engineering works in general with more than 40 years of presence in the Peruvian market. Through the business consulting carried out, three problems in the organization were identified, related to inadequate financial management, the increase in the cost of sales and the decrease in sales; the latter being the main drawback that is affecting the expected economic results. After the interviews with the general manager and the operations manager, in addition to the internal and external analysis of the entity, it was specified that the cause that originated the problem was the absence of a marketing and CRM plan, so it was necessary to propose a plan that allows Polindustria S.A. solve the deficiency. This alternative solution will allow increasing sales levels, as well as attracting new clients and strengthening relationships with current clients in the next five years. Implementing the marketing and CRM plan requires a total investment of S / 400,000.00; capital that will be assumed by the partners of the company and will be recovered according to the calculations made in a period of four months and 10 days, with a benefit / cost of 9.26. These indicators obtained showed that the application of the solution for Polindustria S.A. is an economically viable project and represents an opportunity for the organization to initiate a stage of internal restructuring to achieve a better position in the market and employ a strategy based on its competitive advantages.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación de la Organización	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1. Historia	1
1.1.2. Productos	1
1.1.3. Misión.....	2
1.1.4. Visión	3
1.1.5. Objetivos estratégicos.....	5
1.2. Conclusiones	7
Capítulo II: Análisis de Contexto	8
2.1. Análisis de la Industria	8
2.1.1. El poder de negociación de los compradores.....	9
2.1.2. El poder de negociación de los proveedores	11
2.1.3. Amenaza de los productos sustitutos	13
2.1.4. La amenaza de nuevos entrantes.....	14
2.1.5. Rivalidad entre los competidores.....	15
2.2. Análisis Externo.....	16
2.2.1. Factores políticos, gubernamentales, y legales (P)	17
2.2.2. Factores económicos (E)	20
2.2.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)	27
2.2.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	31
2.2.5. Factores ecológicos y ambientales (E)	34
2.2.6. Oportunidades y amenazas.....	35
2.3. Análisis Interno.....	37

2.2.2.	Administración y gestión	37
2.2.3.	Marketing y ventas	39
2.2.4.	Producción y operaciones.....	40
2.2.5.	Contabilidad y finanzas	42
2.2.6.	Recursos humanos	45
2.2.7.	Sistemas de información y comunicación	46
2.2.8.	Tecnológica, investigación y desarrollo	47
2.2.9.	Fortalezas y debilidades	48
2.3.	Conclusiones	49
Capítulo III: Problema Clave		52
3.1.	Metodología de Trabajo	52
3.2.	Lista de Problemas Identificados.....	52
3.2.1.	Inadecuada gestión financiera.....	52
3.2.2.	Incremento del costo de ventas	55
3.2.3.	Disminución de las ventas.....	56
3.3.	Matriz de Complejidad versus Beneficio	63
3.4.	Determinación del Problema Principal.....	63
3.4.1.	Sustancia.....	64
3.4.2.	Locación	64
3.4.3.	Propiedad.....	65
3.4.4.	Magnitud	65
3.4.5.	Tiempo.....	65
3.5.	Conclusiones	66
Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....		67
iv		
4.1.	Mapa de Literatura.....	67
4.2.	Revisión de Literatura	69
4.2.1.	Gestión de ventas.....	69

4.3. Conclusiones	83
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave	85
5.1. Causas Principales del Problema Clave	85
5.1.1. Gestión.....	87
5.1.2. Medición.....	91
5.1.3. Material	94
5.1.4. Mano de obra	94
5.1.5. Métodos.....	95
5.1.6. Máquinas	96
5.2. Matriz Priorización Causa-Raíz.....	97
5.2.1. Factibilidad.....	97
5.2.2. Beneficio	97
5.2.3 Resultado.....	98
5.3. Conclusión	99
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	100
6.1. Soluciones	100
6.1.1. Implementación del plan de marketing y CRM.....	101
6.1.2. Matriz Ansoff.....	104
6.1.3. Estrategia de marketing mix.....	105
6.1.4. Fuerza de ventas.....	110
6.1.5. Gestión de clientes	110
6.1.6. Técnicas de negociación.....	113
	v
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución.....	116
6.2.1. Tiempo.....	116
6.2.2. Valor agregado.....	116
6.2.3. Impacto directo	117
6.2.4. Eficacia.....	117

6.3.	Solución Propuesta	119
6.4.	Conclusión	119
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave		121
7.1.	Plan de Implementación	121
7.1.1.	Actividades de implementación	121
7.1.2.	Cronograma.....	122
7.1.3.	Costo de implementación.....	123
7.2.	Factores Claves de Éxito	123
7.3.	Conclusiones	124
Capítulo VIII: Resultados Esperados		126
8.1.	Resultados Esperados del Plan de Implementación.....	126
8.2.	Recuperación de la Inversión.....	128
8.3.	Conclusiones	129
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones		131
9.1.	Conclusiones	131
9.2.	Recomendaciones	133
Referencias		134
Apéndice A: Entrevista Aplicada al Gerente General de Polindustria S.A.....		142
Apéndice B: Entrevista Aplicada al Gerente de Operaciones de Polindustria S.A.....		147

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos Estratégicos.....</i>	6
Tabla 2	<i>Ranking de Principales Empresas Productoras Bebidas en Perú.....</i>	10
Tabla 3	<i>Ranking de las Principales Empresas del Sector Alimenticio y Comercial.....</i>	10
Tabla 4	<i>Producto Bruto Interno del Perú.....</i>	23
Tabla 5	<i>PBI del Sector Manufactura.....</i>	24
Tabla 6	<i>PBI del Sector Agricultura, Caza y Silvicultura.....</i>	25
Tabla 7	<i>Evolución de la Población Censada en el Perú.....</i>	28
Tabla 8	<i>Población Ocupada según el Nivel de Educación Alcanzado</i>	31
Tabla 9	<i>Población Ocupada según las Ramas de Actividad</i>	31
Tabla 10	<i>Estimaciones de la Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación.....</i>	32
Tabla 11	<i>Análisis Horizontal del Activo Corriente del Estado de Situación Financiera de Polindustria S.A. (2017-2019)</i>	53
Tabla 12	<i>Evolución del Costo de Ventas con Respecto a las Ventas Netas (2015-2019)...</i>	56
Tabla 13	<i>Ventas Netas de Polindustria S.A. (2015-2019).....</i>	57
Tabla 14	<i>Disminución del Valor Inicial de los Ingresos de Polindustria S.A. (2016-2019)</i>	57
Tabla 15	<i>Utilidad Bruta con Respecto a las Ventas Netas y Costo de Ventas (2015-2019)</i>	58
Tabla 16	<i>Utilidad Neta con Respecto a las Ventas Netas (2015-2019).....</i>	59
Tabla 17	<i>Cálculo del Ratio de Utilidad en Ventas (2015-2019) de Polindustria S.A.....</i>	59
Tabla 18	<i>Cálculo del Ratio de Margen Bruto (2015-2019) de Polindustria S.A</i>	61
Tabla 19	<i>Cálculo del Ratio de Margen Operativo (2015-2019) de Polindustria S.A.....</i>	62
Tabla 20	<i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	63
Tabla 21	<i>Mapa de Literatura.....</i>	69
Tabla 22	<i>Tipos de Ventas.....</i>	72

Tabla 23	<i>Lista de Priorización de Causas</i>	98
Tabla 24	<i>Relación de las 10 Causas de Disminución de Ventas y Alternativas de Solución</i>	100
Tabla 25	<i>Beneficios de un CRM</i>	103
Tabla 26	<i>Consideraciones en el Establecimiento de una Relación a Largo Plazo con el Cliente</i>	111
Tabla 27	<i>Características del Marketing Relacional</i>	112
Tabla 28	<i>Necesidades de los Clientes de Polindustria y Clasificación según Complejidad</i>	114
Tabla 29	<i>Calificación del Tiempo como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	116
Tabla 30	<i>Calificación del Valor Agregado como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	117
Tabla 31	<i>Calificación del Impacto Directo como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	117
Tabla 32	<i>Calificación de la Eficacia como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	118
Tabla 33	<i>Evaluación de las Alternativas de Solución Propuesta</i>	118
Tabla 34	<i>Proyección de Ventas (2021 – 2025)</i>	119
Tabla 35	<i>Diagrama Gantt de Actividades (2021)</i>	122
Tabla 36	<i>Inversión para la Implementación</i>	123
Tabla 37	<i>Factores Claves de Éxito de las Iniciativas</i>	124
Tabla 38	<i>Flujo de Caja Libre (2021 – 2025)</i>	127
Tabla 39	<i>Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución</i>	128
Tabla 40	<i>Período de Recuperación de la Inversión de la Alternativa de Solución</i>	129

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Importación de placas de acero inoxidable en el Perú 2015-2020	12
<i>Figura 2.</i>	Importación de equipos de medición en el Perú 2015-2020.....	12
<i>Figura 3.</i>	Importación de aluminio y manufacturas de aluminio en el Perú 2015-2019 ...	13
<i>Figura 4.</i>	Exportaciones no tradicionales Perú enero-octubre 2019	15
<i>Figura 5.</i>	Adaptación de cinco fuerzas de Porter para Polindustria.....	16
<i>Figura 6.</i>	Variación porcentual anual de Producto Bruto Interno del Perú	20
<i>Figura 7.</i>	Producto Bruto Interno del Perú 2016-2021	22
<i>Figura 8.</i>	Tipo de Cambio promedio de diciembre de 2017 hasta diciembre de 2021	26
<i>Figura 9.</i>	Tasa de crecimiento promedio Anual (%) de acuerdo con la encuesta permanente de empleo del INEI 2017	28
<i>Figura 10.</i>	Perú: población censada, según departamento 2017 (miles)	29
<i>Figura 11.</i>	Lima Metropolitana: Variación porcentual de la población económicamente activa, según nivel de educación alcanzado	30
<i>Figura 12.</i>	Inversión del Fondecyt al tercer trimestre del 2019	33
<i>Figura 13.</i>	Proyectos por región de origen	34
<i>Figura 14.</i>	Evolución anual de las ventas netas de Polindustria S.A. (2015-2019).....	57
<i>Figura 15.</i>	Ratio de utilidad en ventas de Polindustria S.A. (2015-2019).....	60
<i>Figura 16.</i>	Ratio de margen bruto de Polindustria S.A. (2015-2019).....	61
<i>Figura 17.</i>	Ratio de margen operativo de Polindustria S.A. (2015-2019).....	62
<i>Figura 18.</i>	Función comercial en las empresas	71
<i>Figura 19.</i>	Clasificación de los sistemas o formas de venta.....	71
<i>Figura 20.</i>	Diagrama Ishikawa.....	86
<i>Figura 21.</i>	Estrategias de generación del valor para el cliente.....	102
<i>Figura 22.</i>	Integración ERP y CRM	104

<i>Figura 23.</i>	Matriz Ansoff.....	105
<i>Figura 24.</i>	Estrategias de marketing relacional.....	113
<i>Figura 25.</i>	Etapas de negociación	115



Capítulo I: Situación de la Organización

1.1. Presentación de la Empresa

1.1.1. Historia

Polindustria S.A. es una compañía que inició sus operaciones en julio de 1977 con capitales peruanos, dedicada al tratamiento y revestimiento de metales y a la ejecución de obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contrata. Se encuentra ubicada en la avenida Separadora Industrial No 2605, específicamente en la urbanización Santa Raquel, en el distrito de Ate en Lima. A lo largo de los años, ha crecido considerablemente gracias al ofrecimiento de una amplia gama de servicios, desde la instalación de mega plantas hasta el diseño, fabricación y revisión de maquinaria, así como la fabricación de tanques y otros equipos para este sector.

Sumado a ello, durante la mayor parte de los últimos 15 años, Polindustria se vio beneficiada significativamente debido a las ventas de líneas de embotellado realizadas a Lindley Corporation para Coca Cola en Perú. Estas operaciones permitieron la construcción de tres mega plantas, representando una alta demanda atípica en maquinaria, técnicos y servicios de ingeniería. Desafortunadamente, a finales del 2017, a los directivos de la empresa se les informó de la detección de un problema financiero relacionado principalmente a la falta de liquidez, a raíz de la finalización de los contratos con Lindley Corporation, que debían solucionar para continuar obteniendo los resultados económicos proyectados (Lefevre, 2019).

1.1.2. Productos

Polindustria S.A. es una empresa que diseña, produce y comercializa maquinaria, equipos y plantas industriales, a través de los siguientes servicios: (a) ingeniería básica (sistemas de control y de automatización), (b) programación Plc's (migraciones de accionamientos mecánico a sistema mecatrónicos), (c) configuración de aplicaciones SCADA e interfases HMI, (d) montaje y conexión eléctrica (tendido de tuberías, bandejas y cables),

(e) mantenimiento electromecánico de maquinarias y equipos y (f) soldadura TIG y Orbital (Polindustria, 2019a). Es imprescindible señalar que Polindustria ofrece el servicio de automatización en el sector de bebidas, en el cual se realizan los siguientes procesos: despaletizado, transportadores, desencajonado, lavadora, llenadora, encajadora y paletizado; también ejecuta el diseño de partes y maquinarias industriales a través del levantamiento técnico de información, *layout* mecánico – eléctrico, estudios de casos e ingeniería de detalles.

Por otra parte, se encuentra el servicio de producción y ensamblaje de maquinarias realizados mediante la fabricación de partes y equipamiento; y finalmente, el servicio de soporte mediante las siguientes operaciones: (a) mantenimiento preventivo y correctivo, (b) recuperación ante desastres, (c) reprogramación de maquinaria, (d) *overhauling* de maquinarias, (e) reingeniería de líneas de envasados, (f) montajes industriales, y (g) soluciones llave en mano (Rodríguez, 2016). El ofrecimiento de estos servicios surgió a consecuencia de las demandas de los diferentes sectores empresariales que buscan adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado con el fin de lograr un posicionamiento sólido y destacarse en el entorno.

1.1.3. Misión

La misión de la organización se presenta como: “Polindustria es un integrador de soluciones a medida, para la industria productiva, siendo aliado estratégico de nuestros clientes implementando proyectos, ingeniería y repotenciación de procesos, a través de la automatización e innovación mecatrónica” (Polindustria, 2019b, p. 2). Tal como indicaron Martínez y Milla (2005), la declaración de la misión ha de ser específica y estar enfocada en los medios mediante los cuales la empresa competirá; además de abarcar el propósito de la compañía y responder las siguientes interrogantes: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios nos enfocamos? ¿Cómo los desarrollamos? Como se puede apreciar Polindustria S.A. presenta en

su misión el servicio ofrecido, el mercado definido y la relación cliente-empresa; de forma que se visualiza la razón de ser de la organización, que es precisamente el desarrollo de proyectos orientados a la automatización e innovación mecatrónica en el sector industrial.

Sin embargo, es preciso acotar que bajo el análisis propuesto por D'Alessio (2015), en cuanto a la declaración de la misión de una compañía, Polindustria S.A. carece de los siguientes elementos por los cuales tanto el proceso de comunicación interna, como la consecución de los objetivos y la administración estratégica de la empresa pudieran afectarse: (a) preocupación por la imagen pública, (b) filosofía de gestión, (c) rentabilidad, crecimiento y supervivencia en el mercado, (d) interés de los empleados que laboran en la organización. Por último, es indispensable manifestar que la misión debe establecer cómo se propone la empresa servir a sus clientes, público en general, accionistas, proveedores y colaboradores; por consiguiente, es significativa para todos los miembros de la entidad.

Por este motivo se propone la siguiente misión para la empresa Polindustria SA.: Somos una empresa creciente y sostenible para la sociedad y nuestros colaboradores que brinda soluciones ideales y a medida para la industria productiva ofreciéndole a nuestros clientes la implementación de proyectos, ingeniería y repotenciación de procesos a través de la automatización e innovación mecatrónica con calidad, seguridad y cuidado ambiental con base a la experiencia y capacitación de nuestro talento humano.

1.1.4. Visión

La visión de Polindustria S.A. es la siguiente: “Ser reconocido como el mejor integrador de soluciones del Perú, para la industria, con excelentes estándares globales de calidad, innovación y agilidad” (Polindustria, 2019b, p. 3). De acuerdo con Yates (2008), la visión representa la capacidad que posee la empresa de tender un puente entre lo que es y lo que puede ser, es decir, es aquello que responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? y engloba los objetivos a largo plazo. Una visión empresarial debe proyectarse en un tiempo de cinco a

10 años, alinearse con los valores organizacionales e infundir pasión y emoción por el desempeño corporativo. Conviene subrayar que la visión a pesar de ser un enunciado breve puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa; permitiendo en primer lugar, establecer un estándar de excelencia, en segundo lugar, relacionar o vincular el presente con el futuro y, en tercer lugar, expresar las aspiraciones de lo que desea ser en los próximos años.

Se analizó la visión de Polindustria bajo el modelo desarrollado por D'Alessio (2015) y se identificó que la organización cumple los siguientes aspectos en la declaración de su visión: (a) simple, clara y comprensible, (b) ideología central establecida, y (c) alcance geográfico definido. Sin embargo, la visión de Polindustria no considera un horizonte de tiempo, siendo este uno de los factores más relevantes al momento de diseñar el reflejo de los valores de marca de la organización. Esta situación de cierta manera dificulta que se tenga claro el tiempo que tiene la empresa para cumplir sus objetivos; aunado a ello, la visión carece de sentido de urgencia, no es ambiciosa y no motiva el compromiso del personal. Finalmente, resulta notable indicar que la visión de Polindustria no está correctamente formulada; debido a que, no señala expresamente lo que la organización pretende alcanzar en el largo plazo, haciendo casi imposible enfocar sus recursos hacia el logro de sus objetivos. Por consiguiente, se propone la siguiente visión para la empresa Polindustria: Al cabo de cinco años ser reconocida como la mejor empresa integradora de soluciones e implementación de proyectos, ingeniería y repotenciación de procesos del Perú, basándose en el cumplimiento de los estándares de calidad, innovación y agilidad satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes y creando valor para contribuir al desarrollo sostenible de las áreas en las cuales se ejecutan nuestros proyectos.

1.1.5. Objetivos estratégicos

De acuerdo con Andía (2016), los objetivos estratégicos son aquellos resultados de mayor nivel que están orientados al logro de la misión de la empresa, por ello se definen a mediano y largo plazo y deben cumplir con los siguientes criterios: (a) cuantificables, expresados en valores cuantitativos, (b) realizables, posibles de alcanzar, (c) comprensibles, escritos en palabras sencillas y (d) motivadores, impulsando a la productividad. De esta manera, cabe indicar que Polindustria se ha propuesto estos objetivos estratégicos para ser cumplidos en un período de tres años, a partir del 2020: (a) establecer un programa de reducción de costos para incrementar el margen actual de 25% a más de 35%, (b) realizar el control de gestión para disminuir de 5 días a 3 días el tiempo de respuesta, y (c) incrementar las ventas de S/ 22'000,000 a S/ 40'000,000 mediante la captación de nuevos clientes (Polindustria, 2019b). De esta manera, se puede afirmar que la empresa se plantea objetivos a largo plazo (mayores a un año) y considera especial interés por mejorar el área de operaciones a través de estrategias adaptativas. Para Carrillo (2005), este tipo de estrategias son aquellas que permiten aprovechar las oportunidades del entorno exterior de la organización, pero también reconocer las debilidades que posee una empresa en un área en particular a partir de un diagnóstico estratégico.

En este mismo sentido, existe un modelo usado para medir las especificaciones de los objetivos estratégicos, denominado SMART, que hace mención a cinco conceptos que se deben tomar en cuenta a la hora de fijar los objetivos estratégicos en las organizaciones (Byham & Wellins, 2017): (a) específicos, es decir, que definen resultados, (b) medibles, los cuales permitan establecer cantidades, (c) alcanzable, (d) realista o relevante y (e) temporal, siendo este último determinado por el tiempo. En la Tabla 1, se analizan los objetivos estratégicos de la empresa según el método SMART para determinar que la definición de estos no se realiza considerando la totalidad de los criterios que establece esta metodología,

lo que trae como consecuencia que no puedan ser correctamente evaluados, y se confundan con las funciones y actividades de la compañía.

Tabla 1

Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos Estratégicos

Letra	Concepto	Objetivo Estratégico		
		Establecer un programa de reducción de costos para incrementar el margen actual de 25% a más de 35%	Realizar el control de gestión para disminuir de 5 días a 3 días el tiempo de respuesta	Incrementar las ventas de S/ 22'000,000 a S/ 40'000,000 mediante la captación de nuevos clientes
S	Específico, apunta a una perspectiva	X	X	X
M	Medible, indica que sea cuantificable	X	X	X
A	Atractivo, útil a la parte interesada	X	X	X
R	Realista, alcanzable por los empleados	X	X	X
T	Temporal, con plazos para el seguimiento			

Nota. Adaptado de *Los sistemas y las auditorías de gestión ambiental* (3a ed. rev.), por C. I. Pardo, 2008, Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

Como se puede determinar en la Tabla 1, en la empresa Polindustria los objetivos estratégicos no cumplen con el criterio temporal del análisis SMART, por lo que se reformulan de la siguiente manera:

- Lograr que la utilidad antes de impuestos e intereses permanezca estable en un valor igual o superior al 25% de los ingresos por ventas en los próximos 5 años.
- Realizar el control de gestión para disminuir el tiempo de respuesta (de 5 días a 3 días) en los próximos 12 meses con el fin de aumentar las oportunidades de venta.
- Incrementar las ventas un 148.83% (de S/ 6'810,142.73 a S/ 16'945,814.36) mediante la captación de nuevos clientes y fortaleciendo las relaciones con los clientes actuales en los próximos cinco años.

1.2. Conclusiones

Polindustria S.A. es una organización con más de 40 años en el Perú, por lo que se ha mantenido en su entorno empresarial y adquirido un gran compromiso con sus clientes para brindarles una amplia gama de productos elaborados con recursos y tecnología de vanguardia cubriendo las expectativas del mercado. Se enfoca principalmente en el diseño y la fabricación de productos metalmecánicos ofreciéndole soluciones de calidad a sus clientes a través de los repuestos, equipos y accesorios industriales de alta durabilidad y precisión. Sin embargo, es fundamental indicar que los objetivos estratégicos que tiene la empresa no se han establecido de acuerdo con las políticas integrales del sistema de gestión organizacional ni siguiendo la metodología SMART, por lo que se dificulta que puedan soportar el logro de dichas políticas. La relevancia de los objetivos estratégicos radica en que se puedan medir tanto en cantidad como en tiempo y a su vez ser revisados periódicamente con el propósito de contribuir a la conveniencia y adecuación del sistema de gestión general de la empresa para evaluar y establecer indicadores de gestión analizados por la dirección o gerencia. Cuando se definen los objetivos estratégicos usando la metodología SMART, se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere alcanzar?, ¿Cuánto se alcanzará?, ¿Cómo se alcanzará?, ¿Con qué se alcanzará? y ¿Cuándo se alcanzará? De esta manera, cuando no se les da respuesta a dichas interrogantes se puede inferir que la definición de los objetivos estratégicos no es la adecuada para la organización e indudablemente, no contar con ello, impedirá que la compañía tenga un mejor sistema de comunicación e información.

En síntesis, resulta de suma importancia destacar que tanto la misión como la visión y los objetivos a largo plazo de Polindustria poseen elementos básicos que reflejan la necesidad de realizar un proceso de planeamiento estratégico, que, sin duda, le permitirá tener las directrices claras y facilitará notablemente la formulación de estrategias alineadas hacia una meta determinada (incrementar las ventas).

Capítulo II: Análisis de Contexto

2.1. Análisis de la Industria

Para el análisis de la industria se analizaron las empresas de manufactura industrial que realizan proyectos metalmecánicos en los sectores productores de bebidas y alimentos. Las empresas nacionales en el 2019 afrontaron un año en el que las expectativas de crecimiento del país fueron conservadoras, lo cual los llevó a mantener una política de inversiones con ciertas restricciones, y de acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2019) la producción de bienes de capital se vio reducida; el sector de alimentos y bebidas golpeado por el incremento del impuesto selectivo al consumo y la exigencia de la rotulación de alimentos con los octógonos que alertan a la población de bienes no saludables.

La Ley de Octógonos fue publicada en abril del 2019 y modificó las preferencias de los consumidores impactando en la reducción de consumo de alimentos alto en grasas saturadas y alto en azúcares como en el caso de la industria de bebidas (Peruanos reducen consumo de gaseosas, galletas y cereales por los octógonos, 2019). De igual manera, la ley que decretó el incremento del impuesto selectivo al consumo (ISC) publicada en junio del 2019 afectó al sector de la producción de bebidas donde a la cerveza pasó a un monto fijo de S/ 2.25 por litro, se modificaron las tasas de los líquidos alcohólicos entre 0° y 6° considerando un ISC específico de S/ 1.25 por litro y un ISC al valor de 20%, y las bebidas no alcohólicas (entre ellas gaseosas, bebidas cola, jugos y zumos artificiales, aguas con sabor) se asignó una tasa 12% al valor del ISC, para las bebidas sin azúcar, entendiéndose como tales aquellas con contenido de azúcar igual o menor a 0,5gr/100ml (Ley No 181-2019-EF, 2019).

Un factor que impactó en las expectativas de inversión del país fue la coyuntura de investigaciones de corrupción en el sector público; de acuerdo con la BBC (2019), la corrupción provocó una afectación económica de hasta 4% respecto de ingresos del PBI. Lo

que afectó a la asignación de presupuestos a distintos sectores del estado como el sector educación, salud entre otros, y tomando como ejemplo al sector educación en Perú se tiene una asignación del 3.9% del PBI mientras que en otros países en la región se tiene un 5% o 6%. De acuerdo con la Sociedad Nacional de Industrias (2019), la perspectiva de crecimiento para el año 2020 es distinta, y aunque no es comparable entre los años 2002 y 2013 donde el país crecía a tasas de 7%, la expectativa de crecimiento se ha fijado en 4%. Este nivel de crecimiento permitirá recuperar la caída de algunos sectores que cerraron el año 2019 con niveles negativos de variación porcentual de producción durante el año 2019, entre ellos el sector textil, madera y papel, químico, producción de alimentos entre otros y aunque hay sectores que han mantenido niveles positivos de crecimiento la tendencia general fue una disminución de la variación porcentual. Las empresas del rubro, al que pertenece Polindustria, se ven afectadas por esta coyuntura de disminución de expectativas de inversiones y corrupción alterando las perspectivas de inversión del sector privado e impactando directamente en una menor necesidad de proyectos de ampliaciones, optimización de procesos y otras mejoras en las plantas industriales.

2.1.1. El poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es generalmente alto con proveedores locales y externos aunque este poder disminuye si el proyecto o servicio incrementa su complejidad; es importante acotar que la oferta extranjera tiene procedencia de Europa, Estados Unidos y China. Las empresas productoras de bebidas en la última década han sido absorbidas por empresas transnacionales, de acuerdo con Martínez (1996) el poder de negociación de una empresa transnacional se incrementa tanto con proveedores internos y externos, esto se puede evidenciar en la Tabla 2 y Tabla 3. De igual forma las empresas locales han consolidado su presencia en el mercado mediante fusiones y han tenido un crecimiento sostenido en el Perú como en los países vecinos (La Cámara, 2018). Estos

cambios han afectado a Polindustria, directamente en su capacidad de negociación con empresas transnacionales o de grupos económicos, quienes tienen participación en mercados internacionales y cuentan con amplia experiencia en estimación de costos y negociaciones con proveedores.

Tabla 2

Ranking de las Principales Empresas Productoras Bebidas en Perú

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ mill)
1	Ucp Backus y Jonhston	1,585.4
2	Aje Group	1,128.7
3	Arca Continental	990.7
4	Corporación Lindley	814.3
5	Industrias San Miguel	343.7
6	Ajeper/ De Ajegroup	256.6
7	Cervecería San Juan	227.2
8	Embotelladora San Miguel del Sur	65.7

Nota: Tomado de “Las empresas más importantes del Perú: sector textil, calzado y sector bebidas,” por Rankia, 2019. (<https://www.rankia.pe/blog/analisis-igbv/2280145-empresas-mas-importantes-peru-sector-textil-calzado-bebidas>)

Tabla 3

Ranking de las Principales Empresas del Sector Alimenticio y Comercial

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ mill)
1	Alicorp	2,461.7
2	Grupo Gloria - Holding Alimentario del Perú	1,811.3
3	Leche Gloria	1,040.5
4	San Fernando	648.5
5	Nestlé Perú	494.6
6	Corporación azucarera del Perú	390.0
7	Adm. Andina Perú	297.6
8	Redondos	287.3
9	Molitalia	231.0
10	Vitapro	211.4

Nota: Tomado de “Las empresas más importantes del Perú: sector alimenticio y sector comercial,” por Rankia, 2019 (<https://www.rankia.pe/blog/mejores-opiniones-peru/2221587-empresas-mas-importantes-peru-sector-alimenticio-comercial>)

2.1.2. El poder de negociación de los proveedores

Los proyectos y servicios que demanda la industria requieren como insumo principal el acero al carbono y el acero inoxidable, en este rubro los proveedores tienen un poder de negociación medio debido a que los compradores que adquieren volúmenes considerables y permanentes con lo cual los proveedores brindan ciertas concesiones a los compradores, a su vez el mercado local tiene una alta demanda por el acero para la ejecución de proyectos. El acero tiene procedencia de China y Europa, siendo los usos principales de estos materiales: la fabricación de estructuras, tanques de almacenamiento, tuberías para transporte de fluidos, entre otras aplicaciones. La razón del uso del acero es la resistencia y la versatilidad que brinda este material en las diversas aplicaciones en la que se utiliza en la industria; en la Figura 1 se aprecia los proveedores de los que se importa el acero inoxidable.

Otro rubro importante está conformado por el correspondiente a los equipos tecnológicos como dispositivos de control de energía, accionamientos e instrumentos de medición. Estos insumos tienen procedencia de países de Europa, Estados Unidos, Japón y China. El Perú tiene tratados de libre comercio con la mayoría de estos países por lo cual el acceso a los dispositivos tiene precios competitivos en el mercado local. El poder de negociación es alto si se considera que el factor diferenciador entre cada insumo está sujeto a la calidad que brinda cada uno, la garantía y el servicio postventa que ofrezca a los compradores. Siendo este último un servicio ampliamente valorado por las empresas con lo cual se asegura la fidelización de los clientes. Al considerar la creciente oferta asiática en equipos tecnológicos se reduce el poder de negociación general de los proveedores; en la Figura 2 se observa los principales países de los cuales se importan equipos tecnológicos.

Polindustria cuenta con una amplia experiencia en los procesos de adquisición de equipos y materiales necesarios para los proyectos que realiza, por lo cual cuenta con un registro de proveedores, en los que se busca que ninguno suministre productos específicos o

exclusivos y de esta forma compiten libremente entre ellos ante una solicitud de compra. El número de proveedores es amplio y existe libre competencia, ello brinda opciones de obtención de precios de compra convenientes para Polindustria (ver Figura 2).

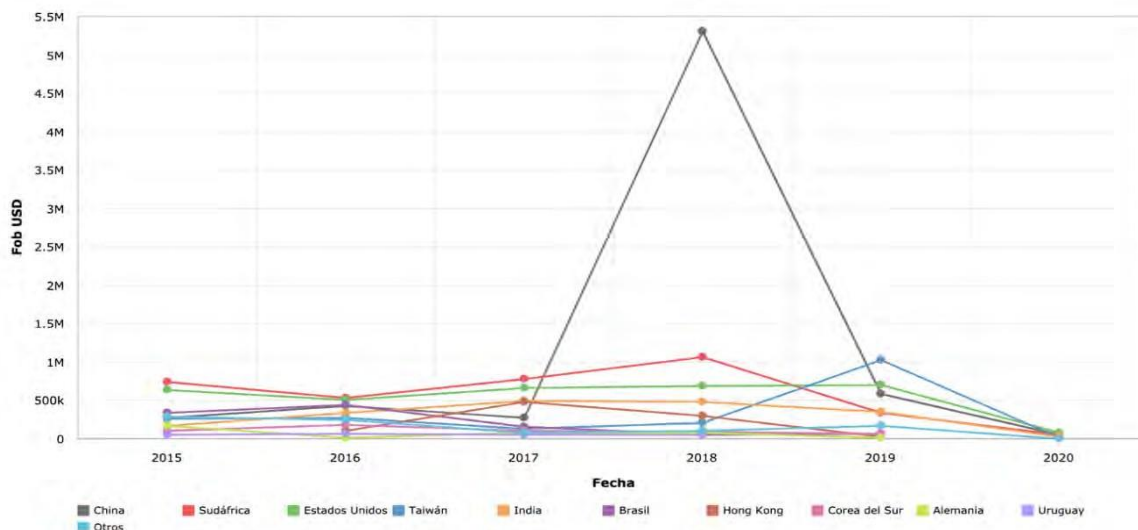


Figura 1. Importación de placas de acero inoxidable en el Perú 2015-2020. Tomado de “7220 - acero inoxidable laminados planos,” por Nosis Trade, 2020 (<https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/acero-inoxidable-laminados-planos--productos-laminados-planos-de-acero-inoxidable-de-anchura-inferio/PE/7220>)

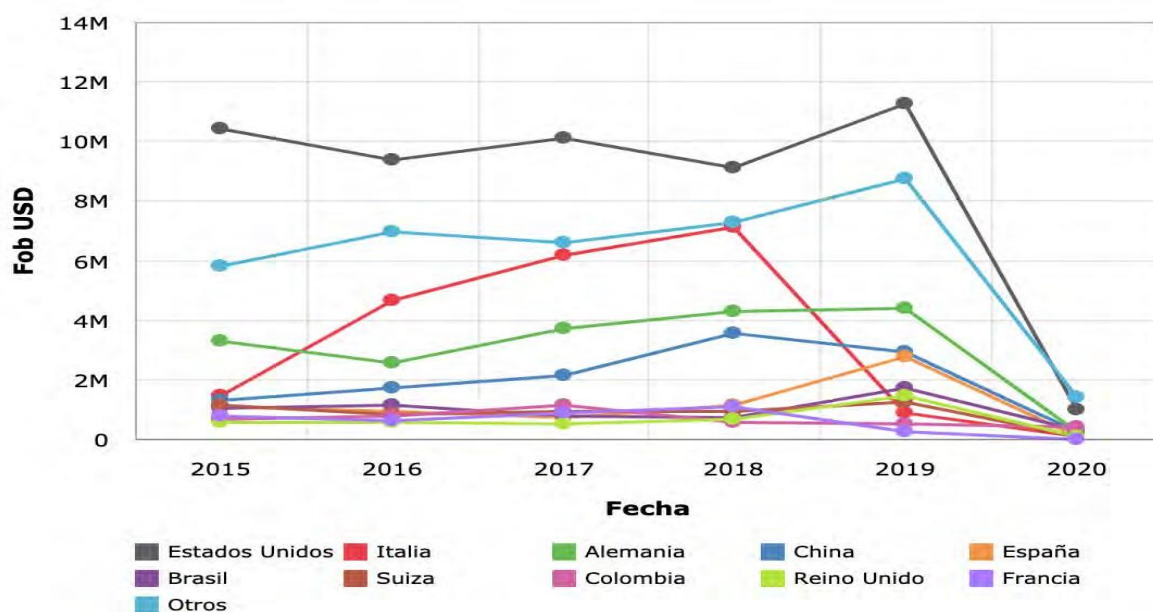


Figura 2. Importación de equipos de medición en el Perú 2015-2020. Tomado de “7220 - acero inoxidable laminados planos,” por Nosis Trade, 2020 (<https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/otros-instrumentos-de-medicion--instrumentos-aparatos-y-maquinas-para-medida-o-control-no-expresados/PE/9031>)

2.1.3. Amenaza de los productos sustitutos

En la industria metalmeccánica se han encontrado alternativas para reemplazar al acero inoxidable y el acero al carbono, lo cual representa una amenaza alta de la aparición productos sustitos como en las aleaciones de aluminio que permitan fabricar maquinaria con menor peso y mayor facilidad en el trabajo de los materiales. La dureza de estas aleaciones es menor que la del acero, por lo que se reduce el esfuerzo de trabajar estos materiales. Sin embargo, para un correcto uso de estos materiales se requiere invertir en diseños estructurales que permitan el uso de este material como sustituto del acero; el aluminio como material se importa principalmente de China y EE.UU., como se aprecia en la Figura 3.

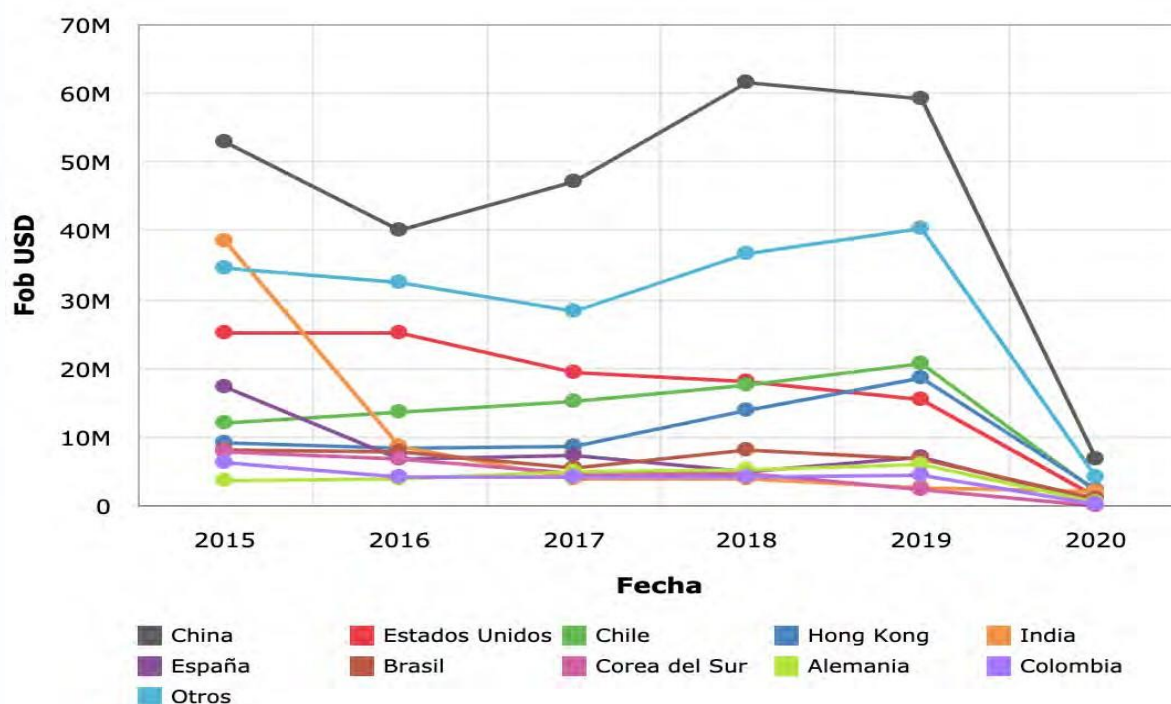


Figura 3. Importación de aluminio y manufacturas de aluminio en el Perú 2015-2019. Tomando de "76-aluminios y sus manufacturas," por Nosis Trade, 2020 (<https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Peru/aluminio-y-sus-manufacturas/PE/76>)

Polindustria al tener un área de diseño, tiene las opciones de desarrollar diseños innovadores en los que puede hacer uso de nuevos equipos y materiales en sus proyectos; sin embargo, la inversión monetaria y el tiempo representan un desafío para la compañía ya que

como empresa de diseño y ejecución de proyectos tiene que competir con los criterios principales de la ejecución de proyectos alcance, tiempo, costo y calidad (PMI). La experiencia en distintos proyectos ejecutados por Polindustria le brindan gran capacidad de respuesta en el mercado local. Empresas con alto desarrollo tecnológico tienen estandarizados sus procesos de diseño y fabricación, lo cual representa una ventaja competitiva respecto a otras compañías.

2.1.4. La amenaza de nuevos entrantes

En el entorno actual del país, se evidencia el ingreso de empresas locales y externas al mercado local, lo cual representa una amenaza de nuevos entrantes alta. En el mercado local existen empresas que tienen experiencia en la atención de los proyectos y servicios. La conformación de emprendimientos como oportunidad de obtención de ingresos ha permitido que compitan con empresas ya posicionadas. Aunque muchas de estas empresas se encuentran en la fase temprana, la mayoría se encuentran en la fase de convertirse en un emprendimiento establecido en el que requieren consolidar el acceso al financiamiento y además de lidiar con la reducida promoción gubernamental en el desarrollo de negocios (ESAN, 2018).

De acuerdo con Parkin (2010) en una economía en donde hay ausencia de barreras de entrada nuevas empresas perciben esta condición como un incentivo para ingresar a dicho mercado. Tal es el caso del sector industrial del Perú donde los competidores externos no encuentran impedimento para tener acceso al mercado local. Estos competidores tienen la ventaja de contar con una mayor tecnología y ser productores de bienes intermedios, por ello la maquinaria fabricada tiene precios competitivos. Esto representa una ventaja comparativa y competitiva respecto de la industria manufacturera local. Ante esas condiciones, Polindustria se ha visto afectado por la reducción de ingresos por ventas de proyectos, debido a que estos

son captados por los nuevos entrantes que ingresan con precios competitivos o estrategias agresivas que les permitan fidelizar al cliente.

2.1.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores para satisfacer la demanda de proyectos del mercado local es intensa alta, las empresas extranjeras hacen uso de sus ventajas comparativas para concretar acuerdos de ejecución de proyectos. En respuesta a la oferta extranjera, las empresas locales buscan actualizar sus procesos, mejorar su estructura organizacional, aunque también se requiere la participación del Estado mediante la promoción del incremento de la competitividad y productividad en la industria (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

De acuerdo con el reporte de la Sociedad Nacional de Industrias (2019) se ha evidenciado un descenso en las exportaciones del sector metalmecánico como se observa en la Figura 4, para revertir esta situación es necesario un cambio de estrategia de las empresas nacionales y apoyo del Estado, con lo cual se obtendrá una forma de frenar la expansión de las empresas extranjeras en el sector.



Figura 4. Exportaciones no tradicionales Perú enero-octubre 2019. Tomado del “Reporte estadístico No 12- diciembre 2019,” por La Sociedad Nacional de Industria y el Instituto de Estudios Económico y Sociales, 2019 (<https://www.sni.org.pe/no-12-diciembre-2019/>)

La diversidad de competidores en el sector metalmecánico hace que Polindustria al pertenecer al sector metalmecánico se encuentra en una actualización de su estrategia de negocio para hacer frente a los nuevos competidores tanto locales como externos. Betancourt (2017) indicó que la revisión de la estrategia de la compañía debe ser liderada periódicamente por el gerente y su comité gerencial, para de esta forma estar preparados y hacer frente a los competidores; en la Figura 5 se muestra una adaptación de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Polindustria.



Figura 5. Adaptación de cinco fuerzas de Porter para Polindustria.

2.2. Análisis Externo

El análisis del entorno o análisis externo proporciona las amenazas y oportunidades que tiene el sector donde se desempeña la organización; para ello, se evaluaron los factores políticos gubernamentales y legales, económicos, sociales, tecnológicos y por último ambientales.

2.2.1. Factores políticos, gubernamentales, y legales (P)

Códigos de electricidad. En el Perú, la Dirección General de Electricidad del Ministerio de Energía y Minas formula, interpreta o modifica los códigos de electricidad para utilización con la versión 2006, modificado el 2008, y los códigos de electricidad para suministros, de la última versión del 2011. Estos dos códigos son supervisados por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN), que es el organismo designado por el Estado, de fiscalizar y hacer cumplir estas normas; adicionalmente, para la gestión de seguimiento del cumplimiento contratan a ingenieros o mecánicos eléctricos titulados y colegiados. Los códigos de electricidad según el Ministerio de Energía y Minas (2006) son los que establecen las reglas preventivas para salvaguardar las condiciones de seguridad de las personas de la vida animal y vegetal, y de la propiedad, frente a los peligros derivados del uso de la electricidad (p. 7). La empresa Polindustria S.A. desarrolla y detalla en sus fabricaciones, instalaciones y mantenimientos, la forma cómo conducirá y utilizará las conexiones y equipos de conexión, instalación de equipos eléctricos, cargas de circuitos, factores de demanda de la electricidad, tipo de iluminación entre otros, los cuales garantizan el funcionamiento de los equipos y maquinarias que se encuentren instalando, fabricando o realizando mantenimiento. Además de ello proporciona de forma detallada los lugares de peligro donde se desarrollan los trabajos, los cuales pueden ser dentro o fuera de la empresa.

Por otro lado, los códigos de electricidad según el Ministerio de Energía y Minas del Perú (2011), establecen las reglas preventivas que permiten salvaguardar a las personas y a las instalaciones; además estos códigos se encuentran divididos en tres partes, la primera tiene 10 secciones, que detallan las reglas para la instalación y mantenimiento de estaciones de suministro eléctrico y equipos. La segunda tiene ocho secciones que indican reglas de seguridad para la instalación y mantenimiento de líneas aéreas de suministro eléctrico y

comunicaciones; y la última parte incluye 10 secciones que muestran las reglas de seguridad para la instalación y mantenimiento de líneas subterráneas de suministro eléctrico y comunicaciones (p. 3-5). Parte de los trabajos que realiza Polindustria S.A. es determinar la forma cómo suministrará la electricidad a los equipos y maquinarias que proporcionan a sus clientes. En tal sentido, realiza un previo análisis de las subestaciones que alimentan de energía a las maquinarias y equipos que serán reemplazados o mejorados, luego de este proceso de análisis y validación, detalla las condiciones de los transformadores de las subestaciones, propone diseños para mejorar las distribuciones si fuera el caso, entre otros puntos que garantizarán el funcionamiento y mantenimiento de los equipos y maquinarias que se encuentran trabajando. Es importante mencionar que Polindustria S.A. prevé con equipos de protección de seguridad para su personal de acuerdo con los trabajos que realiza dentro y fuera de la empresa, además pone en práctica los códigos de electricidad aun cuando el cliente no exija.

Normas internacionales. La empresa Polindustria S.A. también debe cumplir con ciertas normas internacionales que diferentes clientes le exigen tener para garantizar que los proyectos a realizar cumplan con la exigencia de sus procesos; las normas son las siguientes:

(a) International Electrical Commission (IEC), (b) American National Standards Institute (ANSI), (c) Institute of Electrical and Electronic Engineers (IEEE), (d) American Society for Testing and Materials (ASTM), (e) National Electrical Manufacturers Association (NEMA), (f) National Electrical Code (NEC), (g) National Fire Protection Association (NFPA), (h) Underwrite Laboratories (UL), (i) Electronic Industries Commission (EIA). La empresa Polindustria maneja las normas indicadas, de acuerdo con la exigencia de sus clientes, por lo que su personal ya se encuentra capacitado y frecuentemente realiza pasantías y actualizaciones, todo ello para garantizar el conocimiento y experiencia de los colaboradores en los proyectos.

Impuesto a la renta. Debido a la coyuntura ocasionada por el COVID 19, la Superintendencia Nacional Tributaria (SUNAT), mediante la resolución No 065-2020/SUNAT (2020), amplió medidas para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias por declaratoria de emergencia nacional y ampliación del aislamiento social obligatorio. Esta resolución sostiene que se da prórroga en lo siguiente: en primer lugar, hasta el 4 de junio de 2020, los plazos máximos de atraso de los libros y registros vinculados a asuntos tributarios a los que se refiere el artículo 8 de la Resolución de Superintendencia No 234-2006/SUNAT y normas modificatorias, así como los plazos máximos de atraso de los libros y/o registros a que se refiere el primer párrafo del numeral 12.1 del artículo 12 de la Resolución de Superintendencia No 286-2009/SUNAT y normas modificatorias, que originalmente vencían para dichos sujetos desde el 16 de marzo de 2020 y hasta el mes de mayo de 2020. En segundo lugar, hasta el 15 de mayo de 2020, los plazos de envío a la SUNAT -directamente o a través del operador de servicios electrónicos, según corresponda de las declaraciones informativas y comunicaciones del Sistema de Emisión Electrónica que vencían originalmente para dichos sujetos a partir del 16 de marzo de 2020 y hasta el 30 de abril de 2020, a fin de que estas sean remitidas a quien corresponda. En tal sentido, la empresa Polindustria se acogerá a este beneficio para sopesar la falta liquidez debido a que actualmente no se encuentra generando ingresos por la cuarentena impuesta por el Estado, por lo que el dinero que estaba destinado al impuesto de la renta, será utilizado en los pagos de planilla, proveedores, entre otros.

Legislación laboral. Dada la situación actual, el estado promulgó el decreto de urgencia que establece un subsidio para que el Estado financie el 35% de los salarios de los trabajadores formales que ganen hasta S/ 1,500. Esta medida fue tomada en el marco de la ampliación del estado de emergencia y la cuarentena, durante 13 días, para frenar el avance del coronavirus. Dado estos beneficios, la empresa se acogió para generar mayor liquidez y

con ello cubrir los pagos de corto plazo que actualmente tiene, además, a pesar de la situación en el que se encuentre el Perú, los proyectos que Polindustria tiene sólo se han aplazado para el mes de junio.

2.2.2. Factores económicos (E)

Producto Bruto Interno. Desde el 2016, 2017 y 2018 el Perú vino experimentando un crecimiento sostenible en la economía teniendo un Producto Bruto Interno (PBI) de 4%, 2.5% y 4%, respectivamente. Sin embargo, en el 2019, tuvo una contracción económica debido a factores externos e internos, siendo las principales la tensión comercial entre China y Estados Unidos que son socios estratégicos, y la inestabilidad política por los constantes enfrentamientos entre el poder legislativo y ejecutivo que conllevaron a que las inversiones no se realizaran con la rapidez que se requería. No obstante, en los meses de enero y febrero del año 2020, el PBI creció en 3% y 3.8%, siendo la de febrero, de acuerdo con los datos obtenido del Banco Central de Reservas del Perú, la tasa de expansión más alta desde julio de 2019. De esta manera, toda la actividad económica del Perú acumuló un incremento de 3.4% en estos dos meses; en la Figura 6 se presentan las variaciones porcentuales anuales del Producto Bruto Interno, desde febrero de 2019 hasta febrero de 2020.



Figura 6. Variación porcentual anual de Producto Bruto Interno del Perú. Tomado de "Resumen informativo," por Banco Central de Reservas del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2020/resumen-informativo-2020-04-16.pdf>)

Teniendo esta perspectiva, era notorio que en los próximos meses tendría un comportamiento de crecimiento sostenible, que generaría más inversiones de empresas, incremento de consumo, exportaciones, importaciones entre otros. S pesar de esto, un factor externo incontrolable, el virus COVID 19, que está afectando a nivel mundial, y que desde la quincena de marzo paralizó, en su mayoría, al aparato productivo del Perú, cambió radicalmente todas las proyecciones futuras de este año 2020. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el primer trimestre del año, el PBI fue de -3.4%, y de acuerdo con el BBVA Research (2020), para este trimestre, los componentes del PBI, tales como el gasto público se contrajeron en 5%, las inversiones tuvieron un retroceso del casi 17%, el gasto de los hogares disminuyó en 1.7%, debido a la cautela de los ciudadanos por gastar y a la dificultad que tuvieron inicialmente por encontrar bienes y servicios; y, adicionalmente las exportaciones cayeron en un 14%.

En este contexto, el Banco Central de Reserva del Perú, juntamente con el BBVA Research (2020) proyectan que el PBI del 2020 tendrá una caída histórica de entre -8% y -5%, considerando que la reactivación económica se dé en función a las cuatro fases que inició en mayo y culminó en agosto. Con lo expuesto, se prevé que para el 2021, el PBI tendrá un crecimiento que estará entre 4% a 6%, con lo cual los sectores productivos tendrían un importante crecimiento, que traería consigo oportunidades de nuevos proyectos en las diferentes industrias que serían posibles clientes potenciales para la empresa Polindustria en el 2021. En la Figura 7 se muestran las variaciones anuales del PBI desde el 2016 hasta la proyección del 2021.



Figura 7. Producto Bruto Interno del Perú 2016-2021. Tomada de “Indicadores económicos,” por el BBVA Research, 2020 (<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-retrocedera-este-ano-pero-tendra-un-importante-rebote-en-2021/>)

Por otro lado, según el INEI (2020), en el primer trimestre de 2020, el PBI por actividad económica, tuvo una disminución considerable, teniendo en la pesca y acuicultura con -15.3%, construcción (-13.3%), alojamiento y restaurantes (-10.6%), manufactura (-10.0%), Comercio (-6.2%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (-5.4%), extracción de petróleo, gas y minerales (-5.2%), electricidad, gas y agua (-2.1%) y servicios prestados a empresas (-1.6 %). Sin embargo, atenuaron esta caída las actividades de administración pública y defensa 4.7%, telecomunicaciones y otros servicios de información 3.9%, servicios financieros, seguros y pensiones 3.5%, agricultura, ganadería, caza y silvicultura 2.9% y otros servicios con 2.7%. Los derechos de importación y los otros impuestos a los productos disminuyeron en conjunto -5.1% (p. 9-10). Cabe mencionar que la empresa Polindustria tiene sus clientes en el sector manufactura y pretende incursionar en los sectores de agricultura, ganadería, caza y silvicultura; en la Tabla 4 se tiene el detalle de cada una de las actividades.

Tabla 4

Producto Bruto Interno del Perú

Actividad	2019/2018				2020/2019	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Economía Total (PBI)	2.4	1.2	3.2	1.8	2.2	-3.4
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.9	1.9	1.3	5.3	3.2	2.9
Pesca y acuicultura	-20.3	-32.2	14	-29	-25.2	-15.3
Extracción de petróleo, gas y minerales	-0.5	-2.3	0.3	2.1	-0.1	-5.2
Manufactura	-0.9	-6.8	4.1	-2.3	-1.7	-10
Electricidad, gas y agua	5.9	3.8	3.7	2.4	3.9	-2.1
Construcción	2.3	7.3	3.3	-4.6	1.6	-13.3
Comercio	2.4	2.8	3.3	3.6	3	-6.2
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2.4	2	2.1	2.7	2.3	-5.4
Alojamiento y restaurantes	3.7	4.5	5.1	5.3	4.7	-10.6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	7.4	7.6	4	3.5	5.6	3.9
Servicios financieros, seguros y pensiones	4.6	3.5	4.9	5.2	4.5	3.5
Servicios prestados a las empresas	3.4	3.4	3.7	3.3	3.4	-1.6
Administración pública y defensa	5	4.9	4.9	5	4.9	4.7
Otros servicios	3.4	3.9	3.7	4	3.8	2.7
Total industrias (VAB)	2.4	1.2	3.2	2	2.2	-3.2
Otros impuestos a los productos y DM	2.6	1.6	3.8	0.1	2	-5.1

Nota: Producto Bruto Interno del Perú de acuerdo con Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Tomado de “*PBI Trimestral*,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

(inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf)

Además, según el INEI (2020), el PBI de la actividad manufactura tuvo una disminución de -10%, de acuerdo con el valor agregado a precios constantes de 2007, respecto al mismo período del año anterior, ello debido a la paralización de la mayoría de las industrias por el aislamiento social obligatorio en marzo. Entre las industrias que registraron menores niveles de producción figuran: fabricación de productos metálicos (-23.7%); textil y del cuero (-22.8%); fabricación de productos minerales no metálicos (-16.6%); otras industrias manufactureras (-16.2%); del papel, impresión y reproducción de grabaciones (-14.3%); química (-11.5%); de madera y muebles (-5.7%) y alimenticia (-4.2%). Estas fueron contrarrestadas por el crecimiento de las industrias metálicas básicas en 17.9% (p. 13-14). Cabe señalar que la empresa Polindustria se encuentra posicionada sólidamente en el sector manufactura dentro de la industria alimenticia (alimentos y bebidas), teniendo allí a sus

principales clientes Mondelez, Coca Cola y Alicorp, que a inicios del mes de abril tenía programado iniciar los proyectos de gran valor, pero debido a la coyuntura, se aplazaron las fechas, por lo cual iniciaron en los meses de junio; ello muestra que a pesar de toda la situación actual, la empresa, en este año, realizará los proyectos pactados a finales del 2019 e inicios del 2020; en la Tabla 5 se tiene el detalle de las actividades del sector manufactura.

Tabla 5

PBI del Sector Manufactura

Actividad	2019/2018				2020/2019	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Manufactura	-0.9	-6.8	4.1	-2.3	-1.7	-10
Industria alimenticia	1.8	-13	12.1	-0.5	-0.7	-4.2
Industria textil y del cuero	-3.1	-6.4	-8.8	-9.2	-6.7	-22.8
Industria de madera y muebles	0.5	0.5	8.3	7.5	4.2	-5.7
Industria del papel, impresión y reproducción de grabaciones	5.6	-14.4	-5.5	-11.5	-6.6	-14.3
Industria química	0.5	-5.4	1	-5.1	-2.3	-11.5
Fabricación de productos minerales no metálicos	1.1	3	3.2	1.9	2.3	-16.6
Industrias metálicas básicas	-16.5	0.4	4.1	3.4	-1.7	17.9
Fabricación de productos metálicos	4.2	-5.1	6.6	-1.3	0.4	-23.7
Otras industrias manufactureras	-2.4	-10.3	4.2	-8	-4.5	-16.2

Nota: PBI del sector manufactura de acuerdo con la variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Tomado de “*PBI Trimestral,*” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf)

Adicionalmente, el INEI (2020) indicó que dentro del primer trimestre del 2020, el valor agregado bruto de la actividad agricultura, ganadería, caza y silvicultura a precios constantes de 2007 creció 2.9%, debido al comportamiento positivo de los subsectores agrícola (3.4%) y pecuario (2.4%). Favorecieron el buen desempeño de las agroexportaciones, destacando la mayor demanda externa de uva, palta, arándano y espárrago. Estos subsectores son potenciales mercados para que la empresa Polindustria capte clientes, ya que estos utilizan, dentro de su sistema productivo, fajas transportadoras, sistemas de enfriamiento, entre otros sistemas, equipos y máquina, que la empresa puede ofrecer de forma tal que genere optimizaciones y mejoras en sus procesos productivos. Cabe señalar que

actualmente Polindustria depende de cuatro clientes principales, por lo que expandirse es uno de sus principales objetivos para garantizar su sostenibilidad en el tiempo y con ello explorar nuevos sectores con gran potencial de crecimiento futuro y sostenible; en la Tabla 6 se presenta el detalle el PBI del sector agricultura, caza y silvicultura.

Tabla 6

PBI del Sector Agricultura, Caza y Silvicultura

Actividad	<u>2019/2018</u>				<u>2020/2019</u>	
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4.9	1.9	1.3	5.3	3.2	2.9
Agrícola	5.7	0.9	-0.4	6.9	2.6	3.4
Pecuaría	5.2	4.2	3.6	3.3	4.1	2.4

Nota: PBI del sector agricultura, caza y silvicultura de acuerdo con la variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Tomado de “PBI Trimestral,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf)

Tipo de Cambio. Con respecto al tipo de cambio, en diciembre del 2019 se cerró en S/ 3.36, reduciéndose considerablemente con respecto al tercer trimestre, que se llegó tener un tipo de cambio desde S/ 3.45 hasta S/ 3.47. En este primer trimestre del año 2020 nuevamente se generó un incremento del tipo de cambio, ocasionado por los problemas sociales en el Perú y la coyuntura que tiene la enfermedad del COVID 19. En este contexto, el tipo de cambio es clave en la organización, ya que sus proveedores son importadores de metales manufacturados, los cuales son esenciales en los materiales que utilizan para los proyectos. Por lo tanto, un incremento considerable en el tipo de cambio genera modificaciones en las cotizaciones que realizan a sus clientes, además entre fines de febrero e inicio de marzo tuvieron grandes cambios e incluso en algunos casos tuvieron que buscar alternativas de materiales para sopesar el costo de los materiales que iban a utilizar en ciertas fabricaciones que realizaban. El seguimiento del tipo de cambio, no es rutinario en la organización, debido a que las cotizaciones se realizan con información de proyectos pasados, y en su mayoría no realizan actualizaciones de precios de los materiales, con lo cual cuando se genera

incrementos, afecta considerable al flujo de caja de la empresa y en algunos casos se debe modificar las cláusulas del contrato con sus clientes ya que en un 10% de la cotizaciones, no indicaba que los costos de ciertos materiales debían estar sujeto a fluctuaciones del tipo de cambio. Cabe señalar que el BCRP y BBVA Research (2020), proyectan que para diciembre de 2020 se cerrará entre S/ 3.35 hasta S/ 3.4, y para el 2021 entre S/ 3.3 hasta S/ 3.35, sin considerar la volatilidad que se tendría por factores externos; en la Figura 8 se tiene el detalle.

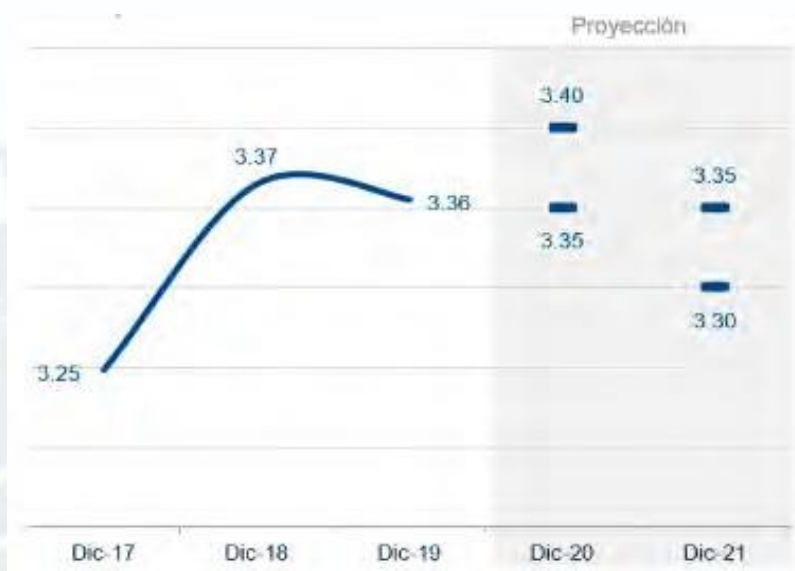


Figura 8. Tipo de Cambio promedio de diciembre de 2017 hasta diciembre de 2021. Tomada de “Indicadores económicos,” por el BBVA Research, 2020 (<https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-economia-peruana-retrocedera-este-ano-pero-tendra-un-importante-rebote-en-2021/>)

Disponibilidad de crédito. De acuerdo con el Decreto Supremo N° 124-2020-EF (2020) de ampliación del alcance y mejora de las condiciones de acceso en beneficio de las microempresas, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), modificó el programa Reactiva Perú. Dentro del decreto se tiene lo siguiente: En primer lugar, la garantía que otorga el Programa REACTIVA PERÚ a los créditos en soles que las ESF otorgan a favor de las empresas que requieran financiar la reposición de su capital de trabajo, cubre como máximo el monto equivalente a tres meses de ventas promedio mensual del año 2019, de acuerdo con los registros de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración

Tributaria (SUNAT). En segundo lugar, en el caso de créditos a microempresas, para la determinación del límite de la garantía, además del criterio señalado en el párrafo precedente, también se puede utilizar el monto equivalente a dos meses promedio de deuda del año 2019, según los parámetros establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) para créditos a microempresas, hasta un máximo de S/40,000.00 (cuarenta mil y 00/100 soles), el que resulte mayor. En tercer lugar, la garantía que otorga el Programa REACTIVA PERÚ cubre el saldo insoluto del crédito otorgado de hasta S/90,000 con garantía del 98%, de S/ 90 001 hasta S/ 750 000 con garantía del 95%, de S/ 750 001 hasta S/ 7'500,000 con garantía del 90% y S/7'500,001 hasta S/10'000,000 con garantía del 80%. En cuarto lugar, las empresas del sistema financiero (ESF), a efectos de determinar los montos máximos de los créditos por empresa, toman en cuenta todos los créditos que hayan sido otorgados con anterioridad a la vigencia del presente Decreto Supremo. En quingo lugar, el monto total de los créditos que se garantizan a través del Programa REACTIVA PERÚ por empresa deudora, no excede los S/ 10'000,000,00 (diez millones y 00/100 soles), además de los intereses derivados de su uso en operaciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Por lo indicado en decreto, la empresa Polindustria se apoyará en los créditos que otorgarán las entidades financieras para sopesar los costos de los proyectos que se realizarán en todo el año, además de considerarlos como una gran opción debido a que tiene un año de periodo de gracia.

2.2.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)

Tasa de crecimiento poblacional. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda el Perú ha disminuido la tasa de crecimiento en un 53%, comparando el censo del 2007 con respecto al 2017. Además, en la Figura 9 se muestra que la tasa de crecimiento de la provincia de Lima disminuyó en un 40% con respecto al censo del 2007.

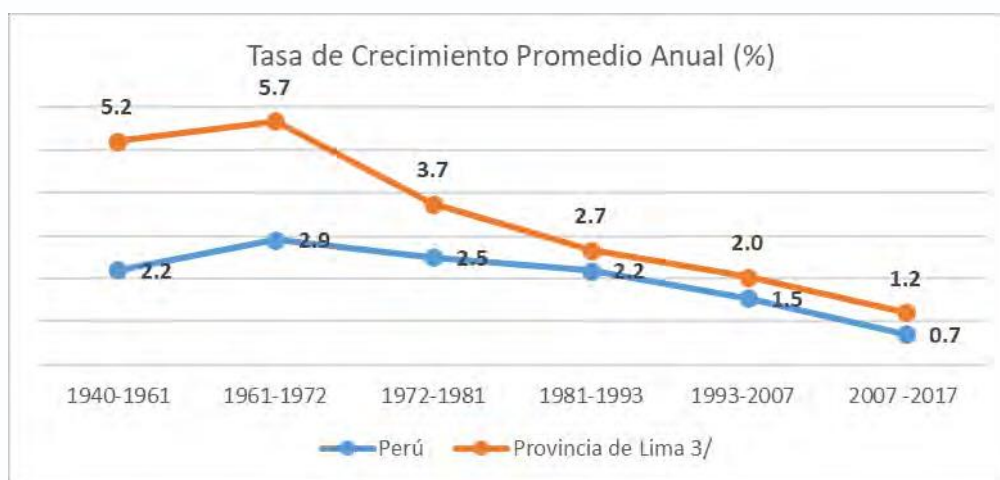


Figura 9. Tasa de crecimiento promedio Anual (%) de acuerdo con la encuesta permanente de empleo del INEI 2017. Adaptado de “Crecimiento y distribución de la población, 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1530/libro.pdf)

Por otra parte, el censo del 2017 indica que en la región natural de la costa tiene 58% de población del Perú, adicionalmente muestra que su crecimiento con respecto al censo del 2007 ha sido de 14%. Cabe indicar también, que la sierra del Perú tiene una disminución de su crecimiento del 6% con respecto al censo del 2007, a pesar de ello ocupa el segundo lugar dentro de las tres regiones naturales (ver Tabla 7).

Tabla 7

Evolución de la Población Censada en el Perú

REGIÓN NATURAL	1940	1961	1972	1993	2007	2017
Total	6,207,967	9,906,746	13,538,208	22,048,356	27,412,157	29,381,884
Costa	1,759,573	3,859,443	6,242,993	11,547,743	14,973,264	17,037,297
Sierra	4,033,952	5,182,093	5,953,293	7,668,359	8,763,601	8,268,183
Selva	414.452	865.210	1,341,922	2,832,254	3,675,292	4,076,404

Nota: Perú: Evolución de la población censada, por año censal, según región natural, 1940 – 2017. Tomado de “Libro,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1530/libro.pdf)

Además, las regiones del Perú que representan el 80% de la población son Lima, Piura, La Libertad, Arequipa y Cajamarca generan gran consumo y movimiento económica, lo que ha llevado a tener en sus territorios a las empresas más grandes, por lo que en la

actualidad, la empresa Polindustria S.A. ha logrado identificar empresas con gran potencial de crecimiento, generadoras de empleo y con gran participación del mercado en sus regiones así como en todo el Perú; este análisis le ha llevado a identificar oportunidades para ofrecer productos que mejoraría o cambiaría las líneas productivas y alcanzaría gran rendimiento y reducciones de costos en energía, mano de obra, suministros entre otros recursos, en las empresas potenciales. Adicionalmente, Lima donde se concentra la mayor cantidad de la población, es la que se muestra con mayor impacto para generar ingresos probables a las empresas que a la vez serían posibles clientes en Polindustria S.A. (ver Figura 10).

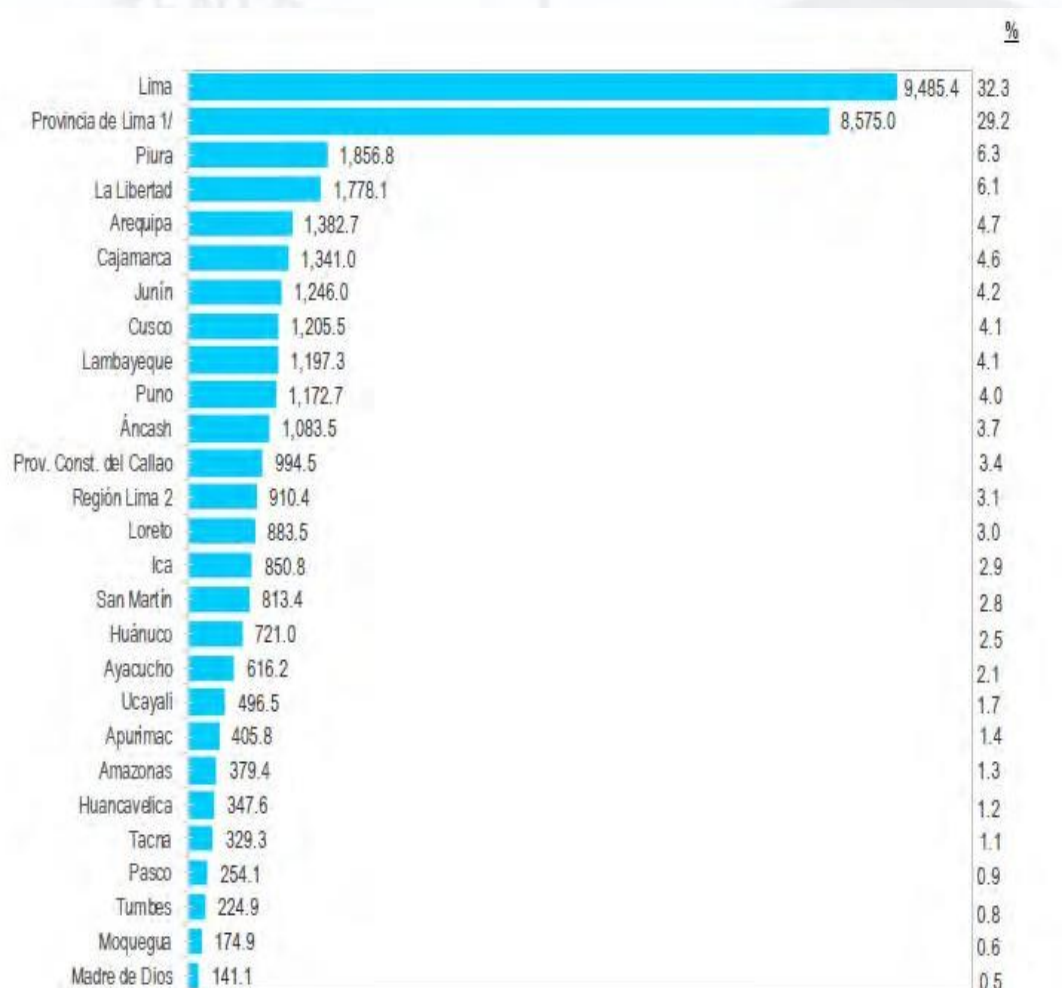


Figura 10. Perú: Población censada, según departamento 2017 (miles). Tomado de “Libro,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1530/libro.pdf)

Mercado laboral: La población económicamente activa del trimestre móvil para la población con educación superior universitaria incrementó en 11.4% y la superior no universitaria en 4.3%. De esta población, la ocupada para la educación superior universitaria aumentó en 12.5% y la superior no universitaria de 5.3% de acuerdo con lo mostrado en la Figura 11, además todas las ramas de actividad y tamaño de empresa han incrementado en el trimestre móvil, sin embargo, la actividad de construcción tuvo 4.2%, el mayor entre los demás sectores. En la actualidad Polindustria S.A. requiere de personal especializado (ingenieros, y técnicos) para la utilización de tecnología, equipos automatizados, desarrollos de nuevas líneas transportadoras y de fabricación de esta, que garanticen la calidad de sus productos y de su servicio. En tal sentido, esta tendencia al incremento de la población ocupada superior universitaria y no universitaria es fundamental. Por otro lado, el incremento de la PEA (población económicamente activa) en manufactura y construcción generan alertas de que existe creciente demanda de profesionales por el incremento de la demanda de estas actividades económicas (ver Tabla 8 y Tabla 9).

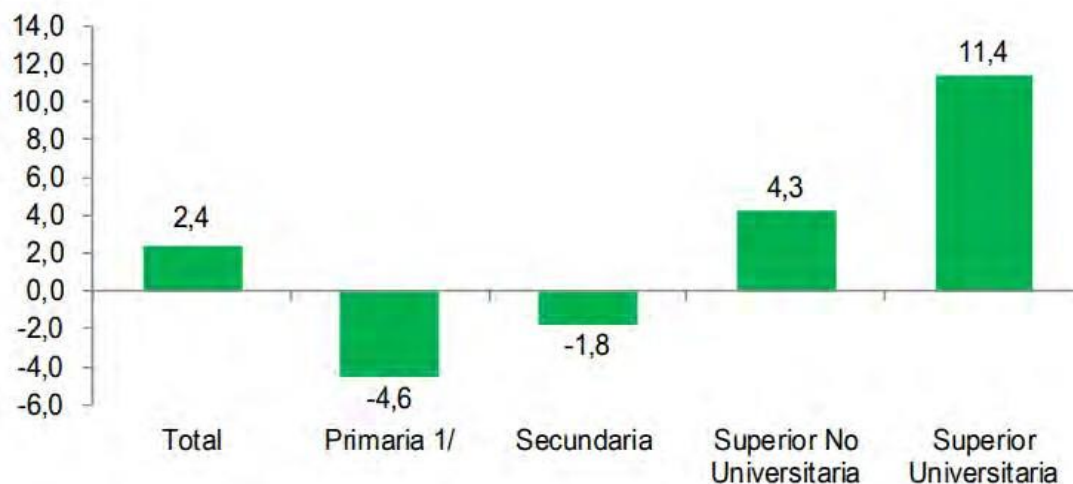


Figura 11. Lima Metropolitana: Variación porcentual de la población económicamente activa, según nivel de educación alcanzado. Trimestre móvil: Dic 2018 -Ene-Feb 2019 / Dic 2019 -Ene-Feb 2020 (Porcentaje). Tomado de “Boletines,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)

Tabla 8

Población Ocupada según el Nivel de Educación Alcanzado

Nivel de educación	Dic 2018-Ene- Feb 2019	Dic 2019-Ene- Feb 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4,856.2	4,997.6	141.4	2.9
Primaria 1/	390.20	373.8	-16.4	-4.2
Secundaria	2,408.6	2,373.4	-35.2	-1.5
Superior no universitaria	881.5	928.1	46.6	5.3
Superior universitaria	1,175.9	1,322.3	146.4	12.5

Nota: Lima Metropolitana: Población ocupada según nivel de educación alcanzado Trimestre móvil: Dic 2018-Ene-Feb 2019 y Dic 2019-Ene-Feb 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual). Tomado de “Boletines,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)

Tabla 9

Población Ocupada según las Ramas de Actividad

Ramas de actividad	Dic 2018-Ene-Feb 2019	Dic 2019-Ene-Feb 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4,856.2	4,997.6	141.4	2.9
Manufactura	675.0	694.7	19.7	2.9
Construcción	359.0	374.1	15.1	4.2
Comercio	1,023.1	1,047.7	24.6	2.4
Servicios	2,738.9	2,821.7	82.8	3.0

Nota: Lima Metropolitana: Población ocupada según ramas de actividad Trimestre móvil: Dic 2018-Ene-Feb 2019 y Dic 2019-Ene-Feb 2020 (Miles de personas, variación absoluta y porcentual). Tomado de “Boletines,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)

2.2.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

En el año 2000, el gobierno del Perú juntamente con organizaciones multilaterales como el Banco Mundial, Banco Japonés para la Cooperación Internacional, diseñó y ejecutó diversos programas y proyectos a favor de la innovación y tecnología.

Inversión en Investigación y Desarrollo. En el 2019 la inversión del sector público y privado en lo que respecta investigación, tecnología e innovación ha crecido un 0.12% del PBI, el cual representó un gasto del 0.08% del PBI, a pesar de ello, si se compara el

porcentaje de gasto, el Perú se encuentra por debajo de Colombia (0.25%), Chile (0.38%) y Brasil (1.24%). Para el 2020 el dinero que se encuentra designado para innovación y tecnología, se concentra en tres partes, las cuales se describen en la Tabla 10.

Tabla 10

Estimaciones de la Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación

	Línea de base, 2012 (millones de nuevos soles)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión en generación de nuevos conocimientos y tecnologías	230.0	253.0	278.3	306.1	336.7	370.4	407.5	448.2	493.0
Inversión en transferencia y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías	70.0	91.0	118.3	153.8	199.9	259.9	337.9	439.2	571.0
Inversión para facilitar el acceso y uso de nuevos conocimientos y tecnologías	160.0	256.0	409.6	655.4	1048.6	1677.7	2684.4	4295.0	6871.9
Total	460.0	600.0	806.2	1115.3	1585.2	2308.0	3429.7	5182.4	7936.0

Nota: Estimaciones de la inversión pública en ciencia, tecnología e innovación en el Perú, 2013-2020. Tomado de "CTI," por Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)

Según el Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica (FONDECYT) ha invertido 46 millones de soles en proyectos y actividades, y de este monto el 33% se encuentra distribuido en provincias; en la Figura 12 se muestra el detalle de los fondos donde se invirtieron.

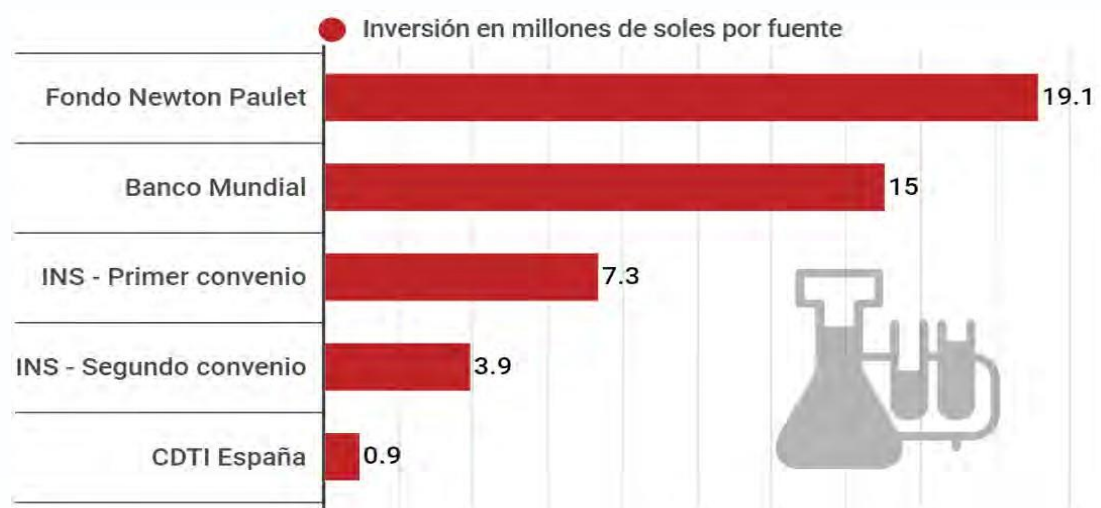


Figura 12. Inversión del Fondecyt al tercer trimestre del 2019. Tomado de “Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020” por Andina, 2019 (<https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>)

Por otro lado, en la Figura 13 se tiene el detalle de las regiones que se financiaron proyectos y actividades. En ella se muestra que Arequipa es la región que más inversiones a solicitado, fuera de Lima, con lo cual demuestra que se encuentra trabajando para incentivar la investigación y el desarrollo; cabe señalar que Lima tiene el 70% del financiamiento. En la situación actual, la empresa Polindustria S.A. no participa en ningún programa que tenga FONDECYT, debido en cierta medida al desconocimiento, además de la falta de interés en participar de los jefe y gerentes. Si bien es cierto que la empresa no se encuentra inscrita en ninguna convocatoria, desarrolla innovación constantemente, teniendo dos principales trabajos que ha desarrollado y ha logrado ganar licitación por sus potenciales de ahorro. Específicamente, en la empresa Coca Cola instalaron motores mecatrónicos en una línea productiva para lograr eficiencia energética de 10% a 25%; además de ello desarrollaron y fabricaron un volcador de bateas de cremas automático para la empresa Mondelez, generando optimizaciones en mano de obra. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un área de innovación y desarrollo, siendo el área de ingeniería quien realiza las innovaciones,

fabricación, y hasta ofrece los productos a los diferentes clientes de la organización.

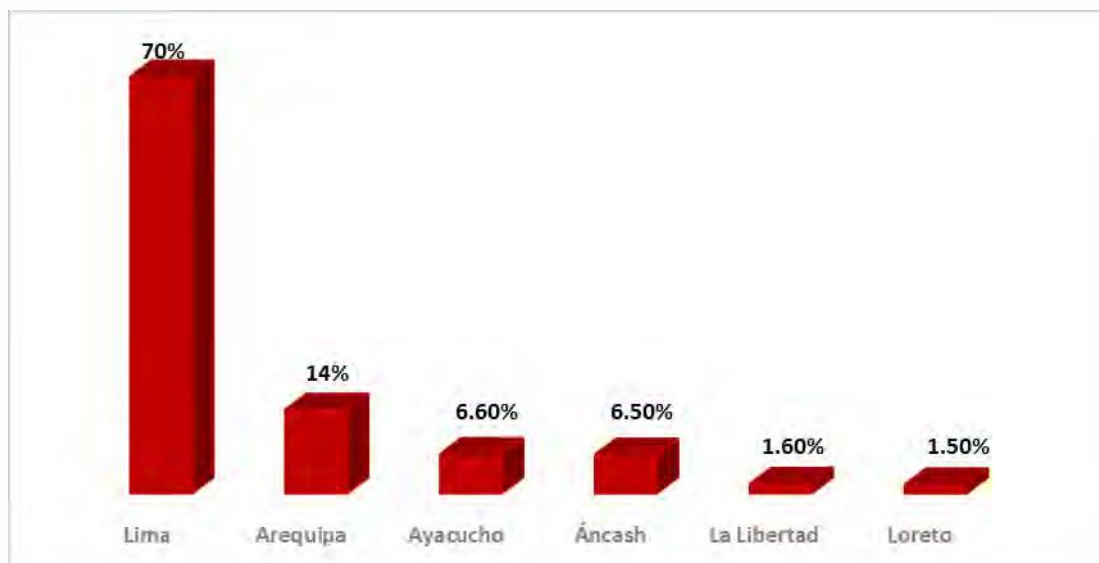


Figura 13. Proyectos por región de origen. Tomado de “Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020” por Andina, 2019 (<https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>)

2.2.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

El Perú cuenta con una Política Nacional del Ambiente (2009), que fue elaborada en concordancia con lo dispuesto en la Ley General de Ambiente y otras normas, tales como la Ley No. 27783, Ley de Bases de la Descentralización; Ley No. 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; Ley No. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley No. 26821, Ley Orgánica de Aprovechamiento Sostenible de los Recursos Naturales; así como con los tratados internacionales suscritos por el estado peruano (p. 5). El cumplimiento de todas estas políticas se rige a nivel nacional y se encuentran orientadas al sector privado y sociedad en general; la estructura que tiene la Política Nacional del Ambiente (2009) se encuentra dividida en cuatro ejes, los cuales son conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, la gestión integral de la calidad ambiental, gobernanza ambiental, y compromisos y oportunidades ambientales internacionales (p. 13). Los clientes de Polindustria solicitan que el cumplimiento de las políticas medioambientales

estén acorde a lo indicado por las leyes mencionadas líneas arriba, estas a la vez son adaptadas por la empresa para generar la matriz de aspectos e impactos ambientales en las diversas actividades que ejecutan para el cumplimiento de los trabajos. Además de ello, los equipos de transportadores de materiales que fabrica la empresa deben cumplir estrictamente con la entrega de protocolos detallados de limpieza, ya que estas pueden provocar contaminación en los productos que se fabrican en dicho equipo, así como también la fabricación de dichos equipos debe ser de materiales inertes, no porosos, no absorbentes, compatibles con el ambiente y con los productos del cliente. Es importante mencionar que existe oportunidades de desarrollar planes en referencia a manejo de residuos peligrosos, las cuales son utilizadas para el funcionamiento de los equipos.

Por otra parte, los equipos y estructuras que la empresa elabora deben estar totalmente selladas para evitar que entren microorganismos, sólidos, líquidos, insectos que serían potencial contaminante para los productos que fabrica a sus clientes. Asimismo, las soldaduras deben ser continuas, los adhesivos como silicona/látex no pueden ser usados para sellar equipos de proceso ello con el objetivo de prevenir cualquier contaminación. Igualmente, Polindustria S.A. debe mantener la zona, donde se colocan los equipos, señalizado para prevenir la migración de contaminantes tales como polvo, suciedad y escombros en las zonas donde podrían estar realizando actividades productivas. Además, si para los equipos se requiere utilizar sustancias químicas, es obligatorio que se tenga la ficha de datos de seguridad de materiales (MSDS), la cual debe encontrarse debidamente rotulada, teniendo el nombre del químico, el rombo de la Asociación Nacional de Protección contra el Fuego (NFPA) u otro sistema de clasificación de riesgos internacionales.

2.2.6. Oportunidades y amenazas

Culminado el análisis externo se identificaron las oportunidades y amenazas potenciales que enfrenta la organización.

Oportunidades. A continuación, las oportunidades encontradas:

- Acceso a subsidio del 35% de los salarios de los trabajadores que ganen hasta S/ 1,500.
- Disponibilidad de crédito en entidades financieras que son garantizados por el programa REACTIVA PERÚ.
- Proyección de crecimiento de 4% al 6% del PBI en 2021.
- Crecimiento del PBI del sector agrícola y pecuario en el primer trimestre de 2020, con potencial para captación de nuevos clientes.
- Oportunidad de oferta de profesionales con estudios superiores universitarios y no universitarios que pertenecen a la poblacional económicamente activa, y que son gran potencial de poder ser contratados por sus habilidades técnicas y de gestión.
- Gran oferta de la población económicamente activa en la actividad de manufactura, lo que permite abrirse oportunidades en la contratación de personas con experiencia y educación.

Amenazas. A continuación, las amenazas encontradas:

- Inestabilidad en el tipo de cambio, debido a la incertidumbre en los mercados por la pandemia.
- Inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú.
- Proyección de caída de entre -5% a -8% del PBI en 2020.
- Decrecimiento del PBI de la industria de alimentación en el primer trimestre de 2020.
- Costos de producción bajos de los potenciales ofertantes de productos similares al de Polindustria S.A. debido a la compra de materiales derivados del cobre y aluminio a los fabricantes de China.

- Incremento de los precios del acero, cobre y aluminio por la inestabilidad del tipo cambio.
- Crisis económica nacional y mundial debido a la pandemia ocasionada por el virus COVID 19.
- Cambio estructural en la forma de trabajar en tiempos de pandemia.

2.3. Análisis Interno

Después de realizado el análisis externo, se procedió a realizar el análisis interno de Polindustria S.A., por medio del AMOFITH, para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la organización:

2.2.2. Administración y gestión

Polindustria SA, es una empresa dedicada al diseño y fabricación de productos metalmecánicos; su Directorio está conformado por tres representantes que controlan y establecen el cumplimiento de los objetivos alineados a la misión y visión de la organización. Es importante mencionar que las reuniones con el Directorio son de frecuencia mensual, donde se exponen temas financieros, problemas de atrasos en ordenes de compras y propuestas referentes a la gestión de la empresa, en el que se proponen acciones para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo establecidos por la organización. La Gerencia General está representada por Ángel Mauricio Lefevre García, quien cuenta con experiencia en el sector desde el año 1977 y es representante legal y fundador de Polindustria. Realiza funciones como la planeación, dirección y control de los procesos productivos, comerciales, administrativos y financieros de la empresa. Además, apoya a los ingenieros, técnicos y operarios para el avance de las actividades para el cumplimiento de las normas según procedimiento establecido. Asimismo, participa en las relaciones públicas con los clientes y gestiona la consolidación de alianzas estratégicas con clientes y proveedores, así como los diferentes acuerdos para la venta de productos a nivel internacional, representando a la

empresa en los procesos de selección, como licitaciones y concursos públicos, (Polindustria, 2019), es decir, es la imagen de la empresa y el nexo para la captación de clientes. La Gerencia General tiene a su cargo las siguientes áreas, que son el soporte para la toma de decisiones: (a) Asesoría Legal, (b) Gerencia de Administración y Finanzas, (c) Gerencia Comercial, (d) Gerencia de Operaciones y (e) Asistente Ejecutiva.

La Gerencia de Administración y Finanzas, es la responsable de gestionar eficientemente los recursos humanos, logísticos, financieros y de tecnología de la información requeridos por la empresa, a fin de que sean obtenidos y brindados en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costos, de acuerdo con las políticas y estrategias de gestión establecidas, garantizando la funcionalidad administrativa y operacional de la empresa (Polindustria, 2019). Asimismo, apoya en la supervisión de los procesos de contrataciones, gestionando la administración del personal a cargo. Participa en la elaboración del Plan Estratégico, Presupuesto Anual, elaboración de los Estados Financieros y da seguimiento a los indicadores de control financiero, detectando posibles riesgos de rentabilidad, solvencia y liquidez. Sin embargo, no se han generado indicadores claros de gestión que detecten posibles riesgos que influyan directamente en los procesos de la empresa. Además, tiene a su cargo las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería, Sistemas Servicios Generales y Logística. Al respecto, es importante precisar que Polindustria S.A., presenta debilidad en los indicadores de gestión, es así que, en el análisis realizado, se identificó la deficiencia en la gestión de cobranzas, alto costo de ventas, disminución en ventas y análisis de cuentas contables, por lo que es conveniente establecer controles y procedimientos para determinar la eficiencia de los costos y procesos, para ello es importante contar con nuevas herramientas y mecanismos que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

2.2.3. Marketing y ventas

Actualmente, Polindustria S.A., no cuenta con un área de Marketing y Ventas, sin embargo, los encargados de realizar las actividades de mercadeo son las personas que conforman el Área de Proyectos, quienes participan en las licitaciones y en los análisis de los casos de negocio, cuyo seguimiento lo realiza el Gerente de Operaciones, mediante visitas de frecuencia mensual, según su cartera de clientes. Cabe mencionar que, revisando las estadísticas de las atenciones y tiempos de entrega de las licitaciones, se encontró que casi un 35% de las licitaciones a los clientes tienen un tiempo de retraso de siete a 10 días; y un 10% de las licitaciones no llegan a ser atendidas. Esta deficiencia conlleva a reducir la oportunidad de conseguir la adjudicación de dichas licitaciones. La empresa en su Planeamiento 2020, ha definido repotenciar sus diferentes estrategias de ventas, como la implantación de un área netamente dedicada a ventas, un plan comercial y el reposicionamiento de imagen. Los principales clientes de Polindustria S.A., son: Alicorp, Grupo Gloria, Bimbo, Unique, Sodimac, Supermercados Peruanos, entre otros. Es significativo resaltar que si bien es cierto Polindustria S.A., no cuentan con una estrategia de ventas, la estrategia que aplica está enfocada en sus clientes principales, no considerando a varios clientes importantes del sector alimentos y bebidas. Por otro lado, es preciso mencionar que los proyectos y diseños de la empresa son de alta calidad, puesto que son personalizados y están dirigidos a un sector exigente, en donde sus clientes representan el 85% de los ingresos, concentrando un alto porcentaje de riesgo de dependencia en la facturación. Además, a veces se incurren en costos elevados para cumplir con los tiempos de entregas, en vista de no contar con una planificación en las funciones, por causa de un plan de marketing.

Polindustria S.A., conoce a sus clientes y ellos se identifican con la organización, sin embargo, no cuenta con un área de ventas por lo que carece de una estrategia de crecimiento y análisis de investigación de mercado que le brinde información sobre los clientes, la

competencia y segmentación del mercado. Además, no dispone de la fuerza de ventas, es por esa razón la importancia de contar con un Plan de Marketing que le permita conocer a su competencia, a sus nuevos clientes, gestionando estrategias de ventas, donde visibilice a los posibles clientes potenciales, se definan estrategias que permitan generar ingresos, los cuales deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa, que conlleven a su principal objetivo que es el incremento de las ventas.

2.2.4. Producción y operaciones

Polindustria S.A., es una empresa líder en servicio de proyectos, mantenimientos y de fabricación de equipos y repuestos, que se encuentra enfocada en brindar soluciones innovadoras respetando los altos estándares de cada uno de sus clientes. Motivo por el cual cuenta con un área de automatización, conformado por ingenieros de experiencia, cuya ventaja competitiva, está relacionada con los siguientes elementos: (a) control de calidad y eficiencia creando herramientas que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes y respetando los estándares de alta calidad, (b) incremento de la productividad; la falta de optimización de los costos incurren en materiales innecesarios y (c) reducción de trabajos manuales; no se cuenta con una integración en los procesos, una política de mejora continua y una deficiencia en la comunicación entre áreas, lo que conlleva a demoras en los procesos. Es así que la Gerencia General ha establecido políticas de calidad para mantener la calidad exigidas por sus clientes garantizando alta calidad en cada proyecto, para lo cual designan al Gerente de Operaciones, como responsable y líder del proyecto. Para ello, la empresa dispone de un equipo de trabajo competente conformado por personal del *staff* de ingeniería y personal de operación, para garantizar los niveles de alta calidad exigidos por el cliente. Asimismo, como soporte en la gestión del proyecto y la ejecución, designa a un Administrador y un Coordinador, los que apoyan al Ingeniero Residente a llevar a cabo todos los controles aplicables a las actividades del proceso de construcción, montaje e instalación

en temas de calidad. Para ello los materiales recepcionados son verificados y controlados antes de ingresar a los almacenes para así garantizar que se cumplan con las especificaciones técnicas de los clientes, siendo el responsable de esta actividad el Supervisor Mecánico. Por otro lado, es importante mencionar que en este procedimiento de revisión se deben verificar los siguientes documentos: (a) la orden de compra emitida por Polindustria S.A y (b) las guías de remisión de los materiales. Con el cumplimiento de estos controles se garantiza el ingreso de materiales revisados y aceptados por el equipo del proyecto para la ejecución del proyecto. Todo el control de recepción de materiales, fabricaciones de taller y servicios externos que ingresa y sale del proyecto en ejecución es registrado en el formato POL-001: Control de Recepción de Materiales & Servicios.

En cuanto al proceso de Construcción, la ejecución se realiza con un plan de puntos de inspección (PPI), los cuales serán inspeccionados y controlados con los formatos de habilitado, fabricación y montaje correspondientes a cada etapa de la ejecución del proyecto. Luego el Supervisor de Obra, el Coordinador y el Supervisor de Seguridad revisan los registros, informes y pruebas de operación antes de proceder a realizar el acta de entrega del proyecto, adicionalmente se debe asegurar las condiciones de entrega del proyecto sean las mismas que se dieron en las especificaciones de la cotización, (Polindustria, 2019, p.9). También Polindustria S.A. ha establecido dentro del Plan de Calidad, un procedimiento para el control de planos, en el cual se detallan las acciones a seguir en caso de realizarse modificaciones y cambios, con el fin de que al término del proyecto se adjunten los planos actualizados para su registro, sustento y control en el formato POL-005: Control de planos.

Actualmente, Polindustria S.A., no cuenta con indicadores, lo que se considera como una debilidad para la empresa. Como lo indicaron Arango et al. (2017) los indicadores son aquellos elementos que influyen directamente en los controles de la organización y contribuyen a la obtención de ventajas competitivas, permitiendo identificar las áreas críticas

de la empresa para tomar acciones y mejorar el desempeño de la empresa. Es por esta razón, que se hace indispensable la aplicación de indicadores para el desarrollo en los procesos de la organización, debido a que impactan directamente en la satisfacción y fidelidad de sus clientes antiguos y nuevos, que es el objetivo a donde se quiere llegar.

2.2.5. Contabilidad y finanzas

El Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de Polindustria permitió realizar un análisis de los principales indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y análisis Dupont. El análisis realizado fue de los años 2019 y 2018, según información proporcionada por la empresa.

La ratio de liquidez de Polindustria es de 8.24 para el 2019 y de 2.14 para el 2018, lo que indica que la empresa cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo; sin embargo, cuenta con un exceso de recursos ociosos que no están siendo explotados, conllevando a que no sea rentable, se evidencia que la empresa incrementó en 6.07 en relación al 2018, en el que la ratio era menor 2.14, lo que indicaría que contaba con recursos sin usar. Por otro lado, la ratio de prueba ácida indicó que por cada S/ 1 de pasivo corriente, la empresa tiene 7.09 para el 2019 y 1.45 en el 2018 de efectivo, es decir la empresa acumula demasiado dinero en efectivo, lo que genera que no sea productiva, se evidencia que Polindustria incrementó en 5.63 en relación con el 2018, es decir, la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo, pero es necesario realizar un análisis exhaustivo debido a que sus indicadores de liquidez son demasiado altos.

En cuanto al análisis de las ratios de gestión, la ratio de período de medio de cobranza, Polindustria demora en promedio 55 días en el año 2019 y 71 días en el 2018, en cobrar sus cuentas por cobrar comerciales. Si bien existe una disminución de 16 días en el promedio para recuperar la cartera de clientes del 2019 con respecto al 2018, se considera una ratio no adecuado, al ser mayor que el período de medio de pagos, ya que este es de 12 y 19

días para los años 2019 – 2018, en pagar sus cuentas por pagar comerciales. Este indicador es menor en relación al período medio de cobranza, que es mayor, por lo que se considera que la empresa no cuenta con una eficiente política de cobros y pagos por lo que debe de tomar acciones; por otro lado, la empresa demora en promedio de 118 y 86 días en los años 2019-2018, para vender su inventario. Haciendo una comparación las ratios de ambos años (2019-2018), se observa un aumento en el número de días de inventario lo cual no es beneficioso para la empresa ya que el tiempo en vender o transformar su inventario en cuentas por cobrar o en efectivo es lento.

Asimismo, presenta un margen bruto de 55% y 28% para los años 2019 y 2018 con respecto a las ventas, el cual le sirve para cubrir sus gastos operativos, como se observa en el año 2019 aumentó en un 27% lo que indicaría que Polindustria tomó acciones para reducir el costo de ventas y ser más eficiente. En este mismo sentido, el margen operativo es del 23% en el 2019 y -2% en el 2018 debido a que el costo de ventas representaba el 72% de las ventas generando una utilidad bruta del 28% siendo menor a los gastos administrativos y de ventas generando así una utilidad operativa negativa, lo cual en el año 2019 si tiene la capacidad para cubrir sus gastos operativos, ya que estos si bien es cierto aumentaron en un 35%, el margen de utilidad bruta es del 55% el cual cubre dicho gastos. De igual manera, presenta un margen de utilidad neta para el año del 2019 del 15%, lo cual es un indicador beneficioso para la empresa, debido a que en el 2018 se obtuvo pérdidas porque la empresa se declaró en quiebra, despidiendo a su personal lo que conllevó a hacer una restructuración que todavía sigue en proceso.

La empresa según sus indicadores de endeudamiento es del 64% y 36% de sus inversiones en los años 2019 y 2018, están siendo financiadas por terceros, como se observa supera el 50% que es porcentaje óptimo que una empresa debe tener para asumir sus deudas por endeudamiento, por lo que no sería beneficioso para la empresa, debido a los gastos

financieros altos. Asimismo, el indicador grado de propiedad indica, que el 36% y 62% de las inversiones en los años 2019 y 2018, están siendo financiadas por los accionistas, como se aprecia en el año 2018 las inversiones de Polindustria estaban financiadas por los accionistas. Sin embargo, en el 2019 cambió, actualmente están siendo financiadas por terceros, por lo que se verificó la modificación con respecto a su política de financiamiento. Por otro lado, el ROE (Rendimiento sobre el Patrimonio) mostró una rentabilidad del 27% que recibieron los accionistas de la empresa en el año 2019, es decir recibieron dichos rendimientos por cada sol invertido, y la rentabilidad del ROA (Rendimiento sobre los Activos) fue de 12.9%, en el que se identificó que el ROE es mayor que el ROA en un 14.37% para el año 2019, siendo esta diferencia la mejor obtenida con el año anterior que obtuvo un ROE de cero y negativo, por contar con pérdida en los EEEF, indicando que no utilizó de forma eficiente sus activos para generar beneficios.

Finalmente, según el análisis Dupont, se evidenció que el mayor componente de rentabilidad en el año 2019 fue el margen neto (15%), seguido por el apalancamiento financiero (2.26) y la rotación de activos (0.80), lo que indicaría que Polindustria está haciendo ineficiente con sus recursos. Es así en el año 2018, el mayor componente de rentabilidad fue la rotación del activo (1.66), seguido por el apalancamiento financiero (1.43) y el margen bruto que fue cero, debido a que el costo de venta representó el 72% con respecto a las ventas, generando un margen de 28% el cual no cubrió los gastos operativos, generando saldos negativos. Haciendo una comparación de los años 2019 y 2018, se observa que el margen neto mejoró debido a la reducción del costo de ventas (45%) con respecto a las ventas, pudiendo cubrir sus gastos operativos. Como se puede observar realizando el análisis del indicador Dupont, mostró una rentabilidad del 27% para el año 2019, debido a que generó un margen neto del 15% con respecto al año anterior que no tenía la capacidad de cubrir sus gastos operativos por lo que obtuvo pérdidas. Es importante mencionar que Polindustria S.A.

proporcionó dos versiones diferentes de los EEFF (años 2018 y 2019) por lo que se podría concluir que cuentan con deficiencias en el control de datos de información financiera, ya que se pueden manipular, impactando en la interpretación de las ratios analizadas.

2.2.6. Recursos humanos

Polindustria SA, no cuenta con el Área de Recursos Humanos, está tercerizado con la empresa Consultores Kaizen, que está conformado por un equipo de profesionales especializados en la Gestión del Equipo Humano, cuyas funciones son el reclutamiento y selección del personal, las que se realizan bajo evaluaciones de los perfiles según especificaciones de sus clientes, asegurándose que las competencias y actitudes se alineen a la necesidad y exigencias de cada posición, generando ahorro económico en los gastos administrativos. No obstante, cuenta con un encargado de Recursos Humanos interno quien reporta al Gerente de Administración y Finanzas, cuyas funciones se basan en realizar el cálculo de las planillas, liquidaciones, pago a los trabajadores; los cuales están bajo la modalidad de recibos por honorarios y boleta de pago-planillas según sea el acuerdo y tipo de trabajo realizado (Operativo y Administrativo). Igualmente, lleva el control de los descansos médicos, contratos por vencer y realiza trámites para ingresos de los trabajadores. Según la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat), Polindustria S.A., al cierre del ejercicio del año 2019 cuenta con 54 trabajadores profesionales de diferentes especialidades, siendo los más resaltantes el equipo de la Gerencia de Operaciones, quienes cuentan con personal altamente calificado por su experiencia y capacidad en el rubro. Es importante destacar la experiencia y desempeño del Área de Proyectos, esta área cuenta con más de 20 años de experiencia y está orientada a la Gestión de Proyectos siguiendo las buenas prácticas del Project Management Institute, generando valor agregado en la planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos garantizando su ejecución mediante la optimización de recursos.

Por otro lado, es relevante señalar que el personal contratado para los proyectos está bajo la modalidad de recibo por honorarios. Además cuenta con dos horarios de trabajo: para el (a) área administrativa, el horario es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:30 a.m. a 1:00p.m., no se cuenta con una política de horas extras para esta área, sin embargo, están bajo la modalidad de compensación de días, las que deben ser coordinadas y aprobadas por su jefe inmediato y (b) área operativa, el horario es de lunes a sábado de 7:00 a.m. a 3:45p.m., no cuentan con la modalidad de compensación de días, pero se les paga por las horas extras laboradas. De igual modo, la empresa no cuenta con una cultura organizacional, políticas, procedimientos, planes de incentivos que generen y motiven a los trabajadores para el desempeño de un óptimo clima laboral (Polindustria, 2019b). Por esa razón, Polindustria S.A. debe contar con un área de Recursos Humanos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, aplicando políticas de capacitación, entrenamiento, promociones, líneas de carreras e incentivos que van a tener un impacto positivo en la mejora del clima laboral y la cultura organizacional de la empresa, por medio del trabajo en equipo, lo que generará una buena gestión de comunicación entre las áreas y la organización.

2.2.7. Sistemas de información y comunicación

Actualmente, Polindustria S.A., cuenta con una Sistema de ERP Starsoft de contabilidad en el que se registran todas las operaciones contables, sin embargo, no se ajusta a las necesidades de la empresa. El sistema no está integrado con los diferentes módulos de la organización, de Proyectos, Logística, Contabilidad, Almacenes, entre otros. Es por ese motivo, que se encontró la oportunidad de mejora que permitiría agilizar los procesos de forma automatizada, reduciendo costos y generando beneficios a la empresa. Si bien es cierto Polindustria S.A., cuenta con un sistema contable donde se registra toda la información financiera, es necesario que todas las áreas estén alineadas, es por ello la importancia de contar con un sistema integrado de todos los procesos operativos y administrativos los cuales

van a generar valor, incrementando la eficiencia y productividad. Donde la empresa podrá hacer seguimiento y control de los principales clientes, visualizando el avance de las ventas (Proyectos, servicios y mantenimientos) debido a que el objetivo de Polindustria S.A., es incrementar las ventas. Por otro lado, es significativo destacar que una información oportuna es una ventaja competitiva para la toma de decisiones y estrategias de las organizaciones, ya que permite la participación de todos los integrantes de la organización, para ello es importante que la empresa incentive al personal operativo y administrativo a la mejora continua.

2.2.8. Tecnológica, investigación y desarrollo

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de acción de inversión para la implementación de un área en Tecnología & Investigación y Desarrollo. Al respecto es importante precisar que Polindustria S.A., para el desarrollo de sus procesos de diseños de alta calidad personalizados, cuenta con maquinaria obsoleta, que si bien es cierto cumplen con los estándares de calidad exigidos por los clientes, es importante considerar adquirir nueva maquinaria de tecnología de punta para cumplir con el principal objetivo que es incrementar las ventas, cuya estrategia es posicionarse en el mercado actual (sector de alimentos y bebidas), en donde debe captar clientes de su competencia. Por lo que es necesario aplicar estrategias agresivas, debido a que ingresará a un mercado maduro. Además, es importante resaltar que el área de Investigación y Desarrollo, es fundamental para que se cumplan con los planes estratégicos de la organización, puesto que, mediante la innovación y automatización en los procesos, las empresas tienen más oportunidades de generar valor, no solo siendo más eficientes en la productividad, si no generando nuevos modelos de negocio. Estos modelos generarán ingresos a la organización, conllevando a que sus procesos sean más eficaces, ofreciendo mejor atención a los clientes y posicionándose en el mercado por su alta capacidad de respuesta en comparación con su competencia.

2.2.9. Fortalezas y debilidades

En base al análisis interno realizado en Polindustria S.A., se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Gerencia General cuenta con una visión estratégica orientada a nuevos clientes.
- Reconocimiento de la marca por parte de clientes principales, por su buena reputación en experiencia y alta calidad en Proyectos por más de cuarenta años en el mercado.
- Equipo altamente capacitado en el área de proyectos, con más de 20 años experiencia.
- Procesos de producción personalizados de alta calidad dirigidos al sector industrial.
- Reacción y adaptación a cambios futuros como la robotización.
- Soluciones personalizadas a las necesidades del cliente.
- Integración de nueva tecnología según los estándares del cliente.
- Alta capacidad de respuesta en atención al cliente.

Debilidades:

- Carencia de indicadores de gestión, liquidez, rentabilidad y análisis de desempeño.
- Elevado costo de ventas (45%) y gastos operativos (administración 16%).
- Carencia de un área dedicada exclusivamente a ventas. No cuenta con un Plan de Marketing.
- No cuenta con un área de Investigación y Desarrollo.

- El 90% de la facturación corresponde a clientes principales, generando un alto impacto en los ingresos.
- Carencia de registros de información histórica, debido a que no se cuenta con un Sistema Integrado de Información y Comunicación.
- No cuenta con estrategias de crecimiento, lo que impide realizar una certera proyección a largo plazo.
- Deficiente presencia en publicidad y redes sociales.
- No cuenta con Planeamiento Estratégico.

2.3. Conclusiones

Las actividades económicas en el primer bimestre de 2020 tuvieron un crecimiento considerable, reflejado en un PBI de 3.6%, esta tendencia proyectaba una sostenibilidad en la economía del país. Sin embargo, tras los contagios masivos por el virus COVID 19, el Estado tuvo que tomar decisiones extremas, como la cuarentena y aislamiento social, que generaron que la mayoría de las empresas, a nivel nacional, pararan sus actividades, ocasionando una desaceleración en la economía, por lo que el Estado tuvo que intervenir para no cortar la cadena de pago en todos los niveles. De forma que así se generaron oportunidades a nivel económico, como la posibilidad de aplicar créditos en entidades financieras, las mismas que el Estado garantiza; además permitió que, en abril, los empleadores accedan a subsidio del 35% de los salarios para los trabajadores que ganan hasta S/. 1,500. Por otro lado, la proyección del PBI para el 2021, es favorable, teniendo una estimación positiva que está entre 4% a 6%, la cual genera oportunidades diversas para la empresa Polindustria, entre ellas la captación de nuevos clientes en sectores como la industria alimenticia, agrícola y pecuaria.

Adicionalmente, es clave el apoyo del Estado para promover la innovación, la utilización de tecnología y el impulso de proyectos y procesos que sean amigables con el medio ambiente. Por otra parte, en el análisis y evaluación del entorno nacional en el que

Polindustria S.A. se desempeña, da como resultado algunas oportunidades que se alinearían a su visión y objetivos estratégicos. Asimismo, las certificaciones, cumplimientos y aplicación de leyes o normas nacionales, así como las internacionales tiene un efecto positivo en la imagen y la confianza de las empresas de los sectores para negociar con organizaciones que aplican ello en sus procesos productivos o en sus servicios. También, existe una población económicamente activa que tiene preparación universitaria y no universitaria que tendría la capacidad de poder realizar proyectos de fabricación y/o servicio que requieren de personal especializado, en tal sentido es un potencial para Polindustria pueda poder captar estos talentos. Por otro lado, existe amenazas como la inestabilidad del tipo de cambio que tienen un potencial impacto en el costo de los materiales utilizados, ya que estos son importados desde China y Estados Unidos; estos materiales a la vez son derivados de los commodities de cobre, aluminio y zinc, que de acuerdo con lo estimado incrementarán en los años que vendrán. Asimismo, se debe tomar en cuenta, que debido a la apertura que tiene el mercado nacional, existirán competidores de diferentes países, con alta tecnología y precios bajos, en este último, debido a que en su mayoría negocian directamente con los proveedores que fabrican los principales materiales para los productos que ofrecen.

El análisis interno realizado a Polindustria S.A., permitió identificar factores críticos que están impactado directamente en los resultados de la empresa, como es el caso de la disminución de las ventas, por la dependencia de pocos clientes, quienes representan un alto riesgo en los ingresos de la empresa como se evidencia en los estados financieros. Asimismo, ha permitido identificar en el área de marketing y operaciones debilidades como la ausencia de la fuerza de ventas, por la carencia de un plan de ventas, personal no capacitado y la falta de indicadores de gestión, que midan, controlen y realicen seguimiento, a todos los procesos de la empresa. Así como no contar con sistemas de información integrada y carecer de un área de recursos humanos y de innovación. Todas estas debilidades están ocasionando que

Polindustria S.A., disminuya sus ventas, por lo que es importante implementar un Plan de Marketing, para aplicar estrategias de crecimiento que le permitan, la captación y retención de antiguos y potenciales clientes. Es importante señalar que las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, enfocándose en cuatro pilares importantes: (a) gestión de personas, (b) procesos, (c) tecnología y (d) innovación.



Capítulo III: Problema Clave

3.1. Metodología de Trabajo

La metodología de trabajo que se decidió aplicar para determinar los problemas principales de Polindustria S.A. fue analizar a detalle el contenido de las entrevistas efectuadas al Gerente General y Gerente de Operaciones de la compañía (ver Apéndice A y Apéndice B). Por tal motivo, el grupo de tesis revisó el análisis interno presentado en el capítulo anterior con el fin de identificar y argumentar los principales hallazgos precisados en las entrevistas realizadas a los mencionados directivos de la organización. Posteriormente, se presentaron y contrastaron los problemas detectados por el grupo de tesis con un representante de la empresa para finalmente a través de la matriz de complejidad y beneficio priorizarlos y ponderarlos en conjunto y determinar el problema principal o central a abordar.

3.2. Lista de Problemas Identificados

De acuerdo con lo identificado en los capítulos de situación organizacional y análisis de contexto, Polindustria S.A. cuenta con tres problemas principales que pueden dificultar el logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo. Dichos problemas son: (a) inadecuada gestión financiera, (b) incremento del costo de venta y (c) disminución de las ventas. Estos problemas se analizan a continuación:

3.2.1. Inadecuada gestión financiera

En el análisis interno realizado a Polindustria S.A. se detectó que la gestión financiera no era la óptima, ya que, en primera instancia, la ratio de período medio de cobranza era de 55 y 71 días con respecto a los años 2019 y 2018, respectivamente. Estos datos fueron obtenidos luego de multiplicar el promedio de las cuentas por cobrar por los 365 días del año, dividido entre las ventas netas de cada año. Esto quiere decir que los clientes tardan más de dos meses en cancelar sus cuentas; ello como consecuencia de la ausencia de una política de créditos y gestión de cobros. Por otra parte, se calculó la ratio del período medio de pagos

(tiempo que tarda la empresa en pagarle las facturas a sus proveedores) obteniendo unos 12 y 19 días respectivamente para los años 2019 y 2018. Estos datos fueron obtenidos luego de dividir el promedio de las cuentas por pagar por los 365 días del año, dividido entre el costo de ventas de cada año. Analizando ambas ratios se pudo destacar que el indicador medio de pagos (12 días) está por debajo del indicador de cobranzas (55 días) reflejando, sin duda alguna, una situación desfavorable para Polindustria S.A., ya que no cuenta con un margen importante de días para pagar. En resumen, la organización posee una deficiente política de cobros, créditos y financiamiento, por lo que se ha visto en la necesidad de hacer uso de sus activos más líquidos, como lo son el efectivo y equivalentes de efectivo. En la Tabla 11 se muestra el análisis horizontal del activo corriente del Estado de Situación Financiera de los últimos tres años (2017, 2018 y 2019) de la empresa Polindustria.

Tabla 11

Análisis Horizontal del Activo Corriente del Estado de Situación Financiera de Polindustria S.A. (2017-2019)

ACTIVO	2017	2018	2019
Activo corriente			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	100%	58%	10%
Clientes	100%	52%	29%
Ctas. por Cobrar a Accionistas y Personal	100%	6%	42%
Cuentas por Cobrar Diversas	100%	1537%	78%
Servicios y Otros Contratados por Anticipo	100%	86%	13694%
Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa			
Servicios Terminados	100%	418%	16%
Productos Terminados	100%		
Servicios en Proceso	100%	17%	737%
Productos en Proceso	100%		
Materias Primas y Auxiliares	100%	157%	91%
Envases y Embalajes	100%		
Suministros Diversos			
Existencias por Recibir	100%	0%	0%
Desvalorización de Existencias			
Tributos por Pagar y Anticipo a Proveedor	100%		
Activo Diferido	100%	75%	38%
Total Activo Corriente	100%	613%	2743%

Nota: El tiempo considerado para el análisis horizontal del activo corriente del Estado de Situación Financiera de Polindustria S.A. fue de tres años (2017, 2018 y 2019). Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

A través del análisis de la Tabla 11 se determinó que en el 2018 el efectivo crece más (58%) que las cuentas por cobrar (52%) y en el 2019 las cuentas por cobrar (29%) crecen más rápido que el efectivo (10%), lo que refleja que se está vendiendo más al crédito o hay problemas en la gestión financiera. Es así que se realizó el análisis de las cuentas por cobrar del 2019, con información proporcionada por la empresa y se evidenciaron los siguientes aspectos:

- Para 2016 la organización contaba con una factura pendiente de cobro a la empresa Industrias Lácteas Toni S.A, correspondiente al mes de noviembre por el importe de S/ 8,488.00.
- En el 2017 Polindustria S.A. contaba con facturas por cobrar a clientes por un importe de S/ 94,040.00, siendo la más antigua en el mes de febrero y las más significativa en el mes de julio al cliente Embol S.A. por el importe de S/ 63,127.00.
- En el año 2018 las cuentas por cobrar aumentaron en S/ 250,276.00, siendo la más antigua en enero y las más significativa en el mes de julio al cliente Rolef Import S.A. por el importe de S/ 185,443.00.
- En el 2019 incrementaron las cuentas por cobrar en S/ 682,813.00 debido a las ventas realizadas correspondiente a los meses noviembre y diciembre a sus principales clientes Industrial Teal S.A.C y Corporación Lindley S.A., el cual representa el 71% de lo vendido; sin embargo, es importante mencionar que en los meses de febrero a octubre la empresa contaba con facturas pendientes de cobro por el importe de S/ 52,131.00, presentándose así una deficiente política de créditos y cobranzas por parte de la organización.

Adicionalmente, cabe mencionar que Polindustria cuenta con una política poca adecuada de cuentas por pagar, ya que se han identificado anticipos en los meses de junio y agosto correspondiente al año 2019; específicamente en el mes de junio se evidenció un

anticipo a Rímac Seguros SAC por el importe de S/ 1,410.00 y en el mes de agosto se evidenció un anticipo a JN Aceros SAC por el importe S/ 124.00. Si bien es cierto son importes inmatrimales, reflejan una deficiencia en los análisis de cuentas por pagar, debido a que no se han aplicado los anticipos a las facturas correspondientes, ya que si corresponden a compras de bienes o servicios deben de reclasificarse para efectos de presentación de acuerdo con su naturaleza. Sin embargo, si no corresponde a lo indicado, debe presentarse en el Estado de Situación Financiera en el rubro de otras cuentas por cobrar.

En conclusión, la gestión financiera de Polindustria S.A. es deficiente porque la empresa no ha establecido políticas específicas en cuanto a la gestión de cobranzas y créditos, generando que muchos de sus clientes paguen luego de dos meses aproximadamente y, por otro lado, tampoco cuenta con un análisis de las cuentas por cobrar y pagar adecuado. Por ello, es importante que la empresa implemente una política efectiva de crédito y determinados procedimientos de cobranza para la mejora de la gestión financiera.

3.2.2. Incremento del costo de ventas

En el período analizado al cierre de los últimos cinco años (2015 al 2019) del Estado de Resultados de Polindustria S.A., se identificó que el costo de ventas es alto en relación al total de las ventas netas, observando un margen del 58% para el año 2015, 55% para el año 2016 y entre el 48% y 72% en el período 2017- 2018 y 45% para el año 2019, generando un margen bruto promedio de 45%, determinando una cobertura no adecuada para cubrir los gastos operativos (ver Tabla 12). En el 2019, los costos de ventas sufrieron una disminución del 27% con respecto al período 2018, ello reflejó un aumento en el margen bruto de 55%, para poder cubrir los gastos operativos. Asimismo, se pudo observar que el costo de ventas de Polindustria responde al rubro de costos por distribuir, representado por gastos de personal que reflejó el 36% del total del costo de ventas y entre un 34% y 27% por variación de

existencias y gastos servicios prestados por terceros, los cuales ascendieron a S/ 1'546,665.00, S/ 1'451,121.00 y S/ 1'152,573.00 respectivamente.

Tabla 12

Evolución del Costo de Ventas con Respecto a las Ventas Netas (2015-2019)

Año	Ventas Netas (S/)	%	Costo de Ventas (S/)	%
2015	9'920,369.58	100	5'733,134.48	58
2016	27'603,001.00	100	15'140,307.00	55
2017	22'349,882.00	100	10'723,823.91	48
2018	13'868,797.37	100	10'014,868.52	72
2019	9'636,539.88	100	4'301,004.40	45

Nota: El tiempo considerado para el análisis de la evolución del costo de venta fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de "Entrevista con gerente general de Polindustria S.A." en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Cabe mencionar que en el 2018 el costo de ventas represento el 72% con respecto al total de las ventas netas impactando en el margen bruto en un 28% lo que conllevó a que la empresa no pudiera cubrir los gastos operativos (administración y ventas) ya que representaban el 30%, generando una utilidad operativa negativa del 2%, ocasionando resultados negativos para la empresa. Si bien es cierto en el año 2019 hubo una reducción del costo de ventas de un 23% con respecto al año 2018, es necesario enfatizar el análisis del costo de ventas mediante la aplicación del método Kaizen, cuyo objetivo es la mejora continua en los procesos lo que conlleva a que la empresa sea eficiente, productiva y competitiva.

3.2.3. Disminución de las ventas

En el análisis realizado del Estado de Resultados de Polindustria S.A. (2015 – 2019), los ingresos mostraron un aumento en el 2016, con respecto al 2015, ya que en el 2016 las ventas ascendieron a S/ 27'603,001 de S/ 9'920,369,58 del año anterior; luego en el 2017, los ingresos por ventas disminuyeron alcanzando S/ 22'349,882; posteriormente, en el 2018 también se presentó una disminución en ventas, obteniendo por ese concepto S/ 13'868,797.37 y finalmente en el 2019, la empresa obtuvo unos ingresos de S/ 9'636,539.88,

representando una disminución del 31% respecto a lo generado en el 2018 (ver Tabla 13, Tabla 14 y Figura 14).

Tabla 13

Ventas Netas de Polindustria S.A. (2015-2019)

	2015 (S/)	2016 (S/)	2017 (S/)	2018 (S/)	2019 (S/)
Ventas Netas	9'920.369,58	27'603,001.00	22'349,882.00	13'868,797.37	9'636,539.88

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la disminución de las ventas fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Tabla 14

Disminución del Valor Inicial de los Ingresos de Polindustria S.A. (2016-2019)

Período de tiempo	Valor Inicial (S/)	Valor Final (S/)	Disminución
2016-2017	27'603,001.00	22'349,882.00	19%
2017-2018	22'349,882.00	13'868,797.37	38%
2018-2019	13'868,797.37	9'636,539.88	31%

Nota: Los períodos de tiempo analizados para el cálculo de la disminución del valor inicial de los ingresos fueron: 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

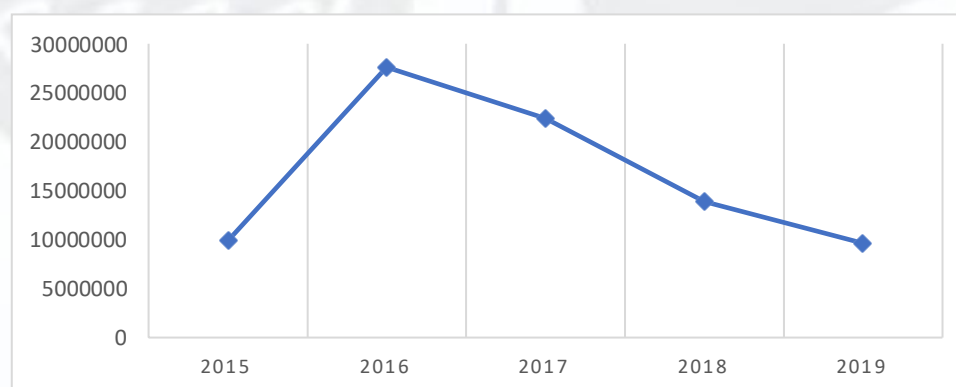


Figura 14. Evolución anual de las ventas netas de Polindustria S.A. (2015-2019). Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Es importante mencionar que esta disminución se presentó por la ausencia de facturación de uno de sus principales clientes como fue la Corporación Lindley S.A., quien representaba el 35% y 44% del total de los proyectos y servicios facturados por la empresa. Además, las ventas de Polindustria corresponden a tanto a proyectos como servicios y

repuestos, los cuales representan el 70%, 15% y 1%, reflejando en términos de margen bruto, un ligero aumento de 55% con respecto a los demás años estudiados debido a la disminución del costo de ventas como consecuencia de mejoras en los procesos con respecto al año anterior (ver Tabla 15). Cabe señalar que un grupo pequeño de los clientes de Polindustria representa un porcentaje importante en la facturación, lo que es un riesgo que afecta directamente a los ingresos de la empresa. Por otro lado, en el 2018 se presentó una coyuntura desfavorable para la empresa, por lo que el margen bruto obtenido muestra una regularización con los años anteriores de los períodos 2015 - 2017, sin embargo, se considera que es alto.

Tabla 15

Utilidad Bruta con Respecto a las Ventas Netas y Costo de Ventas (2015-2019)

Año	Ventas Netas (S/)	%	Costo de Ventas (S/)	%	Utilidad Bruta	%
2015	9'920,369,58	100	5'733,134.48	58	4'187,235.10	42
2016	27'603,001.00	100	15'140,307.00	55	12'462,694.48	45
2017	22'349,882.00	100	10'723,823.91	48	11'626,058.23	52
2018	13'868,797.37	100	10'014,868.52	72	3'853,928.85	28
2019	9'636,539.88	100	4'301,004.40	45	5'335,535.48	55

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la utilidad bruta con respecto a las ventas netas y costo de ventas fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de "Entrevista con gerente general de Polindustria S.A." en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Igualmente, en el período bajo análisis, se evidenció el ingreso de un nuevo cliente CHR Hansen S.A., el cual representó una parte representativa de los ingresos por proyectos de Polindustria, por lo resulta vital mantenerlo. Por consiguiente, se debe acotar que la organización obtuvo una utilidad neta para el año 2019 del 15% de las ventas netas (ver Tabla 16), motivo por el cual es crucial que se aplique distintas estrategias de ventas con objetivos claros con el fin de mantener, recuperar y adquirir nuevos clientes haciendo un estudio de mercado, también puede buscar nichos de mercados y aplicar una ventaja competitiva ante nuevos competidores. Por lo que es importante aplicar estrategias de penetración y desarrollo de mercados.

Tabla 16

Utilidad Neta con Respecto a las Ventas Netas (2015-2019)

Año	Ventas Netas (S/)	%	Utilidad Neta (S/)	%
2015	9'920,369,58	100	1'750,871.95	18
2016	27'603,001.00	100	7'045,384.57	26
2017	22'349,882.00	100	5'774,706.34	26
2018	13'868,797.37	100	(6,125.84)	0
2019	9'636,539.88	100	1'448,484.38	15

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la utilidad neta con respecto a las ventas netas fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de "Entrevista con gerente general de Polindustria S.A." en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Por otra parte, es necesario efectuar un análisis económico a través del cálculo de diferentes ratios (indicadores económicos) tomando en cuenta los datos presentados en el Estado de Resultados del período 2015 – 2019 de la empresa Polindustria S.A. (ver Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 19).

Ratio de utilidad en ventas. Para determinar el valor de esta ratio se debe dividir el monto de la utilidad antes de impuestos obtenido en el Estado de Resultados entre las ventas netas de un período de tiempo específico (Franco, 2007). En la Tabla 17 se presenta el cálculo realizado para obtener la ratio de la utilidad en ventas para el período 2015 – 2019 de Polindustria S.A (ver Tabla 17 y Figura 15).

Tabla 17

Cálculo del Ratio de Utilidad en Ventas (2015-2019) de Polindustria S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad antes de Impuestos	2'576,196.95	10'326,161.57	8'842,120.24	4,979.75	2'404,089.51
Ventas Netas	9'920.369,58	27'603,001.00	22'349,882.00	13'868,797.37	9'636,539.88
Ratio de Utilidad en Ventas	0.26	0.37	0.40	0.0004	0.25

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la ratio de utilidad en ventas fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de "Entrevista con gerente general de Polindustria S.A." en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

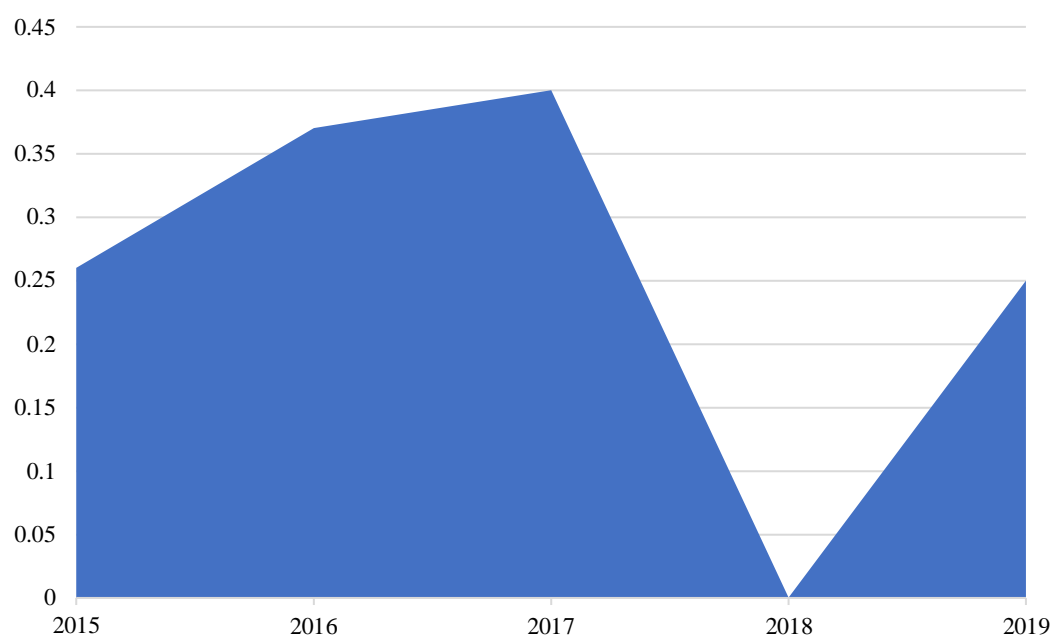


Figura 15. Ratio de utilidad en ventas de Polindustria S.A. (2015-2019). Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Analizando la información mostrada en la Tabla 17 y Figura 15, se puede decir que, en el 2015 por cada venta, Smart Reasons obtuvo como utilidad el 2.6%. Para los años 2016 y 2017, la ratio de utilidad en ventas aumentó al 3.7% y 4%, respectivamente. Sin embargo, para el 2018 sufrió una notable disminución, es decir, por cada venta, la organización solo obtenía como utilidad de 0.0004. La situación cambió en el 2019, cuando la ratio de utilidad en ventas ascendió al 2.5%.

Ratio de margen bruto. Para determinar el valor de esta ratio se debe dividir el monto total de la utilidad bruta obtenida en el Estado de Resultados entre las ventas netas de un período de tiempo específico (Franco, 2007). En la Tabla 9 se muestra el cálculo realizado para obtener la ratio de margen bruto para el período 2015 – 2019 de Polindustria S.A. (ver Tabla 18 y Figura 16).

Tabla 18

Cálculo del Ratio de Margen Bruto (2015-2019) de Polindustria S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Bruta	4'187,235.10	12'462,694.48	11'626,058.23	3'853,928.85	5'335,535.48
Ventas Netas	9'920.369,58	27'603,001.00	22'349,882.00	13'868,797.37	9'636,539.88
Ratio de Rentabilidad sobre Ventas	0.42	0.45	0.52	0.28	0.55

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la ratio de margen bruto fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

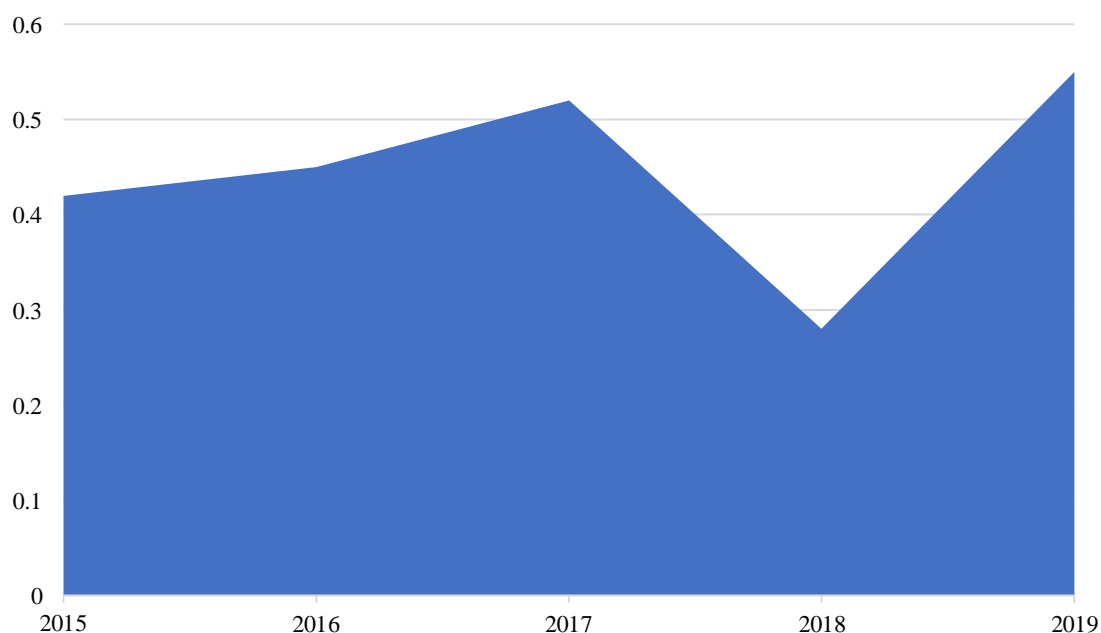


Figura 16. Ratio de margen bruto de Polindustria S.A. (2015-2019). Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

En el 2015 Polindustria S.A. tuvo un margen bruto de 42%, es decir, obtuvo una ganancia bruta de S/ 0,42 por cada sol de venta. En el 2016 y 2017 el margen de utilidad bruta fue de 45% y 52%, respectivamente; es decir, experimentó un incremento. Sin embargo, en el 2018 la compañía no realizó una adecuada administración de sus recursos, ya que sus costos representaban el 72% de sus ingresos y ello afectó el margen bruto, el cual fue de 28%. Por último, en el 2019 la empresa tuvo una ganancia de S/ 0,55 por cada sol de venta.

Ratio de margen operativo. Para calcular el valor de la ratio de margen operativo se debe dividir la utilidad operativa del Estado de Resultados entre las ventas netas de un período de tiempo determinado (Franco, 2007). En la Tabla 10 se presenta el cálculo realizado para obtener la ratio de margen operativo para el período 2015 – 2019 de Polindustria (ver Tabla 19 y Figura 17).

Tabla 19

Cálculo del Ratio de Margen Operativo (2015-2019) de Polindustria S.A.

	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad Operativa	2'231,388.55	10'022,840.01	8'756,809.71	(252,169.25)	2'196,591.79
Ventas Netas	9'920.369,58	27'603,001.00	22'349,882.00	13'868,797.37	9'636,539.88
Ratio de Margen Operativo	0.22	0.36	0.39	-0.02	0.23

Nota: El tiempo analizado para el cálculo de la ratio de margen operativo fue desde el 2015 al 2019. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

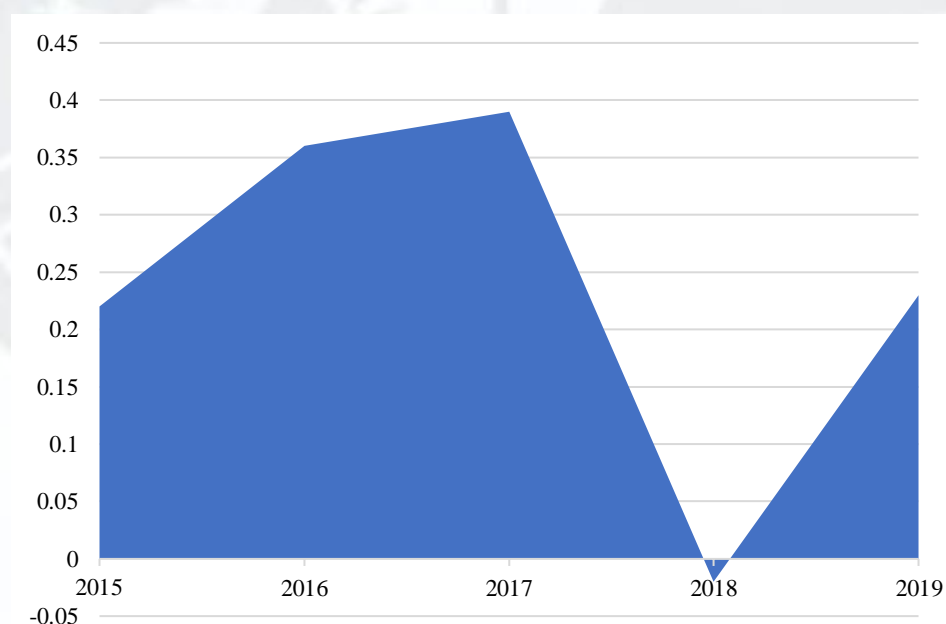


Figura 17. Ratio de margen operativo de Polindustria S.A. (2015-2019). Adaptado de “Entrevista con gerente general de Polindustria S.A.” en A. Lefevre, comunicación personal, 22 de mayo, 2020.

Analizado la información presentada en la Tabla 19 y Figura 17 se puede decir que la organización obtuvo un margen operativo de 22%; para el 2016 y 2017 fue de 36% y 39%, respectivamente; sin embargo, para el 2018 no obtuvo margen operativo positivo; lo que significó que Polindustria experimentó un escenario desfavorable; ya que mientras mayor sea

el margen operativo, más rentable es el negocio, evidenciándose en el resultado del 2017. Finalmente, en el 2019 la compañía se recuperó y obtuvo un 23% de margen operativo.

3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se usó para priorizar los problemas identificados juntamente con los directivos de Polindustria S.A.; por ese motivo en una reunión entre el grupo de tesis y un representante de la empresa analizada, se definieron los puntajes para el beneficio y luego el puntaje para la complejidad para finalmente asignarle un peso a cada problema determinado y calcular el puntaje obtenido, como se puede apreciar en la Tabla 20. En esta reunión, los presentes acordaron que el beneficio y la complejidad de cada problema se iba a basar en criterios que en definitiva afecten o impacten sobre los objetivos a largo plazo de la organización. En relación con el beneficio consideraron que respondía a la relevancia que tienen los problemas en el logro de dichos objetivos y la ventaja que representaría en cuanto a resultados positivos para la compañía. Por otra parte, para la complejidad acordaron que está representada por el uso tanto de recursos como de tiempo para brindarle solución a dicho problema. Así, para calcular el valor de la criticidad de cada problema identificado se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

Tabla 20

Matriz de Complejidad versus Beneficio

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. Inadecuada gestión financiera	0.25	3	0.75
2. Incremento del costo de venta	0.15	2	0.30
3. Disminución de las ventas	0.60	3	1.80

Nota: Para la complejidad se usó la siguiente ponderación acordada en la reunión entre el grupo de tesis y el representante de la empresa: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1: complejidad menor.

3.4. Determinación del Problema Principal

El principal problema identificado para Polindustria S.A. es la disminución de las ventas que se determinó tras la revisión de sus estados financieros de los últimos cinco años

(2015-2019), y la información presentada en la Tabla 20. Del mismo modo, como se puede apreciar en la Tabla 14, en el período 2017-2018 los ingresos por ventas de la empresa disminuyeron un 38%, ya que en el 2017 fueron de S/ 22'349,882.00 y para el 2018 fueron de S/ 13'868,797.37, es decir, las ventas bajaron S/ 8'481,084.63. De la misma manera sucedió en el período 2018-2019, los ingresos disminuyeron un 31%, debido a que en el 2018 fueron de S/ 13'868,797.37 y en el 2019 solo se alcanzaron S/ 9'636,539.88 por ventas netas, es decir, las ventas bajaron S/ 4'232,257.49. Esta situación, sin duda, representó un escenario negativo y desfavorable para la organización, ya que para cualquier compañía una bajada en sus ventas se puede presentar por múltiples razones o causas tanto internas como externas, pero lo más importante es saber identificarlas para inmediatamente definir las acciones a emprender con el propósito de contrarrestarlas.

3.4.1. Sustancia

El principal problema que posee la empresa Polindustria S.A. está relacionado con la disminución de las ventas, es decir, la organización está presentando bajadas mayores al 30% por este concepto en los últimos dos años del período analizado (2015-2019). El hecho de tener menos ventas, le está impidiendo obtener los resultados o metas proyectadas en sus objetivos estratégicos; de hecho, en el 2018 la compañía tuvo una pérdida en el ejercicio. Dicha situación no le permitió desarrollar una gestión eficiente, dado que se vio obligada a tomar decisiones drásticas en cuanto a los recursos con que contaba.

3.4.2. Locación

La ausencia de un área de ventas de cierta manera trajo como consecuencia que el Área de Proyectos juntamente con el Departamento de Operaciones, liderado por el Gerente de Operaciones, asumiera la aplicación de estrategias de marketing y ventas para impulsar las ventas de la organización. La carencia de esta área comercial también hizo que Polindustria

S.A. incurriera en costos elevados para cumplir con los tiempos, debido a que no disponen de una apropiada planificación y organización en lo que se refiere a estrategia de ventas.

3.4.3. Propiedad

La magnitud de la entidad identificó al gerente general como la persona responsable del proceso de ventas y, por ende, del correcto diseño y aplicación de estrategias de marketing, ya que entre sus funciones figura el impulsar el desarrollo de la organización con el apoyo de los demás gerentes y jefes de Polindustria S.A. De esta manera, el gerente general representa el pilar de la empresa y por ello es la persona más idónea para promocionar las estrategias necesarias que permitan el logro de los objetivos estratégicos y proyecciones económicas de la organización.

3.4.4. Magnitud

Identificada la disminución de las ventas como el problema central de Polindustria S.A., se puede mencionar que la principal afectada es precisamente la propia organización, personificada por el gerente general, ya que dicho decrecimiento ha hecho que la empresa tome ciertas decisiones trascendentales, específicamente sobre los recursos con que contaba y el impacto de la baja en los ingresos hace imprescindible que surja lo más pronto posible una orientación comercial bien dirigida y medida, o en su defecto, diferentes planes de fidelización para los clientes.

3.4.5. Tiempo

La identificación del problema central se fijó en los períodos 2017-2018 y 2018-2019, tomando en cuenta la disminución de las ventas netas de la empresa, de acuerdo con los datos mostrados en la Tabla 14. En el 2017 la empresa tuvo ingresos de S/ 22´349,882.00 y para el S/ 13´868,797.37, lo que significa que tuvo una disminución del 38%. En este sentido, en el 2018, Polindustria S.A. estaba manejando S/ 13´868,797.37 de ingresos y para el 2019, unos S/ 9´636,539.88, lo que representó una disminución del 31%.

3.5. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de los tres problemas identificados en Polindustria S.A. en conjunto con un representante de la organización se logró ponderar cada uno de ellos y determinar que su principal problema es la disminución de las ventas. Dicho problema afecta directamente los objetivos de largo plazo de la compañía, dado que, al bajar las ventas, los ingresos tienen un decrecimiento, lo cual impide que no se puedan realizar inversiones a futuro. Otro aspecto que es importante recalcar es que, debido a esta disminución, la empresa se ve obligada a tomar decisiones trascendentales para poder cumplir con los compromisos previamente adquiridos, con proveedores, personal, inversionistas, entre otros.

De este modo, la gerencia general luego de la reunión que tuvo con el grupo de tesis ha validado los resultados de la información presentada en este capítulo del trabajo de investigación y respalda la decisión de que el problema central de Polindustria S.A. es precisamente la disminución de las ventas. Por tal motivo, resulta vital que se establezcan metas lo más pronto posible, ya que representan un principio básico para que la empresa crezca en el área comercial y empiece a tener resultados. La falta de metas en una organización hace imposible que pueda avanzar, por lo que es crucial conseguir clientes fieles, capacitar y contar con un equipo sólido para alcanzar un número significativo de ventas. Si no se toman decisiones a tiempo, se está corriendo un inmenso riesgo y reduciendo el poder de reacción que se tiene para determinar y aplicar una nueva estrategia ante la caída en ventas de uno de los principales clientes de la organización.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

4.1. Mapa de Literatura

En este capítulo se revisó la literatura disponible en la biblioteca virtual de CENTRUM Graduate School (Docis), Google Académico y repositorios de tesis de diversas universidades que cuentan con una antigüedad no mayor a diez años, con el fin de obtener información directamente de fuentes primarias. Este trabajo de consultoría realizado en Polindustria S.A. se basó en el planeamiento para la mejora de sus ventas, las cuales luego de analizar sus estados financieros se ha observado una disminución en ganancias desde el 2017 hasta el 2019, por lo cual no se aprecia la aplicación de ninguna estrategia de ventas o plan comercial que de cierta manera impulse la marca. Por consiguiente, para la revisión de la literatura se consideró como términos clave los siguientes: (a) gestión de ventas, (b) promoción de ventas, (c) gestión de clientes, y (d) técnicas de negociación. Por último, se tomó en consideración la exploración realizada para identificar los sustentos de cada uno de los términos clave para el desarrollo del mapa de literatura.

La gestión de ventas de la organización se está viendo afectada directamente por el problema determinado, debido a que se están presentando problemas en la planificación de los ingresos en función de las ventas. De igual forma, es preciso acotar que la compañía debe tener presente que tanto la investigación de mercado, la satisfacción y fidelización de los clientes como la evaluación de resultados, son algunas de las áreas que deben recibir una debida atención con el objetivo de que el negocio tenga un crecimiento y obtenga mayores beneficios. Así, el mapa de literatura permitió esquematizar la información obtenida tomando en cuenta el problema identificado en la empresa Polindustria, vinculado con la disminución de las ventas desde el 2017, y categorizarla según las variables para extraer los conceptos más relevantes para la investigación del problema en mención (ver Tabla 21).

Tabla 21

Mapa de Literatura

Gestión de ventas	Función de las ventas	Fuerza de ventas	Rodríguez (2014); León (2013)
		Proceso de venta	Torres (2014)
		Objetivos económicos financieros de las ventas	De Jaime (2013)
		Dirección de ventas	García (2011)
		Departamento de ventas	Martínez y Zumel (2016)
		Clasificación de los sistemas de ventas	Escudero (2016)
Atención al cliente como estrategia	Atención al cliente	Tipos de ventas	Torres (2014)
		Plan de ventas	Escudero (2016)
		Atención al cliente	Mejías, Godoy y Piña (2018); Carrasco (2013)
		Barreras de comunicación con clientes	Mateos (2013)
Presupuesto de ventas	Reglas para una comunicación eficaz	Comunicación interna en la empresa	Palomo (2014)
		Reglas básicas de etiqueta para la correcta atención al cliente	Fernández y Fernández (2017)
		Características del presupuesto de ventas	Carvajal, Ormeño y Sanz (2019)
		Método para presupuestar las ventas	Laporta (2016); Gálvez (2015)
Ventas y marketing	Programas y procedimientos de ventas	Relación de las ventas y el marketing	Rincón y Narváez (2017)
		Importancia de la promoción en las ventas	Prieto (2015)
		Características de la promoción	De la Cruz (2016)
Promoción de ventas	Merchandising	Elementos de un buen merchandising	Liberos (2013)
		Aplicaciones del merchandising	Sánchez (2014)
		Importancia del merchandising	Figuerola y Álvarez (2019)
Investigación de mercados	Beneficios de la aplicación de la investigación de mercados	Tipos de investigación de mercados	Rodríguez (2015); Pérez y González (2017)
		Pasos de la investigación de mercados	Palomero (2011)
		Comunicación corporativa	Alonso (2017); Prieto (2013)
Relaciones públicas	Objetivos de las relaciones públicas	Objetivos de las relaciones públicas	Rosendo (2018)
		Objetivos de las relaciones públicas	Díaz y Cavazos (2015)
Gestión de clientes	Satisfacción de los clientes	Importancia de la satisfacción de los clientes	Aced (2013)
		Clasificación de los clientes	Aguadero (2013); Palencia (2011)
		Beneficios de la fidelización de os clientes	Martínez (2014)
La negociación	Fidelización de los clientes	Relación entre la calidad del servicio y la fidelidad	Valdivia (2015)
		Fases del proceso de negociación	Alcaide (2015); Peña, Ramírez y Osorio (2015)
		Tipos de negociaciones	Casanova y Barrera (2011)
Proceso de negociación	Errores en los procesos de negociación	Errores en los procesos de negociación	Guerra (2018)
		Errores en los procesos de negociación	Puchol y Puchol (2014)
			De Manuel y Martínez (2015)

4.2. Revisión de Literatura

En esta sección se detalló la información recopilada en relación con las variables presentadas en el mapa de literatura, con el fin de entender mejor el problema principal existe en la empresa Polindustria S.A. y obtener una perspectiva más clara para la definición de soluciones a proponer para dicha organización.

4.2.1. Gestión de ventas

Fuerza de ventas. A través de las ventas las empresas perciben ingresos, por lo que de la efectividad de la gestión de la fuerza de ventas recae la rentabilidad organizacional. Según Rodríguez (2014) la fuerza de ventas está compuesta por un equipo de vendedores que lleva a cabo diversas actividades para conseguir y fidelizar a los clientes; también se le conoce como equipo de ventas, y representa además de una pieza clave para cualquier compañía, el canal de comunicación entre los clientes y la empresa, es decir, ejerce un contacto directo con doble función. Por otra parte, León (2013) indicó que la figura del vendedor es vital para el desempeño de las ventas, debido a que su labor contribuye a aumentar las utilidades de la organización además de recibir la información directamente del cliente, mientras escucha sus planteamientos y requisitos, permitiendo conocer sus necesidades. En este sentido, se puede mencionar que la fuerza de ventas actúa como intermediario entre la empresa y sus clientes (actuales o potenciales), a través de la aplicación de estrategias de negociación y promoción de recomendaciones sobre un asunto en particular.

Proceso de venta. La gestión de las ventas en las organizaciones es tan vital que es completamente necesario que se lleven a cabo las siguientes fases o pasos: (a) prospección y calificación, (b) contacto e inicio del proceso, (c) presentación, (d) manejo de objeciones y resistencia a la venta, (e) cierre, y (f) actividades posventa (Torres, 2014). De tal forma que cuando se habla de venta, se hace referencia a aquel proceso que culmina cuando el vendedor le entrega el producto al cliente, confirmando la calidad del bien y que se estén cumpliendo

los requerimientos que el cliente expresó al inicio de las negociaciones. En este mismo orden de ideas, se puede acotar que las compañías están en constante búsqueda de herramientas y estrategias para potenciar sus capacidades de retención de los clientes ya existentes y también focalizar la adecuada gestión del precio de venta.

Objetivos económicos financieros de las ventas. Todas las empresas desean ser sostenibles a largo plazo, sin importar la actividad económica que desarrollan; es por esa razón que de acuerdo con De Jaime (2013), estas deben lograr dos objetivos, el primero ser rentables y el segundo ser solventes. Así, cuando se alcanza el primer objetivo, se está consiguiendo unos resultados económico-financieros lo suficientemente positivos para los accionistas y cuando se alcanza el segundo objetivo, se puede mantener una situación de liquidez positiva que le permite no caer en atrasos de pagos ni en la quiebra. Es importante recalcar que para que se puedan presentar estas situaciones favorables para la organización es indispensable que se coordinen las actividades y funciones de todos los miembros (logística, marketing, ventas, finanzas, compras, entre otras).

Dirección de ventas. Considerando lo indicado por García (2011) un directivo de ventas es la persona que tiene la obligación y responsabilidad de mantener la máquina de vender al máximo por lo que debe preparar a su equipo para delegar en él las tareas necesarias y acordes a cada posición. Esta persona debe cumplir con el objetivo de planificar y organizar toda la estructura de ventas y efectuar búsquedas de oportunidades en distintos canales de ventas. En síntesis, el director de ventas debe saber aportar unas habilidades de gestión modernas y adecuadas a cada necesidad de cliente; así como también poseer dotes de liderazgo para crear un ambiente y cultura en su equipo.

Departamento de ventas. De acuerdo con Martínez y Zumel (2016), la función comercial en la empresa es desarrollada por el departamento de ventas, el cual posee una de las tareas más importantes para el éxito organizacional, es decir, el conectar a la compañía

con el mercado. Al respecto conviene decir que la función comercial se lleva a cabo en las empresas siguiendo los parámetros que se destacan a continuación en la Figura 18.

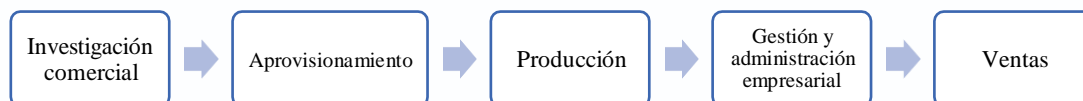


Figura 18. Función comercial en las empresas. Adaptado de *Organización de equipos de ventas* (p. 2), por A. Martínez y C. Zumel, 2016, Madrid, España: Paraninfo.

Clasificación de los sistemas de venta. Para Escudero (2016) existen muchas formas de realizar las ventas, por lo que los sistemas de ventas se clasifican en tres grandes categorías: (a) venta personal, en la cual solo existe la interacción comprador-vendedor, (b) venta a distancia que se da a través de medios de comunicación no presenciales y (c) venta multinivel, que representa un sistema de venta directa. A continuación, en la Figura 19 se muestra la clasificación de los sistemas de venta:



Figura 19. Clasificación de los sistemas o formas de venta. Tomado de *Técnicas de ventas y negociación* (p. 7), por M. Escudero, 2016, Madrid, España: Paraninfo.

Tipos de ventas. Las ventas se pueden clasificar bajo determinados criterios, por ello a continuación se presenta en la Tabla 22, los diferentes tipos de ventas que existen según Torres (2014). Cada una de ellas con elementos característicos que las distinguen entre sí, pero lo único que se mantiene es que el vendedor debe realizar un seguimiento, cerrar la venta a través de una recomendación e influencia, además de investigar y establecer una relación de largo plazo con sus clientes (ver Tabla 22).

Tabla 22

Tipos de Ventas

Categorías	Tipos
Según el fabricante	Ventas directas Ventas indirectas
Según el tipo de cliente	Mayoreo
	Menudeo
	Detallista
	Industriales y profesionales
	Particulares
Según el tipo de actividades que realizan los vendedores	Comerciales
	Misión
	Creativas
	Repetitivas
	Repartidores
	Automáticas
	Venta a domicilio

Nota: Tomado de *Administración de ventas* (p. 78-80), por V. Torres, 2014, México D. F., México: Patria.

Plan de ventas. Cuando se planifican las ventas, se están estableciendo los enlaces entre la innovación de una idea, los objetivos o metas esperadas y los recursos necesarios para el logro de estas. A este propósito, Escudero (2016) señaló que una buena planificación de las ventas aporta los siguientes beneficios: (a) ayuda a definir a dónde quiere ir la empresa y a fijar su meta final, (b) señala un camino lógico a seguir para alcanzar los objetivos, (c) informa sobre el progreso del plan diseñado, (d) identifica errores, y (e) permite efectuar

ajustes y correcciones en el caso de presentarse problemas o inconvenientes. De igual modo, Escudero (2016) destacó que el plan de ventas posee las etapas que se enumeran a continuación: (a) esquema de aspectos fundamentales, como los objetivos, estrategias, recursos, entre otros, (b) análisis de la situación, del mercado, de la competencia y del entorno, (c) análisis de las estrategias a través del DAFO, BCG, UEN y la definición de objetivos, (d) plan de acción, el cual muestra el desarrollo de las variables del marketing, (e) presupuesto, a través del cual se presenta lo que cuesta el desarrollo del proyecto y (f) sistemas de control para medir los resultados.

Atención al cliente. Lograr la lealtad de los clientes es uno de los factores más trascendentales para el éxito empresarial en un mercado competitivo, de manera que las organizaciones deben descubrir cómo hacer que sus clientes sean leales y se mantengan fieles a través del cumplimiento de sus expectativas (Mejías, Godoy, & Piña, 2018). De la misma manera, Carrasco (2013) definió a la atención al cliente como una función que posee la empresa y que consiste en trasladar al cliente todos los servicios y bienes para que resulte totalmente satisfecho con lo recibido. Por consiguiente, un departamento de atención al cliente debe cumplir en primer lugar con la atención de las reclamaciones de los clientes y búsqueda de soluciones y compensaciones por los incumplimientos, y en segundo lugar con la relación directa que la empresa tiene con el cliente a través de la observación de su comportamiento, reacciones y conductas. Por ello, se puede comentar que el departamento de atención al cliente está relacionado directamente con el departamento comercial de la empresa. En cuanto a las cualidades o atributos que deben poseer las personas encargadas de la atención al cliente están las siguientes: (a) confianza, (b) competencia con un alto nivel de conocimiento, (c) cortesía a través de la amabilidad y profesionalismo, (d) agilidad, (e) disponibilidad, (f) accesibilidad y (g) capacidad de comunicación a través del uso de un lenguaje directo y claro (Carrasco, 2013).

Barreras de comunicación con clientes. Según Mateos (2013) en el proceso de comunicación entre la empresa y los clientes se pueden generar obstáculos que dificulten o anulen el impacto del mensaje que se desea transmitir. Por ende, clasificó a las barreras de comunicación de la siguiente forma: (a) físicas, como interferencias y ruidos, (b) semánticas, relacionadas con el lenguaje e idioma tanto del receptor como del emisor, (c) sociográficas, como la religión, clases sociales, o edad, (d) actitudinales, como los deseos, necesidades o intereses de las partes involucradas, y (e) psicológicas, como la personalidad y creencias de la persona. Resulta importante destacar que estos fallos en la comunicación pueden provocar malestar y disminuir considerablemente el nivel de satisfacción de los clientes, por lo que se convertirían en puntos débiles en el proceso comercial.

Reglas para una comunicación eficaz. Para que la atención al cliente se presente correctamente en la empresa es preciso que se dé una comunicación eficaz entre el vendedor y los clientes; por ese motivo, Palomo (2014) señaló las siguientes reglas: (a) es más importante lo que el otro entiende que lo que se dice, (b) el emisor debe siempre verificar si el receptor ha comprendido completamente el mensaje, (c) la comunicación será eficiente si es alto el grado de identificación con el emisor y (d) cuando el emisor tiene una actitud negativa frente al receptor, la comunicación va a fracasar antes de comenzar.

Comunicación interna en la empresa. Mantener una buena comunicación hará posible que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, en efecto, a través de ello se logrará que el mensaje que se transmite sea entendido de una manera fácil y eficaz. Las comunicaciones internas en la empresa se dividen de la siguiente forma: (a) descendentes, cuando van de un nivel jerárquico superior a uno inferior, (b) ascendentes, cuando la comunicación comienza en un nivel jerárquico y va a otro nivel más alto, y (c) horizontales o laterales, cuando se produce el intercambio en el mismo nivel (Fernández & Fernández, 2017). En resumen, la comunicación interna en cualquier compañía es crucial

para su éxito, ya que es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, elementos esenciales para el desarrollo organizacional.

Reglas básicas de etiqueta para la correcta atención al cliente. Cuando en una organización se brinda un servicio de calidad, los clientes reciben distinción y valor añadido y aumenta la posibilidad de generar en estos, altos niveles de satisfacción. Para ilustrar mejor, Carvajal, Ormeño y Sanz (2019) indicaron las siguientes reglas básicas para ofrecer una adecuada atención al cliente: (a) conocer los productos que se ofrecen, (b) no hacer promesas que no se pueden cumplir, (c) adelantarse a las necesidades de los clientes, (d) ofrecer soluciones a las quejas (e) mantener un trato cordial y educado, (f) escuchar más que hablar, y (g) exceder las expectativas de los clientes a través de estrategias que hagan que la empresa sobresalga en el mercado. Estas pautas le permitirán a la compañía alcanzar los objetivos programados, atraer a nuevos clientes y mantener a los habituales. En el caso de Polindustria, se pudo determinar que no se están cumpliendo estas reglas, debido a que a partir del 2017 ha habido un decrecimiento de sus ventas, es decir, han disminuido sus clientes.

Características del presupuesto de ventas. Para Laporta (2016) un presupuesto es la extensión cuantitativa de un plan, es decir, es un método que permite presentar las unidades de productos físicas en términos monetarios. En particular, Gálvez (2015) destacó que el presupuesto de ventas es el presupuesto clave de la empresa, debido a que los otros presupuestos se formulan considerando la previsión de ventas que la organización espera obtener durante un período de tiempo determinado, es decir, es la representación de la estimación programada de las ventas. En este sentido, para su elaboración se deben considerar dos grandes factores, como lo son los externos relacionados con la situación económica global, competencia existente, estacionalidad de las ventas, entre otros y los internos que están vinculados con la capacidad de venta, cambios en los productos, promoción, capacidad de producción, entre otros. Por esta razón, se puede afirmar que los

datos que se usan para elaborar el presupuesto de ventas deben ser muy exactos y provenir de estudios rigurosos porque representan el norte de la organización sobre el cual se planifica todo el proceso productivo.

Métodos para presupuestar las ventas. De acuerdo con Rincón y Narváez (2017) existen varios métodos estadísticos y de planeación para presupuestar las ventas, entre ellos están los siguientes: (a) método de estudio de mercadeo, a través del cual se realiza un minucioso estudio para presentar resultados de la aplicación de estrategias de publicidad, (b) método automático, considerando las ventas del año previo, (c) método promedio, usado para promediar las diferencias resultantes de comparar las ventas de los últimos años y (d) método de aumentos o incremento porcentual. Este método de aumentos consiste en tomar la venta de los últimos años, calcular una variación porcentual de cada uno de estos, las cuales son sumadas y promediadas de acuerdo con el número de años analizados; finalmente se multiplica este resultado por las ventas del último año y luego se suma este nuevo dato con las ventas del último año.

Programas y procedimientos de ventas. Los presupuestos de ventas son considerados como uno de los documentos más importantes en cualquier empresa, ya que en él se plantea el futuro de la organización considerando su pasado y las estrategias necesarias para lograr impulsar el crecimiento de la entidad. Según Prieto (2015) los programas de ventas son las tácticas que se aplican para el logro de la misión del área de ventas; por ello el gerente o jefe de ventas debe establecer tanto las políticas como los pronósticos de ventas y definir los objetivos, estrategias y cifras en pasos para que el personal de dicho departamento los pueda manejar. De esta manera, surgen los denominados procedimientos de ventas, que son aquellos programas de acción que determinan las formas de hacer una tarea específica en el área administrativa y comercial. En Polindustria es necesario que el departamento de ventas

disponga de estos programas, dado que, con la información presentada en ellos, se podrían tomar mejores decisiones económico-financieras.

Relación de las ventas y el marketing. Las técnicas de ventas han evolucionado con el pasar de los años, originando lo que se conoce hoy en día como comercio moderno, el cual requiere de la aplicación de múltiples técnicas y estrategias que permitan posicionar la marca en un lugar privilegiado dentro de la mente de cliente. De manera que para lograr dicho objetivo se necesita tener contacto directo con los consumidores, siendo este punto de encuentro crucial y determinante para el éxito o fracaso de la estrategia de marketing de la empresa. Lo que se significa que el producto o servicio no se vende solo, es indispensable presentar los atributos físicos y las condiciones que lo caracterizan para favorecer la venta del mismo, es allí donde se puede apreciar que existe una inmensa relación entre las ventas de una empresa y el marketing (De la Cruz, 2016).

Importancia de la promoción en las ventas. La promoción o patrocinio juega un rol elemental al momento de dar a conocer aquellos productos que la empresa puede ofrecer a su público; además a través de esta herramienta se puede diferenciar el producto de la competencia y consolidar su marca. Según Liberos (2013), la promoción de un producto es el conjunto de actividades que tienen como objetivos principales comunicar los beneficios que posee dicho producto y persuadir a las personas que conforman el mercado de comprarle a quien lo ofrece. Por consiguiente, cumple tres fines básicos: (a) informar las características del producto, (b) persuadir o convencer al potencial cliente de adquirirlo y (c) recordar a los clientes actuales que el producto es el mejor a través de la exposición de sus ventajas.

Características de la promoción. De acuerdo con Sánchez (2014), la promoción de ventas es la gama de instrumentos de marketing a través de los cuales la organización busca conseguir una mayor respuesta de compra por parte de sus clientes actuales y potenciales. En ocasiones se puede confundir con la venta directa o la publicidad, pero es más que eso porque

tiene los siguientes efectos: (a) estimular la demanda a corto plazo, (b) brindar una oferta atractiva mediante un valor añadido al producto y (c) reforzar la imagen de la marca orientándola a un sector definido. Para aplicar la promoción en la empresa no se usan medios de difusión masiva ni se exageran los elementos de los productos a ofrecer, no es publicidad.

Elementos de un buen merchandising. El término *merchandising* es usado en el ámbito comercial para definir al conjunto de técnicas que facilitan la planificación y control de la comercialización de bienes y productos en el lugar, momento, cantidad y precio que le conviene a la empresa para alcanzar los objetivos de marketing. En este orden de ideas, Merino, Parrales, Figueroa y Álvarez (2019) señalaron que para obtener un buen *merchandising* son indispensables los siguientes elementos: (a) un análisis profundo de las ventas, (b) un análisis de las inversiones en publicidad y promoción, y (c) un análisis de los ratios de rentabilidad de la empresa y de los parámetros de gestión. Lo que significa que el *merchandising* es una técnica de venta que permite una mejor valoración del producto o servicio hacia el consumidor.

Aplicaciones del merchandising. Cuando se habla de *merchandising* no se puede dejar de un lado a la aplicación efectiva de técnicas de marketing, es decir, que a través del *merchandising* se logra un momento y un espacio más próximo al cliente. Por ello, Rodríguez (2015) manifestó que el *merchandising* es una práctica que consiste en diferenciar un producto o un servicio con una marca de renombre para aumentar las ventas de estos en el mercado. En cuanto a las aplicaciones que posee se pueden indicar las siguientes: (a) sirve para gestionar correctamente la base de datos tanto de los productos como de los clientes, (b) manejar una óptima gestión de colocación de productos en los puntos de ventas, (c) cuidar cada momento en el producto se encuentra disponible, y (d) sustituir la presencia pasiva del producto potenciando la rotación del mismo (Pérez & González, 2017).

Importancia del merchandising. El *merchandising* es muy importante de acuerdo con Palomero (2011) porque permite la agrupación estratégica de los productos, la localización de los productos para facilitar el punto de venta y la adecuada gestión del espacio. Con ello se interpreta que el *merchandising* permite crear conscientemente un clima sensorial y emocional orientado a estimular la mente del potencial cliente contribuyendo positivamente a aumentar la posibilidad de compra. De igual manera, clasificó al *merchandising* en dos categorías, la primera que es la visual, que se apoya en elementos operativos como las técnicas de presentación de los productos y la publicidad en el lugar de la venta y la segunda que es la de gestión, apoyada en elementos operativos, tales como el análisis de mercado, de rentabilidad, y gestión de las ventas.

Beneficios de la aplicación de la investigación de mercados. Según Alonso (2017) la investigación de mercados es muy práctica para indagar y responder las interrogantes sobre el comportamiento de los clientes actuales y potenciales; de forma que presentó los siguientes beneficios tras aplicar esta herramienta: (a) generar y evaluar las ideas de marketing, (b) identificar las oportunidades de comercialización y (c) facilitar la toma de decisiones de la gestión empresarial disminuyendo el riesgo de aplicar alternativas poco productivas para la organización. Por su parte, Prieto (2013) destacó que la investigación de mercados apoya la creación de estrategias eficaces, orienta el proceso de comunicación, sugiere programas de capacitación, pronostica la oferta y la demanda, además de que propone el sistema de ventas más adecuado para la empresa.

Tipos de investigación de mercados. A través de la investigación de mercados, la empresa puede obtener la información precisa para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadotecnia. Existen los siguientes dos tipos de investigación de mercados basados en sus propósitos, la primera se le denominada como aplicada, que es efectuada para abordar una decisión comercial determinada y comprender mejor el mercado, y la segunda,

conocida como la básica, que se realiza para ampliar los conocimientos en general y no resolver un problema en específico (Rosendo, 2018).

Pasos de la investigación de mercados. La investigación de mercados se debe desarrollar a través de los siguientes pasos: (a) definición del problema, (b) desarrollo del enfoque del problema, (c) formulación del diseño de investigación, (d) trabajo de campo o recopilación de datos, (e) preparación y análisis de los datos, y (f) elaboración y presentación del informe (Díaz & Cavazos, 2015). Como se puede apreciar el primer paso para comenzar la investigación de mercados es la definición del problema, este es uno de los más importantes en todo el proceso, ya que, si no se establece correctamente, el resto del proyecto será una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo, es decir, no se cumplirían los objetivos de la aplicación de esta herramienta.

Comunicación corporativa. Según Aced (2013), a través de la comunicación corporativa se da a conocer a la empresa y se crea una imagen positiva de ella ante el público, por ello está muy vinculada con la reputación e identidad de la compañía. Igualmente, señaló que es fundamental que la empresa posea una identidad compuesta por una cultura y filosofía corporativa para impulsar las creencias, los valores y las pautas de conductas. Cuando se menciona a la reputación corporativa no se puede excluir a la opinión que los demás tienen de la empresa, por lo que es necesario aplicar encuestas y estudios de opinión.

Objetivos de las relaciones públicas. Las relaciones públicas se encuentran vinculadas con la filosofía gerencial de la empresa, es decir, se trata de una acción planificada y continuada. En este sentido, Aguadero (2013) manifestó que las relaciones públicas como política general permiten tener una visión global e integradora de la organización con sus públicos. En definitiva, pueden controlar las actitudes y opiniones que los diferentes públicos poseen sobre la empresa, también pueden informar a la dirección sobre las tendencias y los cambios en el entorno, y, por último, permiten diseñar las políticas de comunicación para

todas las áreas de la compañía. Por otro lado, Palencia (2011) indicó que las relaciones públicas poseen los siguientes objetivos: (a) anticipar e interpretar la opinión pública, (b) aconsejar a los directivos en las decisiones estratégicas, (c) dirigir y evaluar programas de acción y comunicación, (d) implantar acciones para cambiar la política pública y (e) mejorar las relaciones entre la organización en sus públicos.

Importancia de la satisfacción de los clientes. Según Hernández y Martínez (2014), la satisfacción de los clientes es una variable psicológica y actitudinal que depende de tres elementos: (a) cognoscitivo o pensamientos sobre el producto o la empresa, (b) afectivo o sentimiento hacia el producto o la empresa y (c) comportamental o acciones de compra del producto o servicio. De esta manera, se puede decir que la satisfacción de los clientes no se encuentra exclusivamente ligada a factores humanos, ya que se deben combinar factores materiales con los humanos para que se cumplan las expectativas de los clientes.

Clasificación de los clientes. De acuerdo con Valdivia (2015), existen cinco grandes grupos de clientes: (a) según su vigencia, pueden ser clientes activos o inactivos, (b) según su frecuencia de compra, pueden ser clientes de compra frecuente, habitual u ocasional, (c) según el volumen de compra, pueden ser clientes con alto, medio o bajo volumen de compra, (d) según su nivel de satisfacción, pueden ser clientes complacidos, satisfechos o insatisfechos y (e) según el grado de influencia, puede ser clientes muy influyentes, influyentes o influyentes a nivel familiar. Ciertamente, es necesario acotar que los clientes reales son los que originan el volumen de las ventas actuales, es decir, son las fuentes de los ingresos que percibe la empresa, por lo que es vital que se apliquen estrategias para retenerlos.

Beneficios de la fidelización de los clientes. La fidelización de los clientes se sustenta en la correcta aplicación de la gestión de las comunicaciones empresa – clientes; por lo que es trascendental que se establezcan vínculos emocionales con los clientes. Basándose en ello,

Alcaide (2015) enumeró los siguientes beneficios que aporta la fidelización de los clientes a la empresa: (a) ahorro en la gestión comercial, (b) ahorro en los costos operativos, (c) ventas más frecuentes, (d) comunicación boca a boca positiva, (e) menores gastos en actividades de marketing, y (f) mejor imagen y reputación. De manera que las organizaciones que orientan sus acciones hacia el cliente deben ser capaces de ofrecer un servicio de calidad, integrar la atención al cliente y formular propuestas diferenciadas para generar importantes cambios en la reducción de costos e incremento de los ingresos (Peña, Ramírez, & Osorio, 2015).

Relación entre la calidad del servicio y la fidelidad. La calidad del servicio puede ser considerado como uno de los puntos más significativos en la consecución de la fidelización de los clientes; pero no se puede afirmar que existe una relación directa. Lo cierto es que se presenta un paso intermedio para que se dé la fidelidad, conocido como la satisfacción; que está enlazado con otros conceptos como la imagen corporativa, la confianza, y la recuperación del servicio para establecer un entramado complejo de vínculos (Casanova & Barrera, 2011). Por consiguiente, se deduce que existe una relación directa entre la calidad y la satisfacción de los clientes, y también se puede presentar una relación directa entre la satisfacción de los clientes y la fidelización de estos; por lo que se afirma que, entre la calidad del servicio y la fidelidad, debe estar siempre presente la satisfacción de los clientes.

Fases del proceso de negociación. La negociación es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo; razón por la cual se entiende como un proceso en el cual las partes intervinientes buscan ponerse de acuerdo sobre determinados aspectos que a ambos les interesa. Según Guerra (2018) existen cinco fases del proceso de negociación: (a) inicio, en la cual se ubica el estilo de liderazgo y actuación en función de la situación, (b) definición de intereses, en la cual se revisan las posiciones sobre los problemas, (c) venta de beneficios, en la que se crean la alianzas de cooperación y responsabilidad, (d) establecimiento de acuerdos,

en la que se acepta de forma conjunta cada uno de los acuerdos y (e) seguimiento, en la cual administra el proyecto para resultados de acuerdo a lo planificado.

Tipos de negociaciones. Para Puchol y Puchol (2014) existen los siguientes seis tipos de negociaciones: (a) distributiva, la cual supone que uno gana y el otro pierde, (b) integrativa, la cual supone que ambos pueden ganar, (c) cooperativa, en la cual la máxima prioridad es el respeto por el beneficio de ambos, (d) competitiva, en la cual se presenta una conducta agresiva y se considera a la otra parte como un enemigo, (e) punitiva, la cual tiene como objetivo infligirle un perjuicio al prójimo, y (f) multifases, que favorece la confianza mutua y el comportamiento cooperativo.

Errores en los procesos de negociación. Según De Manuel y Martínez (2015) en los procesos de negociación se pueden presentar diversos errores que pudieran perjudicar el logro de los objetivos trazado. Entre estos se pueden mencionar los siguientes: (a) obviar el entorno de la negociación, (b) adoptar inadecuadamente la posición estratégica en la negociación, (c) utilizar más argumentos y fundamentos de los necesarios, (d) ser inflexible, (e) crear una mala impresión en el primer contacto, (f) aceptar obsequios de la parte contraria. Lo importante en los procesos de negociación es darse cuenta de la presencia de alguno de estos errores y poder solucionarlos lo más pronto posible para no fracasar y encontrar un beneficio para ambas partes involucradas.

4.3. Conclusiones

Con base a la literatura revisada se puede concluir que la gestión de las ventas es uno de los factores más importantes para una empresa, porque es aquella que impulsa el crecimiento de la organización a través de los ingresos que se perciben por la venta de los productos. En este sentido, para desarrollar una correcta gestión de ventas resulta trascendental conocer la fuerza de ventas, así como elaborar planes de ventas con datos obtenidos en estudios rigurosos que representan la realidad del mercado donde se desempeña

la compañía. Se deben considerar también elementos como la atención al cliente, satisfacción y fidelización de los clientes y la comunicación entre empresa y clientes para cumplir los objetivos de aumento de ventas que se trazan en los presupuestos. Se hace indispensable aplicar diferentes tipos de investigación mercados para conocer los gustos y necesidades de los clientes y que se puedan obtener negociaciones positivas que brinden los resultados esperados. Otro punto a destacar es que la empresa se encuentra en constantes negociaciones, por lo que saber solucionar cuando se le presenten barreras de comunicación y seguir reglas o normas específicas para tener comunicaciones eficaces. Por último, se puede afirmar que la adecuada gestión de ventas en Polindustria sin duda, permitirá que se pueda obtener una visión clara del rendimiento de la empresa y establecer objetivos a largo plazo basados en una planificación de ventas que le brindará las informaciones necesarias para aplicar una mejor toma de decisiones en el ámbito económico financiero, el cual afecta a todas las demás áreas de la compañía.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

5.1. Causas Principales del Problema Clave

De acuerdo con el análisis realizado a los problemas expuestos de la empresa Polindustria S.A., en este capítulo se muestra el detalle de las causas que precisaron el problema clave, el cual es la disminución de ventas; para el análisis se utilizó el Diagrama de Ishikawa o conocido también como diagrama de causa- efecto. Las causas se clasificaron en seis M's, siendo la primera conocida como la Gestión, la cual involucra a las causas de que la empresa es familiar y se encuentra en la tercera generación, aversión al riesgo de la dirección actual, evita integrar proveedores en diseño de ingeniería, falta tercerizar los servicios especializados, estrategias de marketing dispersas, no existe inversión en investigación y tecnología, diversidad limitada de clientes, esfuerzos dispersos no alineados a los objetivos estratégicos, deficiente gestión de calidad, gestión deficiente de la diversidad de los productos y servicios, e inexistencia de un área de innovación y tecnología.

La segunda está relacionada con la Medición, compromete a la falta de KPI's, falta análisis de precios, inexistencia de seguimiento de cotizaciones de los clientes potenciales, falta de comunicación entre el área de venta y desarrollo de producto. La tercera se relaciona con el Material, el cual implica altos costos en materiales y problemas de calidad del material; la cuarta está vinculada con la Mano de Obra, compromete a la inexistencia de personal exclusivo de ventas e investigación y desarrollo y baja productividad. La quinta se refiere al Método, envuelve altos gastos operativos, falta de estandarización de los procesos y falta de capacitación del personal especializado y la sexta hace mención a la Máquina, involucra la utilización del 50% de la planta, mermas y retrabajos y la falta de distribución de planta y almacenes alquilados; en la siguiente figura se tiene el diagrama de Ishikawa de acuerdo con las 6M's.

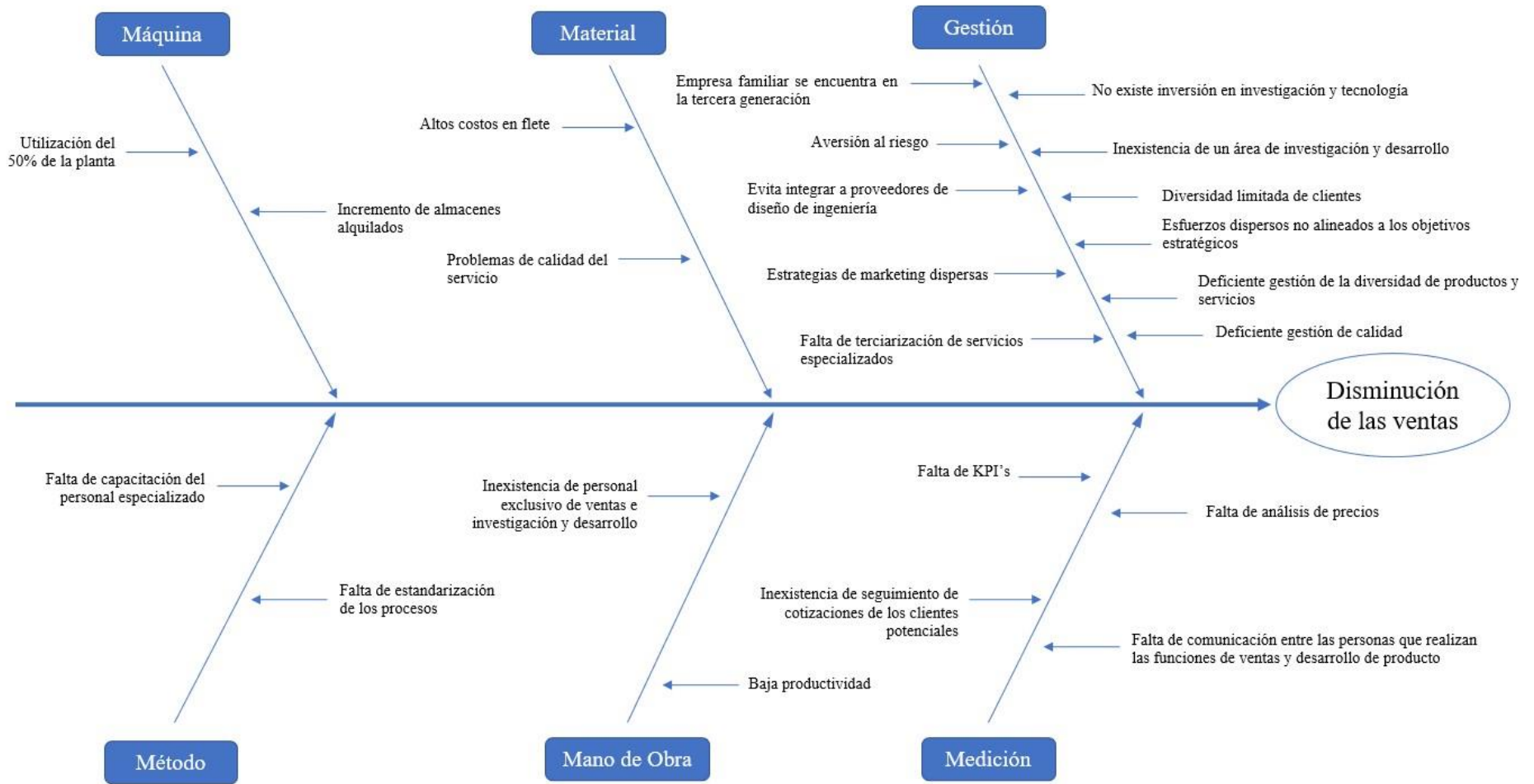


Figura 20. Diagrama Ishikawa.

5.1.1. Gestión

Empresa familiar se encuentra en la tercera generación. Hace ya más de tres años, la empresa familiar viene dirigida por la tercera generación, quienes en el proceso han venido realizando diversos cambios estructurales y estratégicos, que han traído consigo cierta inestabilidad en el desarrollo de las distintas áreas de la organización. En el proceso de transición, Polindustria se encontraba en una etapa donde el declive de las ventas mostraba los grandes vacíos en responsabilidades y el desorden en los procesos administrativos y de control que traían desfalcos en la caja de la compañía. Si bien los integrantes de la tercera generación estructuraron en cierta medida los controles en las principales áreas, a nivel estratégico, no hay claridad en los sectores donde se pretende incursionar, ya que actualmente la empresa depende de cuatro clientes principales, y no ha estructurado los objetivos para conseguir más clientes.

Aversión al riesgo. En los últimos años, el portafolio de clientes ha ido disminuyendo debido a dos razones la disminución de proyectos de sus principales clientes y la falta de búsqueda de clientes potenciales en distintos sectores industriales. En este último, cabe señalar que no se han formulado estrategias que impulsen a desarrollar métodos o formas de atraer clientes; además, no se ha impulsado la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que ayuden a abrir nuevos negocios de especialización para optimización de procesos y reducciones de costos en compañías industriales, todo lo indicado se presenta principalmente por el temor a invertir y a no generar retorno.

Evita integrar a proveedores de diseño de ingeniería. La organización se encuentra en proceso de reestructuración, por lo cual se ha retirado o inclusive ha despedido a diferentes profesionales por la disminución de ventas, que en muchos casos no se realizó con el debido análisis de quienes podrían ser parte importante para la continuidad de los procesos del área de ingeniería. Con lo cual ocasionó que dicha área se encuentre débil, llegando a generar

incumplimientos, demoras y fallas en diseño. A pesar de ello, no se ha tomado acciones que permitan integrar proveedores especializados en diseño de ingeniería, tanto en el diseño de estructura, así como en diseño de plantas industriales. Las falencias actuales han provocado retrabajos con altos costos que reducen el margen de los proyectos a realizar.

Estrategias de marketing dispersas. El cambio generacional y la disminución de las ventas conllevaron a que el personal que realiza las funciones de ventas genere diversas estrategias, cada una de ellas focalizadas de acuerdo a la coyuntura, sin considerar realizarlo de forma integral. Entre las estrategias que se aplican se tiene la estrategia de segmentación indiferenciada, la cual se realiza a pesar que se conoce las fortalezas y la oferta potencial que tiene la compañía. En esta se organizan para dirigirse con el mismo esfuerzo a los diversos segmentos que se tiene oportunidad; en ese proceso se descuida a segmentos que requieren mayor dedicación y donde se tendría capacidad para desarrollar las fortalezas de la compañía. Por otro lado, se aplica la estrategia de segmento diferenciada, que se basa en generar ofertas diferentes para cada uno de los segmentos identificados; en ese proceso de ejecución se va generando islas en el área de ingeniería donde se realizan funciones de venta, diseño y desarrollo de producto. También se utiliza estrategias de posicionamiento tales como calidad y precio, de categorías de proyectos o productos, que se basa de acuerdo con la diversidad de proyectos que puede realizar. Y adicionalmente se encuentran las estrategias funcionales, que se van aplicando de acuerdo con los grupos de ingenieros encargados; en tal sentido, se dispersan las estrategias aplicadas para lograr objetivo a mediano y largo plazo en la organización.

Falta de terciarización de servicios especializados. Debido a que la empresa utiliza planchas de acero, aluminio, fierro corrugado, entre otros tipos de materiales, en la actualidad realiza mucho de los procesos de forma manual o con máquinas semiautomáticas que cortan, hacen doblez, tornean, galvanizan, entre otros. Estos mismos han generado muchos retrabajos

e inclusive mermas de proceso, que conllevaron a retrasos en la entrega de algunas actividades dentro de los cronogramas de los proyectos. Lo que trae consigo la necesidad de terciarización de estos servicios especializados, ya que es de conocimiento que existen empresas dedicadas exclusivamente a estos servicios y que tienen una amplia experiencia y certificación en los trabajos que realizan. Esta situación le permitiría a Polindustria focalizarse en otros procesos que agregan gran valor a los proyectos que la organización tenga.

No existe inversión en investigación y tecnología. Hace más de dos años, la empresa realizó diversas compras de equipos con el objetivo de desarrollar con ellos, formas de automatización de procesos en las líneas productivas de sus clientes potenciales. Sin embargo, esta no vino acompañada de algún objetivo, y peor aún de alguna estrategia que permitiera el desarrollo de la investigación y tecnología en los equipos de trabajo. Transcurridos los meses la organización tuvo que guardar los equipos y con ello no se volvió a invertir en investigación y tecnología, por lo cual actualmente solo se trabaja con la tecnología y los desarrollos de hace más de 10 años; y de forma aislada existen ciertas innovaciones que salen del día a día o de las alianzas que realizan con sus clientes principales.

Diversidad limitada de clientes. En la actualidad la organización depende de cuatro clientes, quienes a la vez cuentan con diversos proyectos de mejora en su línea productiva, sin embargo, es de conocimiento que dichas empresas, en un tiempo determinado, comenzarán a reducir sus requerimientos, ya que es propio de las inversiones de ampliación, automatización o mejoras de procesos productivos. Tales fueron los casos de dos de los clientes de la empresa; uno disminuyó sus proyectos y otro ya no requirió de más proyectos, por lo que se afirma que Polindustria todavía no logra desarrollar una clara estrategia de captación de clientes por sectores. Es importante mencionar que gran parte de la disminución

de las ventas en los últimos años, se debió a la dependencia de pocos clientes y a la falta de diversidad de estos.

Esfuerzos dispersos no alineados a los objetivos estratégicos. A través de los años la empresa familiar ha ejecutado múltiples acciones por parte de cada uno de los dueños, estos esfuerzos se ejecutaron para buscar el crecimiento. De forma que han generado distintas iniciativas, como la compra de equipos, alquiler de almacenes, equipos de segunda mano, contratación de personal sin experiencia para puestos estratégicos, capacitaciones en diversas certificaciones que no tenían un propósito claro, entre otros. Dichos esfuerzos en muchos casos, no se encuentran alineados con los objetivos estratégicos y por ende no permiten que los resultados tengan alto impacto en el crecimiento de la organización.

Deficiente gestión de la diversidad de productos y servicios. Debido a la disminución de las ventas, la organización se encuentra incursionando en distintos tipos de servicios y productos como el servicio de mantenimiento, servicios de reparación, que si bien es cierto tiene personal para realizar ello, la experiencia del personal se concentra en el diseño, fabricación y mantenimiento de maquinaria y líneas productos con tecnología en mediana y gran escala. Adicionalmente a ello, los análisis de rentabilidad, margen, cantidad de recursos, oportunidades de crecimiento no se realizan con la profundidad que se requiere para el crecimiento sostenible de la organización. Es importante recalcar que el desarrollar un análisis profundo de las fortalezas permitiría determinar los productos y servicios que realmente tienen experiencia y pueden expandirse como parte de la oportunidad de explorar y captar clientes en nuevos sectores.

Deficiente gestión de calidad. La gestión de la calidad nació del compromiso que posee la dirección para enfocarse en el ciclo de Deming, que es planear, hacer, verificar y actuar. En tal sentido, de acuerdo a lo identificado, la empresa necesita de mayor involucramiento de la dirección en la revisión del sistema de gestión de calidad actual. Así,

como en la identificación de oportunidades de mejora, enfocados en el cliente interno y externo, para con ello garantizar que constantemente se busque la satisfacción del cliente, el cumplimiento de sus requisitos, el control de las no conformidades y el seguimiento y medición de los procesos. Además de lo expuesto, la deficiencia gestión se encuentra también en la revisión de los requisitos que el cliente envía, lo que conlleva a constantes reprocesos asociados con el diseño y la fabricación. Por otro lado, las demoras por el proceso engorroso del área de compras dificultan el tiempo de respuesta de las cotizaciones.

Inexistencia de un área de investigación y desarrollo. Cuando se realizó la pregunta a los gerentes sobre cómo concebían la investigación y desarrollo, ellos describieron la compra de equipos, máquinas y tecnología, y cómo estas pueden generar grandes cambios, reducción de costos, incremento de productividad y eficiencia en los procesos productivos de las empresas que realizarían los proyectos. Por lo tanto, considerar como un área a investigación y desarrollo no era requisito fundamental, ya que ello implicaba distribuir recursos donde no requieren mayor esfuerzo del personal. Invertir en conocimiento científico y técnico que focalice sus esfuerzos a lograr los objetivos estratégicos, es trascendente para el crecimiento sostenible de una compañía. Por otro lado, la inversión realizada en equipo debe ser acompañada de la inversión en conocimiento, personas y capacitación, ya que ayudará a fortalecer el desarrollo de productos y servicios innovadores, con lo cual se lograrán mayores beneficios económicos.

5.1.2. Medición

Falta de KPI's. El seguimiento y control se da por cada proyecto de forma mensual y según prioridad de tiempo y actividad crítica; por otro lado, la rentabilidad se maneja en base al total de los proyectos y no por cada proyecto, ya que la información generada no se encuentra organizada, y las estimaciones se generan en base a la experiencia. Inexistencia de indicadores de seguimiento de proyectos nuevos, diferentes a los requeridos por los cuatro

principales clientes, cantidad de diseño de ingeniería realizados, programa de diseño y fabricación, avance real de lo programado versus lo ejecutado y sus variaciones, estatus de permisos y trámites, factibilidad, ocurrencia de incidencias, índice de desempeño del cronograma de actividades y sus variaciones, auditorías de calidad, el valor ganado de los proyectos, productividad, margen, seguimiento de proveedores, estados de los contratos y pago de los mismos, seguimiento post venta a clientes, efectividad de los vendedores, promoción de ventas, ventas realizadas, resumen financiero detallado, reportes de calidad cierre de contratos y ganancias entre otros.

Falta de análisis de precios. El análisis de precios tiene dos clasificaciones, la realizada para determinar el precio de los proyectos y la realizada por el equipo de compras e ingeniería para negociar el precio de los materiales y servicios. La primera se genera basándose en los históricos y en la experiencia de los ingenieros de proyectos, que a su vez tienen data de precios de ciertos materiales que no se actualizan hace más de tres años, por otro lado, en muchos casos no se considera los *scrap* de los procesos que podrían reducir el margen. Para el caso de las compras de materiales y servicios, usualmente se cotiza con un solo proveedor, el mismo que puede estar trabajando con la compañía períodos largos (cinco a 10 años). Adicionalmente, estos pueden mantener una estrecha relación con los dueños que hace difícil que se puede considerar en el proceso de licitación más de tres proveedores. Además de ello, solo se trabaja con importadores de China, y hasta el momento no se ha realizado el análisis de materiales, equipos o máquinas que pueden ser cotizados directamente con proveedores de China.

Inexistencia de seguimiento de cotizaciones de los clientes potenciales. La persona que recibe la cotización es la secretaria de la compañía, quien a su vez tiene diversas funciones, por lo que, entre una semana a dos, entrega la solicitud al equipo de ingeniería. Dicho equipo es el encargado de verificar y tomar la decisión, de enviar a un técnico

(eléctrico o de mantenimiento) para realizar el diagnóstico inicial, quien a su vez no se presenta a la empresa con una estructura definida ni con el acompañamiento de algún representante de venta que pueda ayudar con la negociación inicial. Si los requerimientos son en diferentes regiones del país, la visita se centraliza en la parte técnica del proyecto, no se realiza bosquejo de posibles proveedores locales y personal tercerizado que puedan ser potenciales proveedores para reducir gastos operativos. Luego de las visitas, las cuales se dan al 30% a 40% del total de cotizaciones, la información adquirida en la visita es enviada al área de ingeniería, quienes se toma un tiempo de tres semanas para realizar el detalle del perfil, para posteriormente analizarlo con los precios estimados de Lima, sin considerar que podrían utilizar ciertos servicios con proveedores locales.

Falta de comunicación entre las personas que realizan las funciones de ventas y desarrollo de producto. En la actualidad, no existe un área dedicada exclusivamente a ventas, lo que si existe son personas que, entre sus diversas funciones, realizan las funciones de ventas. Entre estas personas se encuentra el gerente general quien principalmente se encarga de los clientes recurrentes o antiguos y que se dedica a captar proyectos futuros, y si algún cliente potencial envía la solicitud de cotización o licitación, se encarga el gerente de operaciones o los ingenieros de diseño. La falta de comunicación se concentra en el momento de comunicar sobre los potenciales proyectos de gran envergadura, debido a que no definen quien lo realizará, por lo que cuando llega el momento de enviar la cotización genera confusiones en la responsabilidad, diseño con falencias y solicitudes al cliente de ampliación del tiempo de entrega. Por otro lado, cuando se encuentran en proceso levantamiento de información con el cliente, cambian constantemente a los ingenieros de desarrollo y diseñadores, lo cual conlleva a constantes errores en las especificaciones y falta de consideraciones de ciertos parámetros entre otros.

5.1.3. Material

Altos costos en flete. Las licitaciones de los proyectos se realizan con ciertos materiales o equipos importados, por lo que se incluye el flete marítimo para que los proyectos sean más competitivos frente a los competidores. Si bien los proyectos se encuentran con el flete indicado, la tardía entrega de las especificaciones del material o equipo (una a dos semanas después de lo programado) genera pedidos urgentes para quien lo compra. Por ello, en muchos casos se debe aceptar precios altos y debido a que se encuentra cerca de las fechas de entrega al cliente final, tomar la decisión de utilizar fletes aéreos; este flete genera un 30% más de costos que un flete marítimo con lo cual impacta al margen del proyecto considerablemente.

Problemas de calidad del servicio. El 5% de las mermas generadas se debe a los problemas de calidad del servicio del fabricante que se da principalmente por el vulcanizado y mecanizado, acciones que se tercerizan en ciertos proyectos. En el vulcanizado, el principal problema es que las medidas del plano de la pieza no son concéntricas, lo que genera que los giros no se realicen en el rodamiento fabricado y por ello en muchas ocasiones se abolla toda la pieza. Con lo referente a mecanizado, el acabado es el principal problema en la calidad del servicio; en todas las situaciones se devuelve la pieza y Polindustria tiene que entregar el material para que nuevamente se realice la pieza.

5.1.4. Mano de obra

Inexistencia de personal exclusivo de ventas e investigación y desarrollo. En la actualidad, no existe personal que se dedique exclusivamente al área de venta, para ello se tiene al gerente de operaciones, jefe de proyectos e ingenieros, quienes realizan parte de los servicios de ventas y post venta. Las funciones principales son: realizar visitas a los clientes principales, realizar los perfiles del proyecto, llamar y realizar reuniones con los clientes, recopilar información detallada de los requerimientos de los clientes, negociar con los

proveedores de materiales y servicios para los proyectos y generar seguimiento de la aprobación del proyecto. Es inexistente en todas las funciones detalladas, la búsqueda de nuevos clientes potencial, ya que se centran en los requerimientos de los cuatro clientes principales. Al igual que en ventas, en investigación y desarrollo no existe personal dedicado exclusivamente, por lo cual cada investigación generada nació de la necesidad de algún requerimiento particular de cierto cliente. Cuando esto ocurre los ingenieros que pertenecen al área de desarrollo de producto, trabajan de la mano con los profesionales del cliente, con lo cual la dedicación de más del 50% de los ingenieros es al 100%, lo que les resta capacidad de respuesta para nuevos proyectos.

Baja productividad. La baja productividad se debe a las condiciones en las que vienen operando la empresa, las cuales se centran, en modelamientos que exigen eliminar gran cantidad de materiales, maquinaria inadecuada, procesos no estandarizados, movimientos innecesarios, deficiente método de trabajo, constantes cambios de diseño, urgencias frecuentes por la mala planificación, entrega a destiempo de la materia prima por planificación errada, averías en los equipos, tiempos improductivos debido a reprocesos de trabajo que generan largas jornadas laborales y pocas horas de descanso y personal insuficiente. El reconocimiento de los principales factores que generan una baja productividad permite validar los desafíos y en cierta medida la desmotivación del personal que está laborando.

5.1.1. Métodos

Falta de estandarización de los procesos. En la empresa consultada, existen distintos procesos que se realizan de forma repetitiva, que sin embargo no se encuentran estandarizados, por lo que los métodos no son claros y precisos, ni la forma de ejecutar procesos, procedimientos de trabajo y equipos de trabajo. Además, se tiene desaceleración de la curva de aprendizaje para el nuevo personal, ineficiencia en ciertos procesos, la producción

se ve como un todo, se pierde tiempo por la variabilidad de procesos, no existen manuales de procedimientos de trabajos del proceso productivo, constante defectos por la inestabilidad de algunos procesos, falta de comunicación de los trabajos de diferentes áreas, tiempo de esperas prolongados y exceso de inventario de producto en proceso.

Falta de capacitación del personal especializado. En la actualidad Polindustria no cuenta con un plan de capacitación, por lo cual las capacitaciones se dan de acuerdo con la necesidad del mes, en tal sentido, en el año se tiene entre dos a cuatro veces. Las capacitaciones especializadas requieren de tiempo para que el personal logre mayor competencia profesional y dominio de los temas, por lo que los gerentes consideran que en la actualidad los ingenieros no cuentan con tiempo suficiente. Además de ello, el costo de dichas capacitaciones es alto, lo que impide que se tome la decisión de realizarlas; por otro lado, los gerentes consideran que no tienen el tiempo ni condiciones suficientes para diseñar y desarrollar un plan de capacitaciones conciso y amplio que esté alineado a los objetivos de la organización.

5.1.6. Máquinas

Utilización del 50% de la planta. La disminución de las ventas que se generó en un tiempo corto, ocasionó gran impacto en todos los niveles de la empresa, parte de ello se encuentra reflejado en las operaciones de la planta con la disminución del 50% de su utilización. Con esto la organización tiene que sopesar gran parte de los costos fijos en los proyectos que actualmente tiene. La organización ha realizado distintas acciones para mitigar este impacto ocasionado por las ventas, como la disminución de su carga laboral, mejoramiento del layout para reducir los metros cuadrados de alquiler y el costo de este, entre otras acciones. A pesar de los esfuerzos, todavía no se alcanza el costo esperado para una planta que se encuentra al 50% de su capacidad. No obstante, es importante mencionar que quedan acciones por realizar para seguir mejorando la condición actual, sin embargo, parte

trascendental se basa en el diseño y aplicación de las estrategias comerciales para incrementar las ventas y así aumentar la utilización de la planta.

Incremento de almacenes alquilados. Como parte de la estrategia de venta futura, en los últimos 5 años, Polindustria adquirió diversos equipos y maquinarias nuevas o de segunda mano, entre ellas están las líneas transportadoras, robots, máquinas automáticas, entre otros equipos. Las adquisiciones no estuvieron acompañadas de una estructura clara; específicamente, para las de segunda mano, ya se tenía equipos que no habían funcionado como se esperaba, por lo cual los clientes frecuentes, no estaban dispuestos a adquirirlos nuevamente. Por todo lo indicado, estos equipos no pudieron ser vendidos y tuvieron que ser llevados a almacenes alquilados, por lo que el costo de almacenamiento se ha incrementado en un 10%.

5.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

Tras la aplicación de la matriz causa-raíz del problema principal que se definió con la gerencia general y los gerentes de la empresa Polindustria S.A, se desarrolló la matriz de priorización para definir las causas de mayor impacto en el problema principal. Dicha matriz de causas se evaluó basándose en dos criterios importantes, los cuales se indican a continuación:

5.2.1. Factibilidad

Este criterio evalúa la viabilidad de la empresa Polindustria S.A. para solucionar las causas, con sus recursos actuales en un corto plazo. La puntuación se encuentra valorado en un orden jerárquico del 1 a 25, donde 1 es la causa de menor dificultad para ser resuelta y 25 la de mayor dificultad.

5.2.2. Beneficio

El criterio de beneficio se encuentra relacionado a las causas que tendrían que aportar mayor utilidad para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo de la organización, así

como las causas que aportarán menor beneficio. En la puntuación el orden jerárquico es de 1 a 25, donde 1 es la causa de menor beneficio y 25 es la causa de mayor beneficio.

5.2.3 Resultado

En la Tabla 23 se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con el criterio de expertos de la organización en conjunto con el equipo de consultores, considerando el orden, la factibilidad y el beneficio de cada causa.

Tabla 23

Lista de Priorización de Causas

Orden	Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Gestión	Diversidad limitada de clientes	25	25	50
Gestión	Esfuerzos dispersos no alineados a los objetivos estratégicos de la compañía	24	24	48
Gestión	Estrategia de marketing no se encuentra bien dirigida	22	22	44
Gestión	Gestión deficiente de la diversidad de productos y servicios	21	21	42
Gestión	Aversión al riesgo en la tercera generación familiar	17	12	29
Gestión	Empresa familiar, en la 3era generación	3	17	20
Gestión	No existe inversión en investigación y tecnología	4	15	19
Gestión	Deficiente gestión de calidad	7	9	16
Gestión	Falta de terciarización de servicios especializados	11	3	14
Gestión	Inexistencia de un área de innovación y tecnología	6	7	13
Gestión	Evita integrar proveedores en diseño de ingeniería	10	2	12
Medición	No existe seguimiento de cotizaciones de los clientes potenciales	23	23	46
Medición	Falta de análisis de precios	20	20	40
Medición	Falta de KPI's	18	14	32
Medición	Falta de comunicación entre el área de venta y desarrollo de producto	15	16	31
Medición	Falta de análisis de retorno de inversión de compra de activos	9	5	14
Mano de obra	No existe personal exclusivo de ventas	19	19	38
Mano de obra	No existe personal en investigación y desarrollo	16	11	27
Mano de obra	Baja productividad	2	10	12
Material	Problemas de calidad del servicio	14	18	32
Material	Altos costos en fletes	12	13	25
Método	Falta de estandarización de procesos	13	6	19
Método	Falta de capacitación de personal especialista	1	1	2
Máquina	Incremento de almacenes alquilados	8	8	16
Máquina	Utilización de la planta al 50%	5	4	9

El impacto de las causas presentadas en la Tabla 23 es trascendental, debido a que puede afectar a los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la organización. Así, en la mencionada tabla se detalló la evaluación generada por la empresa Polindustria y los consultores, determinándose que las 10 causas con mayor resultado serán consideradas para el plan de solución del problema central.

5.3. Conclusión

Se concluye que la disminución de las ventas tiene 10 principales causas, las cuales son las siguientes: la diversidad limitada de clientes, los esfuerzos dispersos no alineados a los objetivos estratégicos de la compañía, la inexistencia de seguimiento de cotizaciones de los clientes potenciales, la estrategia de marketing no se encuentra bien dirigida, la gestión deficiente de la diversidad de productos y servicios, la falta de análisis de precios, la inexistencia de personal exclusivo de ventas, la Falta de KPI's que es clave para la estructura de seguimiento y control basado en indicadores, los problemas de calidad del servicio y la falta de comunicación entre el área de venta y desarrollo de producto. Es importante mencionar que en la evaluación de las causas se consideró las que impactan en el futuro sostenible de la organización.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

6.1. Soluciones

Posterior al análisis realizado a Polindustria S.A. se identificó una alternativa de solución y mejora al problema principal que es la disminución de ventas, por la diversidad limitada de clientes. La solución propuesta está orientada a la implementación de un Plan de Marketing, para resolver las 10 primeras causas de la disminución de ventas seleccionadas propuestas en la Tabla 23. La relación entre las mencionadas causas y las alternativas de solución se aprecian en la Tabla 24.

Tabla 24

Relación de las 10 Causas de Disminución de Ventas y Alternativas de Solución

No.	Orden	Causas	Solución propuesta
1	Gestión	Diversidad limitada de clientes	Fuerza de Ventas Gestión de Clientes
2	Gestión	Esfuerzos dispersos no alineados a los objetivos estratégicos de la compañía	Estrategias de Marketing Mix
3	Gestión	Estrategia de marketing no se encuentra bien dirigida	Plan de Marketing
4	Gestión	Gestión deficiente de la diversidad de productos y servicios	Marketing Mix (Estrategia de Producto)
5	Medición	No existe seguimiento de cotizaciones de los clientes potenciales	Fuerza de Ventas Gestión de Clientes
6	Medición	Falta de KPI's	Plan de Marketing Gestión de Clientes
7	Medición	Falta de análisis de precios	Fuerza de Ventas Marketing Mix (Estrategia de Precio)
8	Medición	Falta de comunicación entre el área de venta y desarrollo de producto	Fuerza de Ventas Marketing Mix (Estrategia de Producto)
9	Mano de Obra	No existe personal exclusivo de ventas	Fuerza de Ventas
10	Material	Problemas de calidad del servicio	Plan de Marketing Gestión de Clientes

6.1.1. Implementación del plan de marketing y CRM

De acuerdo con Soria (2016), el Plan de Marketing tiene como objetivo principal el establecimiento de estrategias que fidelicen al cliente, cuyo fin es aumentar las ventas. De tal forma, es importante tomar acciones alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa. De este modo, el Plan de Marketing brindará a la empresa la oportunidad de tomar decisiones estratégicas que van a mejorar los ingresos y resultados. Es una herramienta fundamental para la retención, captación y retención de nuevos clientes y ampliación de segmentos. Por otra parte, gracias al análisis realizado a Polindustria S.A., se detectó que una de las principales causas de la disminución de las ventas es la diversidad limitada de clientes; ya que estos representan un porcentaje importante en la facturación, impactando directamente de forma negativa en los ingresos de la empresa. Si bien es cierto la compañía cuenta con una relación favorable con sus clientes principales, no cuenta con estrategias de fidelización de clientes, segmentación de clientes y de crecimiento que le permitan una adecuada gestión de ventas. Es esencial mencionar que actualmente Polindustria S.A., está enfocada en clientes del sector de alimentos y bebidas que representan un porcentaje importante en el mercado, como es el caso de Leche Gloria S.A., quien es líder en el mercado lácteo con una participación alrededor de 80.20% en el mercado peruano (Class & Asociados, 2019) y Alicorp S.A.A., quien cuenta con una participación en el mercado de más del 57%. (Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A.A., 2019).

Otra herramienta ampliamente utilizada es el CRM Customer Relation Management o la Gestión de la Relación del Cliente, la cual integra el conocimiento adquirido del área de ventas, servicios y marketing de una compañía. Con el propósito de incrementar la comprensión del comportamiento y necesidades de los clientes, con lo cual la empresa puede desarrollar estrategias que le permita mejorar la relación con los clientes y obtener relaciones cada vez más estrechas con los mismos. Aunque un CRM consiste en sofisticados programas

de cómputo y herramientas analíticas que integran información de los clientes, se comete el error de considerarla como una solución de software y tecnología, la tecnología por sí sola no puede construir relaciones rentables con los clientes (Kotler & Armstrong, 2017). Esta se obtiene combinando otros aspectos de tal forma que el cliente a lo largo de la relación que mantenga con la empresa perciba que adquiere un servicio que no solo se determina por el precio acordado, sino que gana un valor adicional. En la Figura 21 se aprecia el triángulo de las estrategias de generación de valor para el cliente (Wakabayashia & Merzthal, 2015) y en la Tabla 25 se mencionan los beneficios de contar con CRM en una empresa.

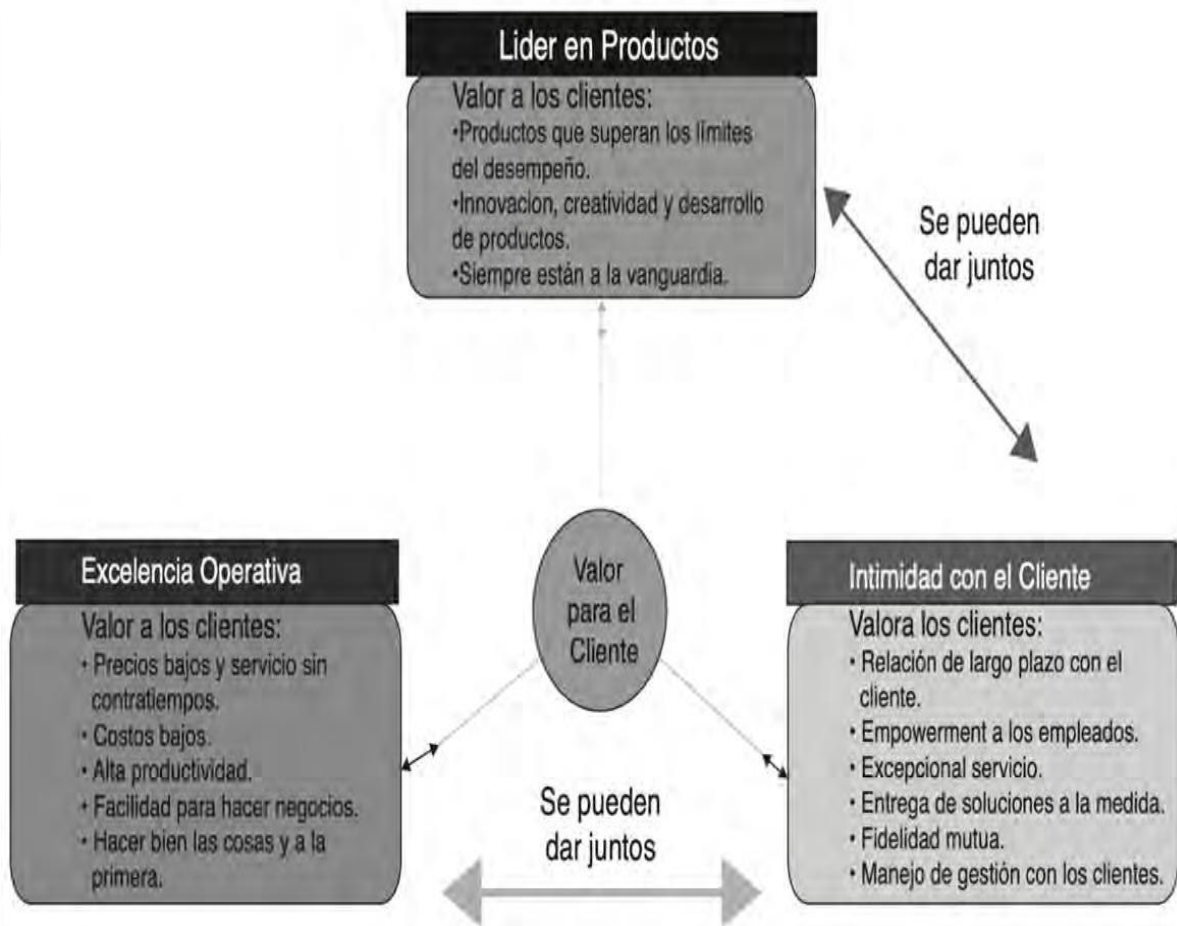


Figura 21. Estrategias de generación del valor para el cliente. Adaptado de “Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: Caso DAMERA” por J.L. Wakabayashi & J. Merzthal, 2015 (<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v31n137/v31n137a11.pdf>).

Tabla 25

Beneficios de un CRM

Características	Descripción de actividades
1 Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa • Personalizar de forma más precisa • Tener centralizada toda la información • Accesibilidad a la información de todos los empleados • Disponer de un perfil dinámico de clientes • Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing
2 Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del grado de satisfacción de los clientes • Desarrollo de la relación • Reducción de los costes de las campañas de promoción de nuevos clientes • Aumento del marketing viral • Comunidad de clientes
3 Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Up-selling • Cross-selling • Price premium
4 Reducción costes de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Menores costes de atención al cliente • Menores costes de rotación de empleados

Nota: Adaptado de *CRM: Tres estrategias de éxito*, por Ll. Renart, 2004, Universidad de la Salle.

El CRM visto como plataforma tecnológica tiene la posibilidad de integración al ERP de la empresa lo cual brinda una integración de CRM y ERP. Esta integración permite realizar un seguimiento a un potencial cliente y ver ciertas métricas en tiempo real, lo cual ayudará en la toma de decisiones sobre la gestión del cliente (Kumar & Reinartz, 2018); en la Figura 22 se aprecia un diagrama de una integración CRM y ERP. Aunque la gestión del cliente pueda significar la selección de una estrategia de marketing relacional o de la implementación de un CRM se requerirá adicionalmente tener en cuenta nuevas consideraciones en el sector B2B como lo es la medición de la experiencia del cliente B2B. El uso de indicadores será fundamental para este fin, el *Net Promoter Score* (NPS) como KPI en Experiencia de Cliente es un indicador que puede brindar información para decidir en base

al *feedback* de los clientes. Con lo cual se refuerza el objetivo de crear vínculos que aseguren relaciones de largo plazo con los clientes (Deloitte, 2019).

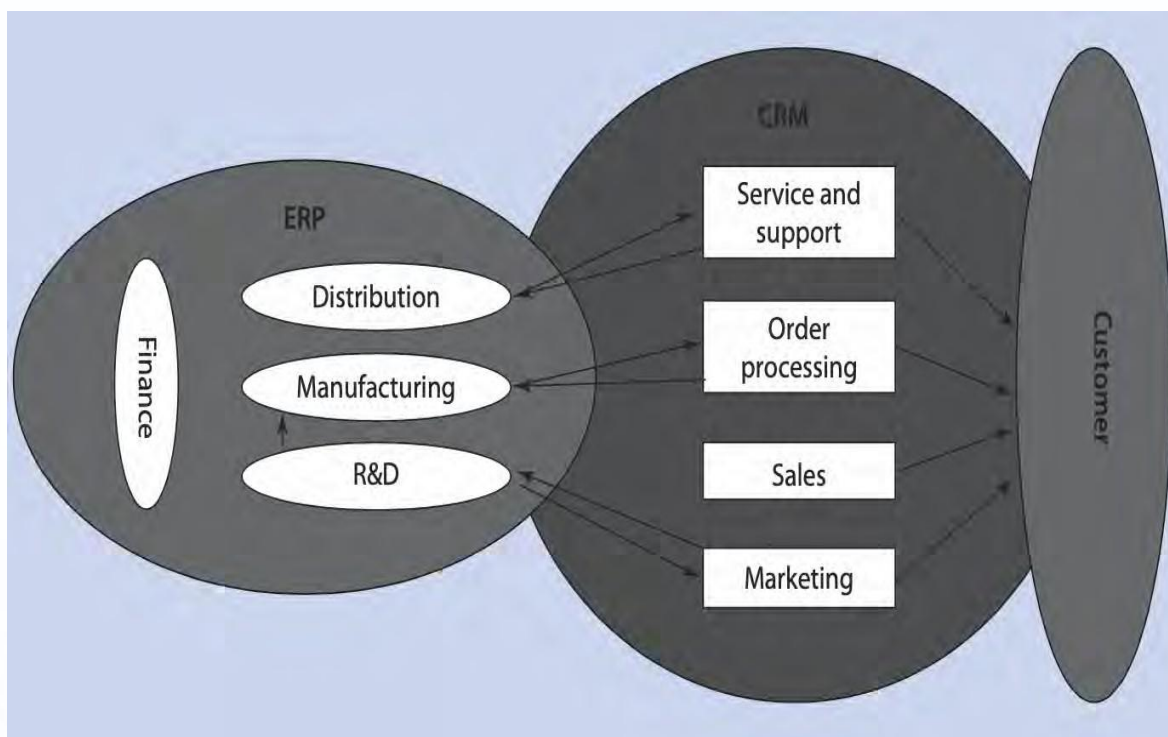


Figura 22. Integración ERP y CRM. Tomado de *Customer Relationship Management* (3a ed., p. 13), por V. Kumar y W. Reinartz, 2018, Berlín, Alemania: Springer (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>).

6.1.2. Matriz Ansoff

Estrategias de Crecimiento y Desarrollo. Conocidas también como estrategias de: (a) crecimiento por expansión, las que están enfocadas en las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado y (b) crecimiento por diversificación, enfocada en las estrategias de crecimiento por diversificación. En el caso de Polindustria S.A., se aplicó la Matriz Ansoff y se identificó que está ubicada en el primer cuadrante que corresponde a la estrategia de crecimiento por expansión- penetración de mercado (ver Figura 23), ya que la empresa debe buscar mejorar su posición en el mercado en su mercado actual (sector de alimentos y bebidas), con sus servicios actuales, (servicios y diseños personalizados de alta calidad), incrementando el volumen de las ventas (Proyectos),

captando nuevos clientes (de su competencia), e incrementando la fidelización de sus principales clientes. Por otro lado, es relevante señalar que el mercado al que apunta Polindustria S.A., es un mercado maduro, por lo que debe aprovechar las debilidades de su competencia e implementar estrategias agresivas de Marketing Mix, como precios competitivos, producto, plaza y promociones, para poder competir y posicionarse en el mercado para el logro de los objetivos esperados.



Figura 23. Matriz Ansoff. Tomado de “Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 2014”, por Castellano & Cruz, 2014 (<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>)

6.1.3. Estrategia de marketing mix

La estrategia de marketing define lo que la empresa realizará en un determinado mercado donde concreta tanto al mercado objetivo como al marketing mix, satisfaciendo las necesidades de su mercado y estableciendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Grewal & Levy, 2018). Por otro lado, de acuerdo a Kotler y Armstrong (2010) el marketing es el arte de ofrecer realmente lo que el mercado requiere para obtener ganancias. Para lograrlo se debe llevar a cabo un estudio de mercado para conocer su segmento, utilizando

canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para ofrecer sus servicios. Es así que esta propuesta se basa en la aplicación de las 4 “P” del Marketing Mix: (a) producto, (b) precio, (c) plaza y (d) promoción, las cuales son importantes para detectar los puntos críticos y positivos de la organización. Enfocándose en ellos para la obtención de resultados óptimos, mediante la aplicación de un plan de acción, alineados a los objetivos estratégicos de la organización para su crecimiento; por lo que corresponde a Polindustria S.A., reformular sus actuales estrategias.

Estrategia de Producto. La empresa Polindustria S.A., cuenta con la aceptación por parte de sus principales clientes del sector de alimentos y bebidas, debido a su reputación con más de cuarenta años en la industria, donde su ventaja competitiva es ofrecer servicios y diseños personalizados de alta calidad con garantía única a sus clientes, quienes mantienen una participación importante en el mercado. Igualmente, la compañía satisface las necesidades y respeta los estándares establecidos por sus clientes, ofreciendo un producto final innovador, evidenciándose en el alto margen que representa en la facturación que corresponde al 85% del total de sus ventas. La empresa ofrece los siguientes servicios: (a) automatización, (b) diseño de partes y maquinas industriales, (c) ensamblaje de maquinarias, (d) servicio de soporte y (e) servicio de post venta. Sin embargo, no cuenta con estrategias orientadas a una mayor participación en el mercado; en tal sentido Polindustria S.A. debe establecer y aplicar las siguientes estrategias propuestas:

- Desarrollar alianzas estratégicas con sus principales proveedores, para establecer facilidades de pago y precios.
- Realizar el análisis y la evaluación a los principales proveedores de materiales para que mantenga su calidad y costos.
- Analizar a su competencia así obtendrá información de sus debilidades, capacidades y estrategias que les permitirán competir en el mismo mercado.

- Contar con un personal experimentado y capacitado en ventas, el cual deberá enfocarse en el seguimiento y fidelización de los principales clientes y captación de nuevos, utilizando su ventaja competitiva, que es la personalización de alta calidad en los diseños.
- Efectuar mantenimientos preventivos a sus principales activos (maquinarias) para que se mantengan en buen estado y otorguen mayores resultados en la calidad de los diseños para la satisfacción de los nuevos clientes de acuerdo a sus características y necesidades.

Estrategia de Precio. Polindustria S.A., define sus precios mediante un incremento sobre su costo total, es así que aplica un 30% como margen de utilidad y un 5% de gastos financieros cuando se refiere al equipo y cuando se refiere a los demás servicios como son la instalación y puesta en marcha del equipo aplica un 35% como margen de utilidad, manteniendo el 5% de gastos financieros, lo que le permite obtener un margen de ganancia rentable por cada proyecto. Es importante señalar que la información proporcionada para cotizar los datos de los materiales es de proveedores que tienen una estrecha relación con la Gerencia, no dando lugar a que se pueda cotizar con otros proveedores. De acuerdo a (Kotler y Armstrong, 2013) el precio es el monto expresado en suma de dinero, por el cual un comprador paga al vendedor para adquirir el producto o servicio y de esta forma ambos satisfacen sus necesidades. En consecuencia, es importante recalcar que una efectiva estrategia de precios impactará directamente en los resultados de las operaciones y decisiones estratégicas de la organización, por lo que se recomienda establecer estrategias de fijación de precio para competir en el mercado actual. En tal sentido Polindustria S.A., debe establecer y aplicar las siguientes estrategias:

- Fidelizar a los principales clientes manteniendo precios de acuerdo al mercado actual.

- Contar con precios diferenciados de acuerdo al tipo de cliente (principales y nuevos clientes).
- Realizar una evaluación y análisis de los precios con data actual, haciendo partícipe a nuevos proveedores.
- Negociar con los clientes por pago adelantado por el avance de los proyectos.
- Establecer políticas de precios.
- Analizar los precios de la competencia.
- Realizar un análisis de costos.

Estrategia de Plaza. Actualmente Polindustria S.A., tiene sus oficinas ubicadas en la Avenida Separadora Industrial 2605 en Ate, Lima, las instalaciones de sus clientes en general se encuentran ubicadas también en Lima. El mercado meta es el sector de alimentos y bebidas y los nuevos clientes donde la empresa competirá se ubican en zonas accesibles. Por el tipo de servicios que brinda y los trabajos que realiza Polindustria, su plaza es en la planta de sus clientes. Es así que el personal de la empresa se traslada a la planta de los clientes, donde realizan un levantamiento de información, para luego elaborar los planos. Finalmente, con la aprobación del cliente, proceden a la instalación y ejecución del Proyecto. Es importante mencionar que desde sus inicios utiliza el canal directo, es decir, no cuenta intermediarios, este canal le ha generado favorables resultados; no obstante, es importante aplicar las siguientes estrategias:

- Fortalecer el segmento de alimentos y bebidas, con el objetivo de atraer clientes de la competencia.
- Satisfacer las necesidades de los nuevos clientes con una atención ágil y eficiente mediante la tecnología.

Estrategia de Promoción. Polindustria S.A., carece de un plan estratégico de marketing de promoción definido, debido a que no cuenta con un área de marketing y plan de

ventas. Las ventas las realiza principalmente el Gerente General quien se encarga de mantener a los clientes recurrentes y potenciales, el cual ha teniendo buenos resultados. Sin embargo, en estos últimos años se ha notado un impacto negativo en los ingresos de la organización, por la ausencia y dependencia de estos clientes, que representan un alto porcentaje en la facturación, siendo una debilidad de alto riesgo para la empresa. Por otro lado, es relevante mencionar que carece de numerosas actividades de promoción y publicidad, debido a que la empresa está enfocada en un mercado sólido, el que es respetado por sus principales clientes y por su buena reputación en la Gestión y Diseño de los Proyectos. Actualmente, Polindustria S.A. tiene una red social “Facebook”, la cual está desactualizada desde el año 2018, lo que se considera una desventaja, más aún cuando el objetivo principal es la captación y la retención de clientes, para el incremento de las ventas. De igual manera, la página web de la organización cuenta con información básica de la empresa, como son datos de contacto, servicios, proyectos realizados y relación de sus principales clientes; sin embargo, se considera indispensable realizar mejoras que conlleven a disponer de una página web más dinámica. Por esta razón, la empresa debe implementar un plan estratégico de promoción que ayude a incrementar las ventas, por lo que se recomienda aplicar las siguientes estrategias:

- Adaptar a la empresa a las nuevas tecnologías de información.
- Realizar publicidad en Facebook semanalmente sobre los servicios que brinda, llevando un control y haciendo seguimiento.
- Crear estrategias adecuadas para el segmento al cual se dirige (sector de alimentos y bebidas).
- Generar posicionamiento de la marca en el mercado alimentos y bebidas, creando relaciones sólidas a largo plazo con sus actuales clientes y potenciales clientes, satisfaciendo sus necesidades.

- Realizar mejoras en la página web, como rediseñar la página web con el objetivo de atraer clientes.
- Implementar y reforzar la fuerza de ventas.

6.1.4. Fuerza de ventas

Polindustria S.A. carece de una fuerza de ventas puesto que no cuenta con personal con experiencia; por lo que es preciso enfatizar que, para implementar estrategias de crecimiento y ventas, es necesario que la empresa se enfoque en estrategias de fuerza de ventas, contratando a un experto en ventas, con experiencia en el sector. Este profesional será quien se encargará de concretar la venta y ayudará a lograr los objetivos comerciales; por ello será el intermediario entre la empresa y los clientes antiguos y potenciales clientes, generando confianza y elaborando estrategias, políticas y directrices alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. De igual forma, participará en el proceso de selección de su equipo conjuntamente con el área de recursos humanos. Además, brindará la capacitación, seguimiento, supervisión de los procesos comerciales, para lo cual deberá establecer indicadores. De esta manera, se podrá determinar que el equipo cumpla con los objetivos, por consiguiente, la fuerza de ventas permitirá cumplir con los objetivos de la organización mediante la aplicación de estrategias comerciales alineadas a la misión y visión de la organización.

6.1.5. Gestión de clientes

De acuerdo con las deficiencias identificadas en la gestión de la empresa se determinó un grupo que comparte un elemento en común, el cliente, pieza clave en toda empresa para poder concretar sus ventas y por ende obtener ingresos. Sin embargo, existen las siguientes deficiencias en la gestión de clientes: (a) gestión deficiente de la diversidad de productos y servicios, (b) deficiente gestión de calidad y precio bajos, (c) diversidad limitada de clientes, (d) estrategia de marketing no se encuentra bien dirigida y (e) los esfuerzos dispersos no

están alineados a los objetivos estratégicos de la compañía; ello ha representado una disminución en las ventas, lo cual indica que se debe realizar una gestión adecuada de los clientes. Polindustria al no tener políticas definidas para gestionar los clientes requiere implementar una estrategia de gestión de los clientes a fin de tener mejores opciones al momento de obtener licitaciones y tener una mejor relación con el cliente. La gestión de clientes es una táctica ampliamente utilizada por las empresas para monitorear, clasificar y medir el comportamiento de los consumidores, esto brinda la oportunidad a la empresa de identificar los segmentos en los que se ubica cada cliente y reforzar su estrategia para atender las necesidades de los clientes. De acuerdo con Wakabayashia y Merzthal (2015) en las últimas décadas ha habido un cambio del enfoque del marketing que se practicaba, es decir, este paso de tener un estilo transaccional a uno relacional, los cuales tienen una orientación de corto plazo y largo plazo respectivamente. Este último brinda opciones de establecer una relación continua y duradera con los clientes (ver Tabla 26).

Tabla 26

Consideraciones en el Establecimiento de una Relación a Largo Plazo con el Cliente

Objetivo	Alternativas	Beneficio Empresa	Beneficio Cliente
Establecer con el cliente una relación de largo plazo	Conocer los procesos de licitación	Reducción de tiempos (preparación de ofertas) y costos (personal que elabora las ofertas)	Confianza en obtener una oferta comercial en tiempos adecuados para hacer las revisiones necesarias
	Conocer las características de los procesos operativos del cliente	Presentar una oferta competitiva que cumpla las especificaciones del cliente	Garantía de adquirir un servicio que cumpla con sus necesidades
	Diversidad de modalidades de pagos	Encontrar la mejor alternativa financiera	Opciones de negociación
	Invitar a visitar las instalaciones	Brindar una imagen sólida de la compañía	Confianza en capacidades del proveedor

La principal causa del problema de la disminución de las ventas fue precisamente la falta de diversidad de clientes, aquí la nueva propuesta de ventas debe tener en cuenta el ciclo

de vida del cliente, en el que no solo se considera las ventas de corto plazo sino una relación sostenible en el tiempo. En la que se evalúa la retención del cliente y la rentabilidad de retenerlos, lo cual se denomina Valor de Vida del Cliente (El valor de vida del cliente (VLC), 2018). Aunque este concepto se basa en la rentabilidad del cliente también considera la organización de estos en segmentos y la medición de la ganancia de valor (Wakabayashia, 2010). Una herramienta que es el marketing relacional se propone como alternativa para la gestión del cliente considera los aspectos que se mencionan en la Tabla 27.

Tabla 27

Características del Marketing Relacional

Características	Descripción de actividades
1 Interactividad	El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, ya sea como receptor y emisor de comunicaciones o como iniciador de transacciones.
2 Dirección de la acción y personalización	Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios adecuados a las necesidades y circunstancias de cada cliente.
3 Memoria	La identidad, los datos, las características y preferencias de cada cliente quedan registrados en la empresa, así como los detalles de las operaciones realizadas anteriormente con él
4 Receptividad	Las empresas deben hablar menos y escuchar más y permitir que sea el cliente quien decida si quiere mantener o no una relación comercial y quien defina el modo de comunicación.
5 Orientación al cliente	Énfasis en una organización comercial compuesta más por <i>customer managers</i> que por <i>product managers</i> .
6 Discriminación	La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera preferente a sus clientes más valiosos. Se requiere una segmentación y clasificación de clientes sofisticada, que se materialice en el diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para clientes distintos.
7 Valor del cliente	Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el <i>customer lifetime value</i> , o el valor que éstos representan para la empresa proveedora a lo largo de su vida útil estimada como clientes.
8 Relación B2B	La relación de los servicios tiene amplia valoración entre empresas.

Nota. Adaptado de *CRM: Tres estrategias de éxito*, por LI. Renart, 2004, Universidad de la Salle.

En la Figura 24 se puede apreciar las estrategias de marketing relacional de Polindustria considerándolo como una alternativa que se puede aplicar a la gestión del cliente para solventar el problema de la disminución de las ventas.

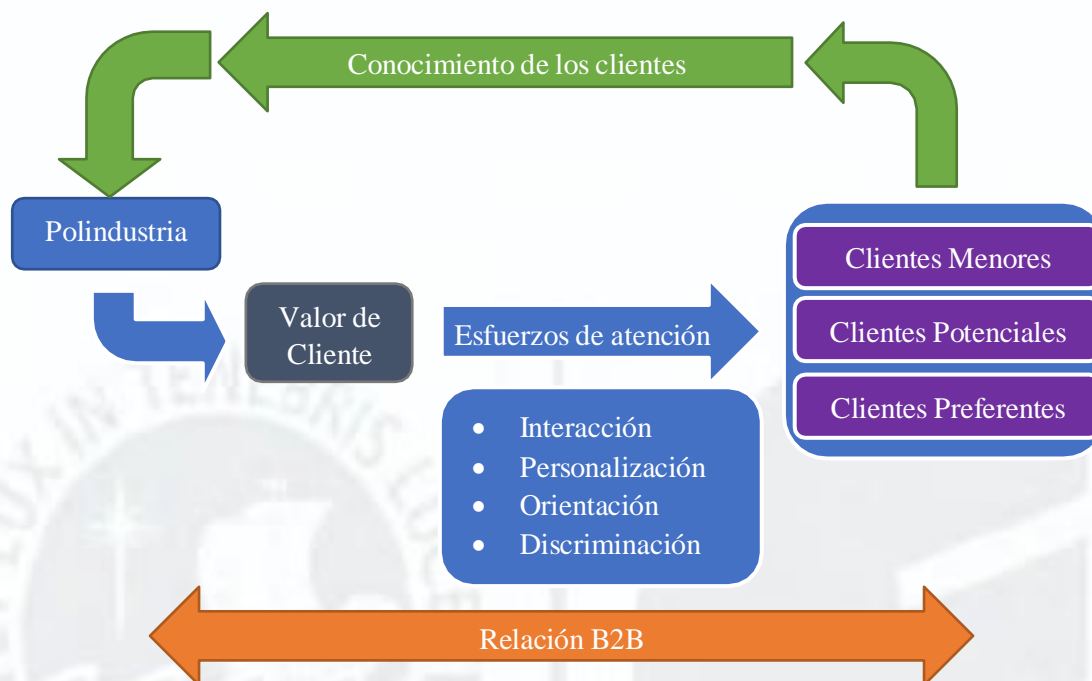


Figura 24. Estrategias de marketing relacional.

6.1.6. Técnicas de negociación

La negociación es otra fase importante en la operación de una empresa en la que se debe asegurar de obtener los mejores beneficios y de igual forma, el cliente perciba que ha ganado algo más que un producto o servicio. Polindustria S.A. en este aspecto ha tenido ciertas dificultades para concretar algunas negociaciones por diversas razones. Por tal motivo, en base a la información evaluada de los clientes de Polindustria S.A. se les clasifica según su necesidad a fin de proponer una técnica que le permita satisfacer los intereses del cliente a los que brinda mayor valor. La técnica obtenida permitirá prepararse para una negociación según el tipo de cliente, el tamaño del proyecto u otro criterio y convencer al cliente de que la decisión de optar por la propuesta de Polindustria le brinda mayores beneficios a los de adquirir únicamente un producto o servicio en sí.

Las ventas que realiza Polindustria pertenecen a la categoría B2B (*Business to Business*) por lo cual concretar la venta dependerá del perfil del comprador. Adicionalmente, el comprador tendrá postura en la negociación con el proveedor según el tipo de servicio que busca adquirir. En el proceso de negociación el BATNA, del acrónimo *Best Alternative To a Negotiated Agreement* o también llamada la mejor alternativa para un acuerdo negociado, irá cambiando según las fases de la negociación dependiendo del poder de negociación de cada una de las partes (Fernández, 2005). En la Tabla 28 se muestra una clasificación de las necesidades de los clientes y la clasificación de ellos según el nivel de complejidad. De acuerdo con Navarro (2012) una negociación comercial requiere preparación, además de haberse reunido previamente con su área de ventas. La adquisición de información del cliente será de gran importancia en el proceso de negociación (ver Tabla 28).

Tabla 28

Necesidades de los Clientes de Polindustria y Clasificación según Complejidad

Necesidad de los clientes	Tipo	Equipos/Productos	Nivel de Complejidad	Enfoque
Fabricación de Piezas de baja complejidad	Mecánico	Ejes, Piñones, entre otros.	Baja	Precios bajos
Servicios de mantenimiento	Eléctrico	Variadores, Tableros Eléctricos, Máquinas	Baja	Precios bajos, tiempo de entrega exigente y un buen soporte post venta
	Mecánico	Máquinas, Transportadores de envases	Baja	
Fabricación de accionamientos mecánicos	Eléctrico	Tableros eléctricos	Medio	Enfoque en la confiabilidad del sistema, garantía y buen soporte postventa
	Mecánico	Transportadores de envases	Medio	
Fabricación de sistemas de transporte de envases completos, Fabricación de maquinaria de producción, Integración de sistemas de procesos	Eléctrico	Diseño e Ingeniería, Tableros eléctricos, Cableado, Instalación de dispositivos y Puesta en marcha.	Alto	Enfoque en la confiabilidad del sistema, garantía, respaldo financiero y buen soporte postventa
	Mecánico	Diseño e Ingeniería, Transportadores de envases, Pipping, Montaje de maquinaria.	Alto	

La negociación normalmente sigue el flujo observado en la Figura 25:

- La etapa inicial comienza con la planeación del vendedor de tener claros sus objetivos, los márgenes que dispone, la agenda, lugar y la información respecto al perfil del comprador.
- En la segunda etapa durante la negociación se busca establecer la comunicación con el cliente además de interpretar otras necesidades.
- En la tercera etapa, la presentación del producto normalmente se inicia mencionando los atributos, ventajas y beneficios del servicio.
- En la cuarta etapa, el tratamiento y manejo de objeciones hace referencia a los cuestionamientos planteados por el cliente sobre el precio, producto y atención postventa. En respuesta a ello, el vendedor escuchará atentamente para luego formular los argumentos con los que refutará dichas objeciones.
- En la última etapa, el cierre, representa la culminación de los esfuerzos del vendedor y la satisfacción del cliente que ha adquirido un bien o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas, bajo el escenario de ganar- ganar.

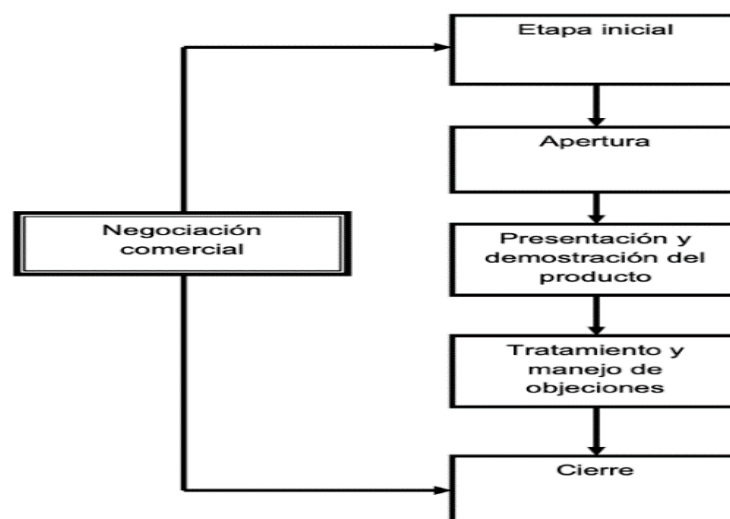


Figura 25. Etapas de negociación. Tomado de “Técnicas de Ventas”, por Navarro, 2012 (http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf).

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

A través de la verificación empírica se logró obtener una comprensión total de la esencia del problema identificado (disminución de las ventas) e identificar las mejores alternativas de solución para el mismo. Una vez realizado el análisis de las causas raíz del problema principal de la empresa, se pudieron determinar seis posibles soluciones que mejorarán la manera de generar los ingresos de la empresa, esta son las siguiente: (a) implementación de un plan de marketing, (b) matriz Ansoff, (c) marketing mix, (d) fuerza de ventas, (e) gestión de clientes, y (f) técnicas de negociación. Para determinar la mejor propuesta de solución, se evaluó conjuntamente con los representantes de la compañía las alternativas de acuerdo con los siguientes criterios: (a) tiempo, (b) valor agregado, (c) impacto directo y (d) eficacia.

6.2.1. Tiempo

Mediante este criterio se evaluó el tiempo que duraría la implementación de la alternativa de solución; por lo que se consideró la duración en período de corto, mediano y largo plazo (ver Tabla 29). A menor calificación, significa que el tiempo que tomaría en aplicar la iniciativa y obtener resultados en la empresa es menor.

Tabla 29

Calificación del Tiempo como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Corto plazo: 3 meses
3	Mediano plazo: 6 meses
1	Largo plazo: 12 meses

6.2.2. Valor agregado

Para el criterio de valor agregado se tomó en cuenta el elemento que marque la diferencia en cada alternativa propuesta con respecto a las acciones que logren aumentar las

ventas de la organización; de forma que, a mayor calificación, mayor es el impacto que ocasiona en la iniciativa (ver Tabla 30).

Tabla 30

Calificación del Valor Agregado como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Marca diferencia en el nivel de ventas
3	Marca diferencia en el posicionamiento de la empresa en el mercado
1	Marca diferencia en el desarrollo de software

6.2.3. Impacto directo

A través del criterio de impacto directo se evaluó si la solución propuesta mejoraría el problema anteriormente determinado, el cual está vinculado con la disminución de las ventas; en este sentido, a mayor calificación, mayor será el impacto sobre la alternativa de solución propuesta (ver Tabla 31).

Tabla 31

Calificación del Impacto Directo como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Impacto en el aumento de las ventas
3	Impacto en el posicionamiento de la empresa en el mercado
1	Impacto en el desarrollo de los proyectos

6.2.4. Eficacia

Este criterio se consideró para evaluar si la alternativa propuesta le proporcionaría una solución a todo el problema (disminución de las ventas), y no solamente a una parte de este;

así a mayor calificación, mayor nivel de eficacia posee la alternativa presentada (ver Tabla 32).

Tabla 32

Calificación de la Eficacia como Criterio de Evaluación de las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Alto nivel de eficacia
3	Mediano nivel de eficacia
1	Bajo nivel de eficacia

En la Tabla 33 se presenta la evaluación de las alternativas de solución efectuada conjuntamente con los gerentes de Polindustria para así poder tener la suficiente data para seleccionar la iniciativa más acorde para solventar el problema de la disminución de las ventas. En primer lugar, se ponderaron los criterios, en segundo lugar, se le asignó una calificación a cada criterio de cada alternativa presentada y en tercer lugar se tomó en cuenta que la alternativa que obtuviese la mayor calificación sería la mejor para proponer debido a que solucionaría el problema a corto plazo.

Tabla 33

Evaluación de las Alternativas de Solución Propuesta

	Ponderación (%)	Alternativa: Implementación de un Plan de Marketing y Plan CRM	Alternativa: Matriz Ansoff	Alternativa: Marketing Mix	Alternativa: Fuerza de Ventas	Alternativa: Gestión de Clientes	Alternativa: Técnicas de Negociación
Criterio: Tiempo	30	5	3	3	5	5	3
Criterio: Valor agregado	25	5	3	5	5	3	5
Criterio: Impacto directo	20	5	3	3	3	3	3
Criterio: Eficacia	25	5	5	5	3	3	5
	100	5.0	3.50	4.0	4.10	3.60	4.0

6.3. Solución Propuesta

Una vez realizada la evaluación de las alternativas de solución propuestas en la Tabla 33 se determinó que la implementación de un Plan de Marketing y Plan CRM es la mejor opción para enfrentar el problema de la disminución de las ventas en Polindustria. A través de dicha implementación se estiman las siguientes proyecciones para el período 2021-2025, tomando en cuenta el objetivo estratégico a largo plazo definido en el capítulo I del presente documento. Por esa razón, se aplicó el método de proyección cualitativo del juicio de ejecutivos estableciendo un crecimiento del 20% para los cinco proyectados, fijando que en el año 2020 se obtendrán S/ 6'810,142.73 por concepto de ingresos, considerando un promedio porcentual de la disminución de las ventas durante los tres últimos años; tal como se aprecia en la Tabla 34.

Tabla 34

Proyección de Ventas (2021 – 2025)

2021	2022	2023	2024	2025
S/ 8'172,171.28	S/ 9,806,605.53	S/ 11,767,926.64	S/ 14,121,511.96	S/ 16,945,814.36

6.4. Conclusión

Tal como se indicó en la Tabla 33 la implementación de un Plan Marketing y CRM basándose en la aplicación de la estrategia de crecimiento - penetración en el mercado, permitirá incrementar las ventas. Se obtuvo esa alternativa como la más idónea para solventar el problema identificado a través del *business consulting* efectuado en Polindustria S.A. Por lo cual es importante que la organización reformule las estrategias del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Así podrá retener a sus principales clientes y captar a potenciales clientes, dando como resultado una mayor participación en el mercado. De igual manera, a través de este plan de marketing se reforzaría la fuerza de ventas orientada completamente a incrementar los ingresos. Para ello será necesario la contratación de un

profesional experto, quien será el intermediario entre la empresa y el cliente, quien establecerá diversas estrategias alineadas a los objetivos de la empresa, generando los resultados esperados.

También será indispensable asumir a la gestión del cliente como parte del Plan de Marketing, ya que se deberá alinear con la implementación de la estrategia de dicho plan. La implementación tecnológica brinda amplias oportunidades de poder monitorear la información de los clientes en todo momento. No obstante, esto debe formar parte de una estrategia que toda la compañía debe integrar a su cultura. Por último, otro aspecto que se tomará en consideración para darle solución al problema sería la negociación con los clientes, esta deberá formar parte esencial del plan de marketing ya que se vincula con el proceso de ventas y resolución de discrepancias que aparezcan con los clientes. Esto requiere no solamente de implementar un plan sino contar con los recursos necesarios para lograr los resultados esperados del área de ventas. Como se aprecia, la implementación de un Plan de Marketing representa la alternativa más compleja para resolver el problema de la disminución de las ventas por parte de la empresa. Esto debido a que en él se alinean conjuntamente las otras opciones presentadas, que de forma individual no resuelven el problema.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En el presente capítulo se detalla el plan de implementación con la finalidad de ejecutar el Plan de Marketing para captar nuevos clientes, y así responder la diversidad limitada de clientes que viene teniendo la empresa Polindustria. Además, se detalla el cronograma de actividades mediante el diagrama de Gantt que muestra las cinco partes, los responsables y el tiempo de duración, lo cual permitirá lograr el objetivo de implementación. Finalmente, se detalla los factores claves de éxito, los cuales están orientados al seguimiento y control continuo y a la consolidación en el proceso de implementación.

7.1. Plan de Implementación

7.1.1. Actividades de implementación

Tras indicar la solución para el problema clave de la empresa Polindustria, se propone el siguiente plan de implementación con las actividades principales al detalle las cuales se realizarán para que la organización capte nuevos clientes. En plan de actividades se formuló teniendo en cuenta las siguiente cinco partes que se realizarán en 12 meses desde que se entregue la documentación: (a) iniciación, para definir los objetivos, estrategias, responsables, lineamientos y políticas de ventas, y la presentación y aprobación de los recursos a utilizar, (b) planificación, con el fin de definir el mercado objetivo, presupuesto, perfiles de vendedores, plan de marketing y CRM; además de identificar necesidades de los clientes y la satisfacción con respecto a los productos; (c) ejecución, con el propósito de seleccionar y contratar a los vendedores, se realiza la inducción al puesto de trabajo, se mejora la página web, se ejecuta el plan de marketing; (d) seguimiento y control, con el objetivo de monitorear la visitas a los clientes (frecuentes y potenciales), además de controlar las ventas por clientes, el desempeño de las ventas, monitorear la cantidad de clientes captados y revisar al detalle el cumplimiento del presupuesto y (e) cierre, en esta última parte

7.1.3. Costo de implementación

El costo de la implementación se calculó considerando los recursos que se utilizarán para la ejecución de las actividades descritas en el cronograma de actividades para solucionar el problema determinado en el *business consulting*; por lo que se tomó en cuenta que la proyección del proyecto se realizará por el tiempo que durará el proyecto; en la Tabla 36 se detalle lo mencionado anteriormente.

Tabla 36

Inversión para la Implementación

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Mes	Total
Materiales	20	200	12	48,000
Movilidades	12	400	12	57,600
Mejoramiento de la página web	1	3,500		3,500
Sistema CRM	1	90,900		90,900
Servicio en la nube	1	1,000	12	12,000
Adaptación sistema de ventas y administración y finanzas	1	8,000		8,000
Capacitación del Personal	1	80,000		80,000
Evento para captar nuevos clientes y afianzar relaciones con clientes actuales	1	100,000		100,000
Total				400,000

7.2. Factores Claves de Éxito

Los factores claves de éxito son los que proporcionan la seguridad de que el proyecto obtendrá los resultados que se esperan; es clave para ello la correcta identificación de estos, para garantizar la viabilidad. En este sentido, los factores que se consideran para este proyecto son los factores de compromiso de la gerencia general, adaptabilidad al cambio del recurso humano, comunicación constante y conocimiento de las tecnologías; en la Tabla 37

se detalla cada uno de estos factores. Resulta importante destacar que las claves negativas o limitantes estarían relacionadas a la falta de compromiso o interés tanto de las gerencias de la empresa como del personal de ventas y la falta de presupuesto para la puesta en marcha del proyecto para solucionar el problema de la disminución de las ventas. En el caso de que no se disponga del capital por parte de los socios de la organización, se solicitaría un préstamo en una entidad bancaria.

Tabla 37

Factores Claves de Éxito de las Iniciativas

Factores	Acciones principales
Compromiso de la gerencia general	La gerencia general tiene el compromiso con el cumplimiento del cronograma de actividades para la implementación, así como los aspectos económicos que garantizarán los resultados esperados. El interés yace en la constancia y la determinación de realizar el proyecto. Para ello se realizará reuniones quincenales para la revisión y el seguimiento de los entregables
Adaptabilidad al cambio del recurso humano	La adaptabilidad al cambio será acompañada de las actividades a seguir y el tiempo en el que se espera que se cumpla, ello mostrará el entendimiento y la versatilidad de los equipos de trabajo con la nueva forma de realizar las coordinaciones y funciones con el área de ventas; para ello es importante el seguimiento de la gerencia general y los gerentes, líderes de la empresa.
Comunicación Constante	Debido a los cambios que se realizarán, es fundamental que los gerentes refuercen la comunicación con sus equipos, ya que la nueva área de ventas dependerá de información e indicadores de las diferentes áreas de la compañía para lograr una comunicación efectiva. Es clave que la gerencia general conjuntamente con los gerentes refuerce sus equipos debido a la importancia que tiene el proyecto para los resultados a mediano y largo plazo de la organización.
Conocimiento de la tecnología	La implementación del Plan de CRM traerá consigo la utilización de nuevas herramientas tecnológicas con el objetivo de obtener información integral y con ello generar indicadores, de forma rápida y oportuna, para que el gerente general conjuntamente con el gerente de ventas pueda tomar decisiones comerciales y financieras. Es importante destacar que para ello la gerencia general tendrá un plan de capacitación detallado para que los colaboradores puedan utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas.

7.3. Conclusiones

El plan de implementación propuesto tiene como propósito principal que la empresa Polindustria pueda captar nuevos clientes y así incrementar sus ventas, esto para evitar la limitada diversidad de clientes que tiene actualmente. El plan de implementación se

encuentra distribuido en las siguientes cinco partes: (a) iniciación, (b) planificación, (c) ejecución, (d) seguimiento y control y (e) cierre. Por otro lado, para lograr el propósito se determinaron cuatro factores de éxitos claves, los cuales son: (a) compromiso de la gerencia general, (b) adaptabilidad al de recurso humano, (c) comunicación constante y (d) conocimiento de la tecnología; todas poseen acciones principales que ayudarán en gran medida a monitorear el riesgo del incumplimiento del proyecto e identificar acciones de forma oportuna para lograr que la implementación tenga los resultados esperados.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las actividades indicadas en el Diagrama de Gantt se diseñaron para obtener un resultado positivo en los resultados de Polindustria; de manera que en el presente capítulo se detallaron dichos efectos cualitativos y cuantitativos. Por consiguiente, se calculado los siguientes indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto: (a) flujo de caja libre, (b) valor actual neto (VAN), (c) tasa interna de retorno (TIR), (d) el beneficio / costo y (e) período de recuperación de la inversión determinada en el Capítulo VII.

8.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

La implementación de la alternativa de solución del problema de la disminución de las ventas en la organización, tendrá un impacto significativo tanto en los resultados económicos como en el personal del área de ventas, y, por ende, en las operaciones de Polindustria. Por esa razón, se hizo indispensable fijar ciertas metas de tiempo para medir si efectivamente las actividades ejecutadas a través del plan de implementación funcionan correctamente o no. En la situación de que fuese el caso, se deberán aplicar determinadas mejoras en los procedimientos para conseguir resultados a corto plazo, mediano y largo plazo. Los resultados que se esperan de la aplicación de la alternativa de solución determinada como la ruta más idónea para solventar el problema de la disminución de las ventas en la organización se encuentran orientadas hacia la mejora del rendimiento del área comercial. La contratación de un gerente de ventas que impulse estrategias para posicionar mejor a la empresa en el mercado y motive a su personal a crecer será un pilar fundamental para el éxito de la implementación del plan de marketing. A través de la implementación de la solución se podrá tener un mayor compromiso por parte del área de ventas y se dispondrá de una mejor evolución económica de Polindustria S.A., por lo que se presentan en la Tabla 38 y Tabla 39 los indicadores financieros que demuestran que la puesta en marcha del plan de marketing y CRM es viable y rentable para la organización consultada.

Tabla 38

Flujo de Caja Libre (2021 – 2025)

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2021	%	2022	%	2023	2024	2025			
(+) Ingresos por Ventas		S/8,172,171.28	100%	S/9,806,605.53	100%	S/11,767,926.64	100%	S/14,121,511.96	100%	S/16,945,814.36	100%
(-) Costos de Ventas		-S/4,086,085.64	50%	-S/4,903,302.77	50%	-S/5,883,963.32	50%	-S/7,060,755.98	50%	-S/8,472,907.18	50%
(-) Gastos Administrativos		-S/1,266,503.98	15%	-S/1,576,931.20	16%	-S/1,859,361.44	16%	-S/2,198,277.72	16%	-S/2,604,977.27	15%
(-) Gastos de Ventas		-S/817,217.13	10%	-S/980,660.55	10%	-S/1,176,792.66	10%	-S/1,412,151.20	10%	-S/1,694,581.44	10%
(+) Ingresos Diversos		S/150,000.00	2%	S/120,000.00	1%	S/120,000.00	1%	S/120,000.00	0.85%	S/120,000.00	0.71%
Utilidad Antes de Impuestos e Intereses		S/2,152,364.53	26%	S/2,465,711.02	25%	S/2,967,809.22	25%	S/3,570,327.06	25%	S/4,293,348.48	25%
(-) Impuesto a la Renta (29,5%)		-S/634,947.54	8%	-S/727,384.75	7%	-S/875,503.72	7%	-S/1,053,246.48	7%	-S/1,266,537.80	7%
(-) Gastos Financieros (Intereses)		-S/408,608.56	5%	-S/392,264.22	4%	-S/470,717.07	4%	-S/564,860.48	4%	-S/677,832.57	4%
Utilidad Después de Impuestos e Intereses		S/1,108,808.43	14%	S/1,346,062.05	14%	S/1,621,588.43	14%	S/1,952,220.10	14%	S/2,348,978.10	14%
Flujo de Caja Proyectado	-S/400,000.00	S/1,108,808.43		S/1,346,062.05		S/1,621,588.43		S/1,952,220.10		S/2,348,978.10	

Tabla 39

Indicadores Financieros de la Implementación de la Alternativa de Solución

Indicador	Resultado
VAN	S/3,303,682.74
TIR	298%
Período de Recuperación	0.36
Beneficio/Costo	9.26

Como se aprecia en la Tabla 39 la implementación del plan de marketing y CRM para aumentar las ventas de Polindustria S.A. es económicamente viable, debido a que se obtuvo un VAN mayor a cero S/3,303,682.74), el TIR es mayor a la tasa de descuento establecida (30%) y el beneficio/costo es mayor a 1, ya se determinó en 9.26, es decir, por lo que cada sol invertido se estaría recuperando S/ 8.26. Es preciso mencionar que la tasa de descuento la establecieron los socios de la empresa, quienes serán los que asumirían el costo de la implementación de la solución; es una tasa o porcentaje que ellos fijaron como indicador para determinar si es rentable o no efectuar la inversión. Para efectos de los cálculos realizados se consideraron las siguientes condiciones: (a) una inversión inicial de S/ 400,000.00, (b) ingresos por ventas previas por S/ 6'810,142.73, calculados en función de una disminución del 29.33% de las ventas del 2019, (c) el aumento de las ventas para el período 2021-2022 sea de 20% anual (d) costos de venta es de 50% de los ingresos del período, (e) tasa de descuento de 30% y (f) gastos de ventas de 10%.

8.2. Recuperación de la Inversión

Según la información presentada en la Tabla 40, el período de recuperación de la implementación del plan de marketing y CRM con el objetivo de aumentar las ventas en Polindustria S.A. es de 0.36, es decir, cuatro meses y 10 días; tomando en cuenta los flujos de caja de los próximos cinco años (2021 – 2025).

Tabla 40

Período de Recuperación de la Inversión de la Alternativa de Solución

Año	Flujos de Caja Económico	Período de Recuperación Tradicional
0	-S/400,000.00	-S/400,000.00
1	S/1,108,808.43	S/708,808.43
2	S/1,346,062.05	S/2,054,870.48
3	S/1,621,588.43	S/3,676,458.91
4	S/1,952,220.10	S/5,628,679.01
5	S/2,348,978.10	S/7,977,657.11
		0.36
Período de Recuperación		

8.3. Conclusiones

En el presente capítulo se pudieron evidenciar los resultados esperados tras la implementación del plan de marketing y CRM como alternativa de solución al problema de la disminución de las ventas en Polindustria SA. Se puede concluir que aplicando un plan de marketing y CRM la organización puede mejorar el área de ventas y en consecuencia de ello, los ingresos por el desarrollo de sus actividades. En la Tabla 40 se determinó que la se recuperaría la inversión en un período de 0.36, lo que corresponde a cuatro meses y 10 días. En relación al indicador beneficio / costo se obtuvo un resultado de S/ 9.26, lo que significa que por cada sol que los socios inviertan en la alternativa de solución, se recuperarían S/ 8.26; por lo que se puede afirmar que ambos datos son positivos tras la ejecución del plan de marketing y CRM. Cabe señalar que los resultados que se esperan están orientados a mejorar considerablemente un área de la empresa que en los actuales momentos no existe, además de que se prosperarían los procesos internos de la organización y los resultados económicos en los próximos cinco años.

Lo que se busca con la implementación de esta solución es precisamente dirigir estrategias hacia un mejor posicionamiento de la compañía en el mercado, lo que se traduciría

en personal altamente capacitado en el área de atención al cliente y ventas. Tanto el gerente general como el gerente de operaciones podrán disponer de más tiempo para realizar con éxito sus funciones y enfocarse al logro de los objetivos de sus departamentos. Igualmente se espera que, con la contratación del nuevo gerente de marketing y ventas, el área comercial se impulse notoriamente debido a que esa nueva área de la empresa se basaría fundamentalmente en prestar una atención sólida al cliente. Se reconocería como indispensable mantener una comunicación clara, rápida, transparente y realista desde el primer momento de contacto con los clientes. Además de fijar una relación comercial basada en confiabilidad, confianza, respeto, amabilidad y empatía, durante todo el proceso de compra de los proyectos, e incluso después de concluir el proceso para alcanzar para el 2025 un incremento en sus ventas del 148,83%.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

Una vez realizado el análisis completo de cada uno de los capítulos que conforman el presente documento, se determinó que Polindustria S.A. en los actuales momentos posee ciertas debilidades que dificultan el crecimiento de la organización; por lo que se efectuó una consultoría a la entidad, obteniendo que la implementación de un plan de marketing y CRM es la mejor alternativa de solución al problema identificado; por consiguiente, como resultado del proceso de *business consulting*, se pueden destacar los siguientes elementos:

- En Polindustria se evidenció un problema financiero vinculado principalmente a la falta de liquidez; lo que surgió como consecuencia de la falta de directrices claras y precisas que estén alineadas hacia una meta determinada (incrementar las ventas).
- El escenario económico de Polindustria se encuentra amenazado por: (a) la inestabilidad en el tipo de cambio por el Covid – 19, (b) las tensiones políticas entre el poder ejecutivo y legislativo del país y (c) el cambio estructural en la forma de trabajar en tiempos de pandemia.
- Polindustria S.A. no aplica una estrategia de ventas en particular, debido principalmente porque no posee un departamento o área específica que se enfoque en sus clientes (potenciales y actuales).
- Polindustria S.A. puede cubrir sus deudas a corto plazo de acuerdo al análisis realizado, sin embargo, es imprescindible examinar exhaustivamente los datos financieros, debido a que los indicadores de liquidez determinados son demasiado altos; de igual modo, la organización presenta deficiencias en el control de datos de información financiera. Uno de los problemas identificados a través de la consultoría está relacionado a inadecuada gestión financiero, debido a que los clientes tardan más

de dos meses en cancelar sus cuentas a consecuencia de la ausencia de una política de créditos y gestión de cobros establecida.

- El principal problema determinado en Polindustria S.A. fue la disminución de las ventas; específicamente en el período 2016-2017 fue del 19%, en el 2017-2018 fue de 38% y en el 2018-2019 fue de 31%. Esto se dio por la ausencia de facturación de uno de los principales clientes de Polindustria S.A., el cual fue la Corporación Lindley S.A., quien representaba más del 40% del total de los proyectos y servicios facturados por la compañía.
- Se determinó que la disminución de las ventas en Polindustria S.A. se originó por la limitada diversidad de clientes, por lo que resulta fundamental que en la organización se estructure una nueva área destinada a impulsar las ventas, encabezada por un gerente de marketing y ventas, quien será el responsable de diseñar y aplicar múltiples estrategias de crecimiento para la entidad.
- En Polindustria es trascendental aprovechar los sectores en los cuales ya posee sólida participación la organización para seguir creciendo en el mercado como una empresa dedicada al diseño y fabricación de productos metalmecánicos. El hecho de tener un área comercial representaría una gran ventaja para Polindustria, debido a que dispondrá de un personal altamente capacitado en técnicas de negociación, resolución de conflictos, atención al cliente, entre otros elementos.
- Finalmente, se puede afirmar que la implementación del plan de marketing y CRM como alternativa de solución a la disminución de las ventas va de la mano con la orientación de la empresa; de manera que se concluye que el proyecto es factible, ya que cumple con las expectativas propuestas y requerimientos de la entidad; además de que fue aprobado por la gerencia general.

9.2. Recomendaciones

- Se sugiere evaluar anualmente la situación económica de la organización a fin de disponer de la información más actualizada y precisa posible; y poder en caso de ser necesario, cambiar las estrategias que se estarían aplicando para obtener diferentes resultados.
- Según la investigación realizada se pudo constatar que a través de la implementación de un plan de marketing y CRM adecuado se puede lograr los objetivos planteados con relación al aumento de las ventas, por ende, de los ingresos. Se pasaría de tener unos S/ 6'810,142.73 de ingresos en el 2020 a unos S/ 16'945,814.36 en el quinto año proyectado (2025). Para alcanzar esto, se deberá contratar un gerente que se encargará del área de ventas y tres vendedores, quienes serán los responsables de promocionar y comercializar los proyectos que desarrolla Polindustria en el mercado.
- Se recomienda aplicar un adecuado sistema de costos en el proceso productivo de la empresa, debido a que a través del *business consulting* efectuado en Polindustria S.A. se determinó que la entidad presenta unas elevadas cifras por concepto de costeo, convirtiéndose en un tema que pudiera ser estudiado en futuras investigaciones.
- Temas relacionados a las técnicas de ventas, manejo de negociaciones, atención al cliente y trabajo en equipo deben estar incluidos en las capacitaciones impartidas a las personas que formarán parte de la nueva área de ventas de la empresa.

Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona, España: UOC.
- Aguadero, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación: Un enfoque estratégico*. México D. F., México: LID.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: Esic.
- Alonso, M. (2017). *Investigación de mercados. Manual universitario*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Andía, W. (2016, enero-junio). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32.
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniare. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), 707-720.
- Artal, M. (2015). *Dirección de ventas*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- BBC. (2019, 5 de abril). Los millonarios ingresos que pierden los gobiernos por la corrupción y cuánto afecta este problema a América Latina. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47823036>
- Banco Central del Perú (2017). *Productiva y Empleo* (p. 20-23). Perú: Banco Central del Perú.
- Betancourt, G. G. (2017). La estrategia de la empresa no es una actividad de fin de semana. *IEEM Revista de Negocios*, 20(1), 60–63.
- Byham, T., & Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder. Cómo un líder catalizador obtiene lo mejor de los demás*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Carrasco, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid, España: Paraninfo.

- Carrillo, J. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid, España: Esic.
- Carvajal, L., Ormeño, J., & Sanz, L. (2019). *Atención al cliente*. Madrid, España: Editex.
- Casanova, R., & Barrera, O. (2011). *Logística y comunicación en un taller de vehículos*. Madrid, España: Paraninfo.
- Centro Europeo de Postgrado (4 de Octubre 2018). *El valor de vida del cliente*. *El Blog de Centro Europeo de Postgrado* [Entrada de blog]. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/el-valor-de-vida-del-cliente-vlc.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019). *Perú: Proyecciones macroeconómicas al 2030* (p. 41-53). Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Class & Asociados S.A. (2019). *Fundamentos de clasificación de riesgo Leche Gloria S.A. Gloria S.A.* Recuperado de <http://www.classrating.com/informes/gloria1.pdf>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- De Jaime, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Madrid, España: Esic.
- De la Cruz, M. (2016). *Marketing y promoción en el punto de venta*. Madrid, España: Paraninfo.
- Deloitte: Ganando impulso. 2º Estudio Nacional sobre la Gestión de la Experiencia de Cliente en el entorno B2B (2019). Recuperado de <https://perspectivas.deloitte.com/hubfs/Deloitte/Campaigns/CX-B2B/CX-B2B-2019/Deloitte-Estudio-CX-B2B-2019-VersionReducida.pdf?hsCtaTracking=a32ee3cd-30f6-4b9b-a6f8-13a243d054a2%7Cdf23a0b0-9f29-4bea-8b73-305169004806>
- De Manuel, F., & Martínez, R. (2015). *Los cien errores en los procesos de negociación*. Madrid, España: Esic.

- Díaz, C., & Cavazos, J. (2015). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- ESAN. (2018, 2 de agosto). A nivel mundial, Perú es el tercer país con mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana, pero pocos logran consolidarse. *ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/08/peru-tercer-pais-con-mayor-cantidad-de-emprendimientos-en-fase-temprana/>
- Equilibrium Clasificadora de riesgo S.A. (2019). *Alicorp S.A.A., Informe de Clasificación*. Recuperado de http://contenidos.valorfuturo.com/archivos/h_esenciales/pdf/vfperu/peru_11986.pdf
- Escudero, M. (2016). *Técnicas de ventas y negociación*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación. Habilidades para negociar con éxito*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Fernández, D., & Fernández, F. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Franco, P. (2007). *Evaluación de estados financieros*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Gálvez, A. (2015). *Cuentas contables y financieras en restauración*. Madrid, España: Elearning S.L.
- García, L. (2011). + *Ventas* (4a ed., rev.). Madrid, España: Esic.
- Grewal, D. & Levy, M. (2018). *Marketing* (6ed). Nueva York: MacGraw-Hill Education.
- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación. Estrategias, habilidades humanas, competencias, procesos y casos, para negociar en ambientes colaborativos o altamente competitivos o adversos*. México D.F., México: Patria.
- Hernández, A., & Martínez, J. (2014). *Marketing sanitario. Evolución y revolución*. Madrid, España: Esic.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México Sexta Edición.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing mix*. (6° Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. [recurso electrónico (13a ed.)]. Pearson Educación.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management* (3a ed.). Berlín, Alemania: Springer. doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7.
- La Cámara. (2018, 12 de febrero). El boom de las fusiones y adquisiciones. *CCL*, (7), p. 10. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion814/edicion814.pdf>
- Laporta, R. (2016). *Costos y gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Lefevre, M. (2019). *Polindustria* (Post-course assignment). Business School Lausanne, Lausana, Suiza.
- León, N. (2013, abril-junio). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 379-389.
- Ley N° 181-2019-EF. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 15 de junio de 2019.
- Liberos, E. (2016). *Curso de emprendimiento y gestión empresarial. Vender a través de la red; comercio electrónico 5*. Madrid, España: Esic.
- Martínez, A., & Zumel, C. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Madrid, España: Paraninfo.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mateos, M. (2013). *Atención básica al cliente*. Málaga, España: IC.

- Mejías, A., Godoy, E., & Piña, R. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Compendium*, 21(40), 1-18.
- Merino, J., Parrales, J., Figueroa, M., & Álvarez, A. (2019). *Merchandising*. Alicante, España: Área de Innovación y Desarrollo.
- Ministerio del Ambiente. (23 de mayo de 2009). *Política nacional del ambiente* (p. 6-21). Perú: Ministerio del Ambiente
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (2012). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación 2013-2020* (p. 10-30). Perú: Dirección General de Política de Inversiones
- Ministerio de Energía y Minas del Perú (2011). *Código Nacional de Electricidad Suministros 2011* (p. 3-5). Perú: Ministerio de Energía y Minas.
- Ministerio de Energía y Minas del Perú (2006). *Código Nacional de Electricidad Utilización Modificado el 2008* (p. 7-12). Perú: Ministerio de Energía y Minas.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. Estado de México, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Palencia, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Un manual de comunicación corporativa*. Barcelona, España: Profit.
- Palomo, M. (2014). *Atención al cliente*. Madrid, España: Paraninfo.
- Palomero, R. (2011). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. Madrid, España: Esic.
- Pardo, C. I. (2008). *Los sistemas y las auditorías de gestión ambiental* (3a ed. rev.). Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

- Parkin, M., Loría Díaz, E., Sánchez Carrión, M. A., & García de la Parra Motta, A. (2010). Monopolio. En *Microeconomía: versión para Latinoamérica* (9a ed., p.300). Naucalpan de Juárez, México: Pearson/Educación.
- Peña, S., Ramírez, G., & Osorio, J. (2015, enero-junio). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 14(26), 87-104.
- Pérez, D., & González, R. (2017). *Técnicas básicas de merchandising*. Madrid, España: Paraninfo.
- Peruanos reducen consumo de gaseosas, galletas y cereales por los octógonos. (2019, 16 de Setiembre). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-frecuencia-de-compra-de-yogur-cae-27-por-octogonos/>
- Pichihua, S. (23 de diciembre de 2019). Concytec apunta a mejorar inversión en ciencia y tecnología para el 2020. *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-concytec-apunta-a-mejorar-inversion-ciencia-y-tecnologia-para-2020-779166.aspx>
- Polindustria. (2019a). *Estructura funcional*. Lima, Perú: Autor.
- Polindustria. (2019b). *Planeamiento 2020-2023: Rumbo al medio siglo de soluciones integrales*. Lima, Perú: Autor.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Prieto, J. (2015). *Gerencia de ventas. Sea un animador de sus vendedores*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Puchol, L., & Puchol, I. (2014). *El libro de la negociación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Rincón, C. & Narváez, J. (2017). *Presupuestos. Bajo Normas Internacionales de Información Financiera y Taxonomía XBRL*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- Rodríguez, A. (2014). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid, España: Elearning S.L.
- Rodríguez, A. (2015). *Merchandising y derechos de imagen. La licencia hecha producto*. México D.F., México: Lawgic.
- Rodríguez, J. (2016). *Polindustria brochure*. Lima, Perú: Polindustria.
- Roldán, P. (2015). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia:
<http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Rosendo, V. (2018). *Investigación de mercados. Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid, España: Esic.
- Sánchez, M. (2014). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. Madrid, España: Editex.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2019). Reporte Estadístico N°12-Diciembre 2019.
Recuperado de <https://www.sni.org.pe/no-12-diciembre-2019/>
- Soria, I. (2016). *El plan de marketing empresarial*. Madrid, España: Cep.
- Torres, V. (2014). *Administración de ventas*. México D.F., México: Patria.
- Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Málaga, España: IC.
- Wakabayashia, J. (2010). *La aplicación del valor de vida del cliente en la gestión de la relación con el distribuidor en empresas de consumo masivo de productos empaquetados de lima, Perú. un estudio de casos múltiple* (Tesis doctoral).
Universidad Ramon Llull, Barcelona, España. Recuperado de
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9185/WAKABAYASHI_Tesis_Doctoral_2010_11_15.pdf

Wakabayashia, J. L., & Merzthalb, J. (2015). Directrices para la implementación de un modelo de gestión de la relación con el cliente en el sector industrial: Caso DAMERA. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 455–462. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.estger.2015.09.001>

Yates, C. (2008). *La empresa sabia. La excelencia para una gestión innovadora*. Madrid, España: Díaz de Santos.



Apéndice A: Entrevista Aplicada al Gerente General de Polindustria S.A.

Señor Gerente, el instrumento que se presenta a continuación se diseñó para recolectar información sobre la empresa *Polindustria S.A.* y realizar el Business Consulting a la organización, la cual cuenta con una amplia experiencia en el diseño, producción y comercialización de maquinaria, equipos y plantas industriales. Su opinión es de carácter confidencial y su uso será estrictamente académico, ya que la información recabada será compilada en un trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú; por tal razón se le agradece sinceridad en las respuestas y toda su colaboración.

Jonathan Quispe Torre Torre

Angie Beatriz Rodríguez Barriga

Corinita Saavedra Panduro

Leslie Elizabeth Sotomayor Vásquez

Guía de entrevista al gerente general de Polindustria S.A.

Empresa: Polindustria S.A.

Cargo: Gerente General

Nombre: Ángel Lefevre García

Fecha: 22/05/2020

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Buenos días Señor Ángel Lefevre García, somos Jonathan Quispe Torre Torre, Angie Beatriz Rodríguez Barriga, Corinita Saavedra Panduro y Leslie Elizabeth Sotomayor Vásquez y estamos recabando información sobre la empresa Polindustria S.A para realizar el

Business Consulting en dicha organización. Por favor, nos gustaría que nos pudiera responder las siguientes interrogantes:

Desarrollo (50 minutos):

1. ¿Cómo percibe la industria donde se encuentra la empresa actualmente?

El momento es muy complicado sabiendo que veníamos de un año difícil en donde el sector de proyectos para nuestros principales clientes a nivel de inversión estaba paralizado, la incertidumbre es el común denominador en la mayoría de las empresas en este momento, pero es una oportunidad para reinventarnos y plasmar nuevas estrategias.

2. ¿De qué manera es percibida la empresa en el mercado?

Estamos camino o cerca a los 50 años de Polindustria y nos caracterizamos por la calidad, garantía y seriedad en nuestros trabajos. Mantenemos clientes a lo largo de todo este tiempo y pienso que es por un tema de confianza y credibilidad.

3. ¿Cuáles son las fortalezas que considera que posee la empresa?

Contamos con personal con mucha experiencia, por mucho tiempo apoyamos la tecnificación de nuestra gente. Tratamos siempre de estar a la altura de nuevos avances tecnológicos, adquiriendo maquinarias de actualidad.

4. ¿Cuáles son las debilidades que posee la empresa?

La comunicación y la falta de documentación en nuestros procesos son nuestras principales debilidades.

5. ¿Qué oportunidades de negocio se pueden identificar en la industria?

Un abanico muy grande de oportunidades como la automatización de finales de línea, actualización en robótica, así como la diversificación en los diferentes tipos de industria por ejemplo la agroindustria.

6. ¿Qué amenazas de la industria pueden afectar a la empresa?

Somos un país sin normas, justicia y educación.

7. ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa y qué ventajas poseen?

¿Quiénes son competencia?

El abanico de competencia es muy amplio ya que Polindustria ofrece muchas alternativas de solución, estas abarcan desde fabricación de repuestos hasta la ejecución de proyectos en modalidad llave en mano. Tenemos competidores como Faresa en la parte de mecanizados y servicios ofreciendo mejores precios y Conveyor System en la parte de Fabricación y equipamiento de plantas industriales que presentan un mejor marketing. Muchas veces competimos con compañías con gastos administrativos menores, esto dificulta que podamos competir en precios.

8. ¿Cuáles son las funciones generales que usted cumple en la empresa? Sea detallista.

Básicamente relaciones públicas con los principales clientes, seguimiento a la cartera de ventas, apoyo al avance y cumplimiento de las actividades en taller y búsqueda de ampliación de mercado.

9. ¿Cada cuánto tiempo se realizan las reuniones con el Directorio y con qué fines?

Últimamente mensual. ¡Anteriormente cada 6 meses! Básicamente en las reuniones revisamos los estados financieros, problemas con O/C atrasadas, pagos pendientes, etc.

10. ¿De qué manera se relacionan las distintas áreas que posee la empresa?

¿Favorece la producción y la generación de rentabilidad?

Se trata, pero no se cumple a cabalidad. La falta de buena comunicación genera en algunos casos sobre precios en las compras (Flete aéreo) para poder cumplir con el retraso de los tiempos de entrega, fallas en el Dpto. Técnico (Planos) que generan al final reprocesos y mermas.

11. ¿Cuáles son las funciones de la Gerencia de Administración y Finanzas?

Gestionar los recursos de la empresa de forma Legal y Contable, analizar gastos, verificar rentabilidad, tomar importantes decisiones financieras, compras y cruzar informe con las ordenes, presentación de informes financieros.

12. ¿Cómo está la situación financiera de la empresa en estos momentos? (En relación a liquidez, rentabilidad, cobranza y cuentas por pagar). Sea detallista. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de ventas anuales?

La situación Financiera bastante bien, gracias a un buen contrato que ganamos hace seis meses. Sin ese contrato creo que estaríamos en niveles muy bajos). La rentabilidad bajó por la competencia agresiva. Cobranza lenta y empleando factoring, las empresas grandes están abusando con este sistema de pago. Las ventas anuales decayeron muy fuerte en el 2019 (50% menos del 2018). Casi la deuda está con letras a 30 o 60 días sin problema de pagos.

13. ¿Cómo calificaría al recurso humano que labora en la empresa? ¿Se les ofrece la oportunidad de desarrollar carrera? ¿Cuántos colaboradores posee la empresa?

Hoy somos aproximadamente 90 personas, cuando se apertura alguna plaza primero realizamos concursos internos siempre y cuando cuenten con el perfil requerido, en el último año disminuimos nuestro personal en casi 50% quedándonos con el equipo básico, comprometido y capacitado.

14. ¿Cuál es la modalidad de pago a los colaboradores de la empresa? ¿Cuenta con una política de incentivos?

La modalidad de pago es quincenal y actualmente no contamos con una política de incentivos pero si hemos realizado capacitaciones para el personal que más destaca y préstamos cuando han sido solicitados por alguna razón justificable, también debo mencionar que estos incentivos disminuyeron cuando la facturación bajo considerablemente.

15. ¿Considera que las relaciones laborales son productivas y las comunicaciones son efectivas en la empresa? ¿Por qué?

Las relaciones laborales son productivas ya que hemos constituido un equipo que trabaja de forma colaborativa, pero con respecto a la comunicación efectiva tenemos mucho por mejorar ya que muchas veces nos quedamos estancados en la toma de una decisión o por algún recurso que este copado en taller, al no comunicar y no encontrar solución retrasamos los trabajos.

16. ¿Cuáles son los sistemas de información y comunicación que se usan en la empresa? Sea detallista.

Starsoft pero no está integrado el módulo de proyectos con el módulo contable, Office, Autocad, Solidworks, reuniones influenciados en la estructura del PMI. Para comunicación tenemos las reuniones por ejemplo de proyectos con todo el equipo, el uso del correo corporativo, teléfono celular que se les asigna a los colaboradores.

17. ¿Qué oportunidades de mejora existen en la organización para lograr los objetivos propuestos?

Incrementar las ventas en un 30% y las compras de robots para trabajos de maquinados y soldadura en serie.

18. ¿Cómo visualiza a la empresa al 2025? ¿Cuáles son las acciones que están desarrollando para llegar a esa visión?

Buscando nuevos clientes con necesidad de automatización en sus líneas de producción acompañada con lo último en tecnología. Seguiremos con la inversión en visitas a Ferias tecnológicas para buscar información de las últimas tendencias tecnológicas.

Cierre (5 minutos)

Para culminar, le damos las gracias por su tiempo y le comentamos que sus opiniones y respuestas nos servirán para elaborar el trabajo de investigación, bajo la modalidad de *Business Consulting* para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

Apéndice B: Entrevista Aplicada al Gerente de Operaciones de Polindustria S.A.

Señor Gerente, el instrumento que se presenta a continuación se diseñó para recolectar información sobre la empresa *Polindustria S.A.* y realizar el Business Consulting a la organización, la cual cuenta con una amplia experiencia en el diseño, producción y comercialización de maquinaria, equipos y plantas industriales. Su opinión es de carácter confidencial y su uso será estrictamente académico, ya que la información recabada será compilada en un trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa en la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú; por tal razón se le agradece sinceridad en las respuestas y toda su colaboración.

Jonathan Quispe Torre Torre

Angie Beatriz Rodríguez Barriga

Corinita Saavedra Panduro

Leslie Elizabeth Sotomayor Vásquez

Guía de entrevista al gerente de operaciones de Polindustria S.A.

Empresa: Polindustria S.A.

Cargo: Gerente de Operaciones

Nombre: Maurice Lefevre Sangiao

Fecha: 22/05/2020

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Buenos tardes Señor Maurice Lefevre Sangiao, somos Jonathan Quispe Torre Torre, Angie Beatriz Rodríguez Barriga, Corinita Saavedra Panduro y Leslie Elizabeth Sotomayor Vásquez y estamos recabando información sobre la empresa Polindustria S.A para realizar el

Business Consulting en dicha organización. Por favor, nos gustaría que nos respondiera las siguientes interrogantes:

Desarrollo (50 minutos):

1. ¿Cuáles son las funciones generales que usted cumple en la empresa?

Las funciones que desempeño como gerente de aprobaciones son: el liderazgo de la cartera de proyectos. La supervisión directa sobre las áreas de diseño, ingeniería y proyectos así como también la supervisión del taller. Liderar y realizar las reuniones de coordinación y ejecución de proyectos. Asegurar que las áreas de proyectos tengan los recursos necesarios para ejecutar las acciones de cada área. Enlazar y asegurar las comunicaciones con las otras áreas de la empresa llámese recursos humanos, contabilidad, administración y gerencia. Por último, también la aprobación de todos los requerimientos técnicos y administrativos del área para su compra.

2. ¿Cuáles son las fortalezas que considera que posee la empresa?

Las fortalezas de la empresa son la experiencia que posee el personal. La cartera de clientes con renombre y la trayectoria junto con el portafolio de proyectos realizados.

3. ¿Cuáles son las debilidades que posee la empresa?

Las debilidades de la empresa son la falta de comunicación, la falta de estructura para la división de funciones y designación de la responsabilidad de cada tarea. También al ser una compañía de proyectos estos tienen una duración determinada y la balanza es delicada en cuanto a la asignación de recursos y los tiempos.

4. ¿Qué oportunidades de negocio se pueden identificar en la industria?

Hay mayores oportunidades de venta en explorar nuevos clientes e incluso nuevas áreas dentro de las empresas que ya manejamos. Asimismo, hay nuevas tecnologías constantemente en desarrollo que hay que investigar y poner en práctica. Asimismo, hacia

futuro el tema de la automatización de las líneas de producción y de los almacenes también serán una oportunidad interesante para la empresa.

5. ¿Qué amenazas de la industria pueden afectar a la empresa?

La informalidad del país y de la competencia es algo que amenaza constantemente. El tema actual de la pandemia es un factor más de amenaza y una muestra de las variaciones que pueden surgir como amenazas que afectan directamente a toda la industria y en este caso al mundo. La variabilidad económica y política del país es también una amenaza.

6. ¿Cuáles son las características que hacen que la empresa sobresalga en el mercado? Sea detallista.

Las características que hacen que la empresa sobresalga en primer lugar es el trabajo realizado y la relación con los clientes. Asimismo, la solvencia financiera es importante para la magnitud de los proyectos otorgados. Asimismo, la experiencia de la empresa y de su personal hace que también destaque sobre la competencia. Otro punto también a favor es la experiencia internacional y las conexiones con proveedores de calidad mundial para ofrecer distintas soluciones.

7. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que posee la empresa actualmente? Sea detallista.

Los objetivos estratégicos escogidos para este nuevo trayecto son los siguientes:

- Implementación del plan estratégico. Por mucho tiempo la empresa no contaba con un plan estructurado. Para esta nueva etapa se ha hecho una evaluación y estudio para implementar un plan estratégico.
- Mejorar el sistema de comunicación de la empresa. Establecer estructura para mejorar la comunicación interna y externa de la empresa tanto a nivel global como micro.

- Implementación de un plan comercial. Dentro de la evaluación se sostuvo que nuestra área comercial sobrevive en base a la historia de la empresa. Se identifico el potencial y la necesidad de elaborar un plan comercial para impulsar las ventas y poder medir la efectividad de la misma, así como también la satisfacción de la atención brindada para seguir mejorando. Estos tres objetivos son la base para esta gestión.

8. ¿Cuáles son los principales clientes de la empresa? ¿Cómo han establecido las relaciones con ellos (son de largo plazo o solo por demanda)?

Como principales clientes en este momento tenemos a CHR Hansen, Alicorp, Mondelez, Gloria, Lindley-Arca Continental, Supermercados Peruanos, Owens Illinois, Ingredion, Quimpac, entre otros. La relación con todos nuestros clientes es llevada hacia el largo plazo. Si bien tenemos algunas relaciones nuevas nuestra estrategia es ser un aliado y visto como un socio estratégico de nuestros clientes el enfoque siempre será la relación a largo plazo.

9. ¿Cuál es su mercado meta o mercado objetivo de la empresa? ¿Cuáles son los mecanismos que usa la empresa para llegar a sus clientes?

El mercado objetivo son las empresas líderes de cada categoría de la industria que buscan constantemente aumentar y mejorar sus líneas de producción. Los mecanismos que utilizamos son los contactos y relaciones comerciales para llegar a los decisores e influenciadores en la compra de maquinaria y servicios para la producción.

10. ¿Cuáles son las implicaciones de no contar con un área de ventas en la empresa?

Sea detallista.

No se tenía un registro o un historial de los clientes y los proyectos. El tema del orden, seguimiento y control de los clientes es básico. Por mucho tiempo en realidad el área de ventas era unipersonal llevado por el gerente de la empresa y esto funciono bastante bien pero

el problema de ello es la sostenibilidad en el tiempo. Al no tener un registro ordenado de este historial se hace difícil la prospección y análisis de clientes.

11. ¿La empresa cuenta con una estrategia o política de marketing? ¿De qué manera la implementa?

Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia ni política de marketing. Parte de la implementación del área comercial es adentrar en la explotación de herramientas de marketing.

12. ¿De qué se trata el Plan de Calidad? Sea detallista.

El plan de calidad consiste en los procedimientos implementado para los procesos de la empresa dando particular interés en la cadena de suministro por ejemplo la verificación del material acero inoxidable para la elaboración de nuestras piezas, el proceso de fabricación en las máquinas de taller haciendo mención que actualmente tenemos mermas porque la piezas no cumplen con las tolerancias que indican nuestro diseño de planos.

13. ¿Cómo es el procedimiento de desarrollo de un proyecto? Sea detallista.

El procedimiento parte de un contacto con los clientes y la necesidad de un cliente a ejecutar. Una vez hecho el requerimiento se evalúa y normalmente se constata haciendo una visita a planta para validar información y levantar preguntas. Luego se elabora una propuesta. De ser aceptada la propuesta se hace una reunión de lanzamiento en la cual se identifica la ruta crítica y elementos que requieren mayor atención. Asimismo, poder involucrar a todas las áreas para el conocimiento de los datos principales del proyecto. Se realiza la actualización de los datos tomados en la propuesta y usualmente pasa a diseño para luego ejecutar en taller y hacer la procura para luego ejecutar la instalación en planta del cliente. Por último, se valida el proyecto/servicio/fabricación con el cliente y con el manual de funcionamiento/informe técnico/acta de entrega se cierra el proyecto. Durante el proyecto y/o al finalizar se valoriza para facturar.

14. ¿Cómo es el proceso de construcción? Sea detallista.

Se repite el proceso mencionado anteriormente. Cuando es en taller normalmente se realiza una prueba FAT en la cual se valida el funcionamiento del equipo antes de ser entregado cumpliendo con las especificaciones técnicas estipuladas en el contrato.

15. ¿Considera que en la empresa se incentiva y motiva la innovación de procesos?

Si se incentiva y motiva la innovación de procesos pero muchas veces un factor que lo impide es la comunicación. Otro factor que a veces no permite modificar algunos procesos de la manera que se quisiera es la carga de trabajo y los recursos saturados.

16. ¿Qué oportunidades de mejorar identifica para lograr alcanzar los objetivos propuestos?

Tal como se ha propuesto como objetivos estratégicos el tema de la estructura organizacional y la comunicación son clave para el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo. Esto llevará a mayor rastreo y análisis de información que hoy no tiene la visibilidad deseada. Este es un punto crítico para identificar mayores mejoras e implementar mejoras continuas. Lo mismo aplica para el área comercial.

17. ¿Cómo visualiza a la empresa al 2025? ¿Cuáles son las acciones que están desarrollando para llegar a esa visión?

La empresa en el 2025 tiene que haber pasado por una transformación crítica para digitalizar y hacer más eficiente el uso de sus recursos así también como su análisis. Para esta fecha espero que Polindustria haya consolidado una posición líder en el mercado como integrador de Soluciones para la industria de producción con ventajas claras en la optimización de la ejecución de los proyectos y con una relación clave con las empresas líderes tanto del Perú como de la región.

Cierre (5 minutos)

Para culminar, le damos las gracias por su tiempo y le comentamos que sus opiniones y respuestas nos servirán para elaborar el trabajo de investigación, bajo la modalidad de *Business Consulting* para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

