

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico de la empresa Polybags Perú S.R.L.**

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

**PRESENTADA POR**

Anderson David, Ayasta Díaz, DNI: 46096712

Daniel Javier, Ramírez Salazar, DNI: 40874490

José Iván, Salazar Niquén, DNI: 42735926

Paula Andrea, Zegarra Marina, DNI: 41172191

**ASESOR**

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

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

**JURADO**

Percy Samoel Marquina Feldman

Kelly Rojas Valdez□□□

Carlos Armando Bazán Tejada

**Surco, noviembre 2021**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La Escuela de Negocios CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para toda la excelente plana docente que dictó MBAG Chiclayo XV, cuyas enseñanzas quedaran en nosotros para toda la vida y por permitirnos lograr nuestros anhelos de superación profesional.

Nuestras familias quienes nos brindaron su apoyo y aliento constante durante este periodo de formación académica.

Nuestros compañeros y amigos de la maestría por compartir su amistad, sus conocimientos y su compañerismo.

Nuestro asesor de tesis Carlos Armando Bazán Tejada por su guía, su predisposición, su actitud positiva y por el aprendizaje en la elaboración del presenta Plan Estratégico.

La empresa Polyags Perú S.R.L, es especial al Ing. Ricardo Córdova por su invaluable apoyo y facilidades brindadas, para el desarrollo del presente tema de estudio.

## **Dedicatorias**

A mis padres Manuel y Amelia que Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amados padres, como una meta más lograda.

Ayasta Díaz, Anderson David

Este trabajo va dedicado a mis padres que me enseñaron a hacer las cosas de la manera correcta y siempre buscando el bien común a través de mi actuar diario, con esfuerzo, honradez y perseverancia, aun la ruta es larga, pero con Dios y ustedes a mi lado todo es posible.

Ramírez Salazar, Daniel Javier

Dedicado con todo mi corazón a mi familia Karim, Fernando, Brianna, y Lucas porque son los motivos de mi existencia, y a mis padres María y José que son mi mejor ejemplo de dedicación, de sacrificio, de perseverancia y de superación constante.

Salazar Niquen, José Iván

Dedicado a mis padres que me inculcaron que el estudio es la base de todo crecimiento, a York mi compañero de vida quien me apoyó y dio ánimos en todo este proceso y a la luz de mis ojos Ivanna Larissa, porque por ella aprendí que las metas y sueños pueden convivir: ser magister y mamá a la vez.

Zegarra Marina, Paula Andrea

## Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico para la empresa Polybags Perú ha sido elaborado para contribuir con el crecimiento y desarrollo empresarial de la misma, el cual es una herramienta de gestión obtenida de un análisis completo de los factores externos (análisis PESTE) e internos (análisis AMOFITH) de la industria del plástico (empaques flexibles), la cual sumado al conocimiento de la situación actual de la empresa, nos ha permitido proponer un cambio de la Visión y Misión de la misma, asimismo nos ha permitido identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la industria (análisis FODA), siendo sus principales fortalezas la experiencia, el crecimiento constante en ventas, cartera de clientes diversificada, capacidad de planta disponible, y tecnología de alto nivel en la línea de laminados; siendo sus principales oportunidades el crecimiento económico del sector, tendencia a un mayor consumo per cápita anual de plástico, y a los tratados comerciales internacionales; sus principales debilidades su baja tecnología en la línea de polietilenos (fundas), retraso en el pago de obligaciones financieras y comerciales, e incremento de costos fijos; y sus principales amenazas radican en el reemplazo de los empaques flexibles por sustitutos, cambios en el entorno político, económico y social, cierre de fronteras por crisis económica o por restricciones dadas por la pandemia. Teniendo el FODA como insumo, se desarrolló de manera secuencial las diferentes matrices que nos permitieron retener las principales estrategias y alinearlas a los objetivos de largo plazo establecidos, y en base a ello plantear los objetivos de corto plazo en términos de crecimiento económico (nivel de ventas), modernizar la línea de polietilenos para mejorar la eficiencia operativa y sumado a una reestructuración financiera, nos permitirá reducir costos y aumentar nuestra rentabilidad; el cumplimiento de los objetivos de corto plazo nos permitirá alcanzar la visión en el plazo previsto. Es por ello, que se monitoreará la implementación del plan en el tablero de control balanceado, haciendo frente a las desviaciones no consideradas. Por último, del análisis de

competitividad confirmamos que la visión de la empresa está alineada y guarda congruencia en todas sus etapas del presente plan estratégico. Para el 2026, Polybags Perú se posicionará dentro de las principales empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú, consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad.



## **Abstract**

This Strategic Plan for the company Polybags Peru has been developed to contribute to the growth and business development of the company, which is a management tool obtained from a complete analysis of external factors (PESTE analysis) and internal (AMOFITH analysis) of the plastic industry (flexible packaging), which added to the knowledge of the current situation of the company, has allowed us to propose a change of the Vision and Mission of the same, it has also allowed us to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of the industry (SWOT analysis), being its main strengths the experience, the constant growth in sales, diversified client portfolio, available plant capacity, and high technology in the rolling mill line; being the main opportunities the economic growth of the sector, trend towards higher annual per capita consumption of plastic, and international trade agreements; its main weaknesses are low technology in the polyethylene line (sleeves), late payment of financial and commercial obligations, and increased fixed costs; and its main threats lie in the replacement of flexible packaging by substitutes, changes in the political, economic and social environment, closure of borders by economic crisis or by restrictions given by the pandemic. Having SWOT as an input, the different matrices that allowed us to retain the main strategies and alienate them to the established long-term objectives were developed sequentially, and on the basis of this, to set short-term objectives in terms of economic growth (level of sales), modernize the polyethylene line in order to improve operational efficiency and coupled with financial restructuring, will enable us to reduce costs and increase our profitability; meeting short-term objectives will enable us to achieve the vision on schedule. That is why the implementation of the plan will be monitored on the balanced control board, facing deviations not considered. Finally, from the competitiveness analysis we confirm that the vision of the company is aligned and consistent in all its stages of this strategic plan. By 2026, Polybags Peru will position itself within

Peru's leading flexible packaging processing companies, consolidating itself as a profitable and competitive company with a business development model that prioritizes customer satisfaction, market participation and respect for environmental policies and standards for the benefit of the community.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria de los Plásticos .....</b>	<b>14</b>
1.1. Situación General .....	14
1.2. Conclusiones .....	22
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>25</b>
2.1. Misión .....	25
2.2. Visión .....	26
2.3. Valores Institucionales .....	27
2.4. Código de Ética .....	27
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>28</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	28
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	28
3.1.2. Potencial nacional.....	30
3.1.3. Principios cardinales.....	36
3.1.4. Influencia del análisis en Polybags Perú SRL .....	38
3.2. Análisis Competitivo del País .....	39
3.2.1. Condiciones de los factores .....	39
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	39
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	40
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	40
3.2.5. Influencia del análisis en Polybags Perú SRL .....	41
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	41

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	41
3.3.2 Fuerzas Económicas (E) .....	43
3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S).....	44
3.3.4 Fuerzas Tecnológicas (T) .....	45
3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	46
3.5. Empresa Polybags Perú SRL y sus Competidores .....	48
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	52
3.6. Empresa Polybags Perú SRL y sus Referentes .....	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	56
3.8. Conclusiones de la Evaluación Externa .....	58
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>61</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	61
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	61
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	64
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	74
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	77
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	79
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	80
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3 Conclusiones del Evaluación Interna .....	83
<b>Capítulo V: Intereses de Polybags Perú SRL y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>85</b>
5.1. Intereses de Polybags Perú SRL .....	85
5.2. Potencial de Polybasg Perú SRL.....	89

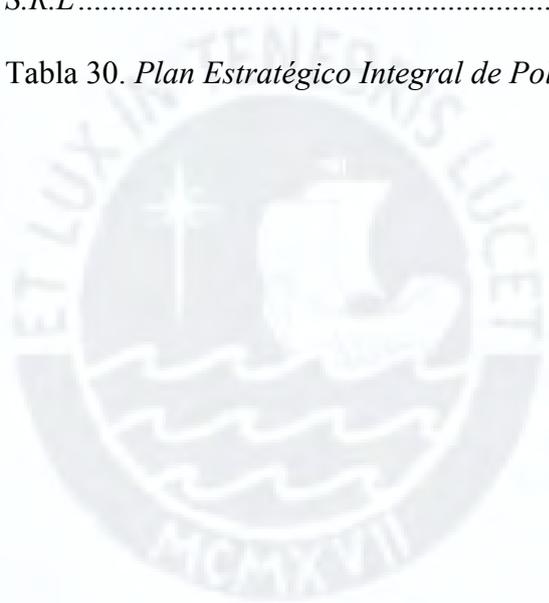
5.3. Principios Cardinales de Polybags Perú SRL .....	92
5.4. Matriz de Intereses de Polybags Perú SRL (MIO).....	93
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	94
5.6. Conclusiones .....	97
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>97</b>
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) .....	97
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	108
6.4. Matriz de Interna Externa (MIE).....	111
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	112
6.6. Matriz Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8. Matriz Rumelt (MR) .....	115
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	117
6.10. Matriz Retenidas y de Contingencia .....	117
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	118
6.10. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	118
6.13. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>124</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	124
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	124
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	125
7.4. Estructura Organizacional de la empresa Polybags Perú SRL.....	128
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	131
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	132

7.7. Gestión del Cambio.....	132
7.8. Conclusiones .....	134
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>138</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	138
8.1.1. Aprendizaje interno .....	138
8.1.2. Procesos .....	139
8.1.3. Clientes .....	139
8.1.4. Financiera .....	140
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	140
8.3. Conclusiones .....	142
<b>Capítulo IX: Competitividad de la empresa Polybags Perú S.R.L .....</b>	<b>143</b>
9.1. Análisis Competitivo de la empresa Polybags Perú S.R.L .....	143
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la empresa Polybags Perú S.R.L.....	145
9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	146
9.4. Conclusiones .....	146
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>147</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	147
10.2. Conclusiones Finales.....	149
10.3. Recomendaciones Finales .....	157
10.4. Futuro de la empresa Polybags Perú SRL.....	158
<b>Referencias.....</b>	<b>160</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>168</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Ranking por Nivel de Ventas de Empresas Productoras de Empaques Flexibles en el Perú durante el Año 2020.</i> .....	21
Tabla 2. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	29
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	47
Tabla 4. <i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)(MPC)</i> .....	57
Tabla 5. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	58
Tabla 6. <i>Precios de los Tres Grupos de Productos de Polybags Perú SRL.</i> .....	69
Tabla 7. <i>Distribución de la Cartera de Clientes en los Distintos Sectores Industriales - 2018</i> .....	70
Tabla 8. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	82
Tabla 9. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i> .....	94
Tabla 10. <i>Proyección de Ventas Polybags Perú SRL del 2021 al 2026</i> .....	96
Tabla 11. <i>Objetivos a Largo Plazo para la Empresa Polybags Perú SRL</i> .....	96
Tabla 12. <i>Emparejamiento FO para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA</i> .....	99
Tabla 13. <i>Emparejamiento FA para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA</i> .....	100
Tabla 14. <i>Emparejamiento DO para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA</i> .....	101
Tabla 15. <i>Emparejamiento DA para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA</i> .....	102
Tabla 16. <i>Matriz FODA de la Empresa Polybag Perú S.R.L.</i> .....	102
Tabla 17. <i>Clasificación de las Estrategias Propuestas</i> .....	104
Tabla 18. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)</i> .....	105
Tabla 19. <i>Tabla Evaluación Matriz BCG</i> .....	109
Tabla 20. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	114
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	115
Tabla 22. <i>Matriz Rumelt (MR)</i> .....	117

Tabla 23. <i>Matriz de Ética</i> .....	120
Tabla 24. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	121
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	122
Tabla 26. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	123
Tabla 27. <i>Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	126
Tabla 28. <i>Matriz Estrategias Retenidas y Políticas</i> .....	127
Tabla 29. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de empresa Polybag Perú S.R.L</i> .....	141
Tabla 30. <i>Plan Estratégico Integral de Polybags Perú SRL</i> .....	147



**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i> Producción de plástico a nivel mundial de 1950 a 2019.....	17
<i>Figura 3.</i> Producción de la industria de plásticos, 2008-2017 (Var, % Anual).....	20
<i>Figura 4.</i> Importaciones de envases y embalajes Centro América.....	66
<i>Figura 5.</i> Distribución de ventas en los sectores productivos. ....	67
<i>Figura 6.</i> Inversiones y nivel de ventas de Polybags Perú SRL.....	73
<i>Figura 7.</i> Evolución ventas en cada una de sus plantas industrial de Lima y Chiclayo. ....	75
<i>Figura 8.</i> Matriz PEYEA.....	107
<i>Figura 9.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	110
<i>Figura 10.</i> Matriz interna externa (MIE).....	112
<i>Figura 11.</i> Matriz de la gran estrategia (GE).....	113
<i>Figura 12.</i> Organigrama actual de la empresa Polybags Perú SRL. ....	129
<i>Figura 13.</i> Organigrama propuesto para la empresa Polybags Perú SRL. ....	130

## **El Proceso Estratégico: Una Visión General**

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectúan de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva. El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia.

Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

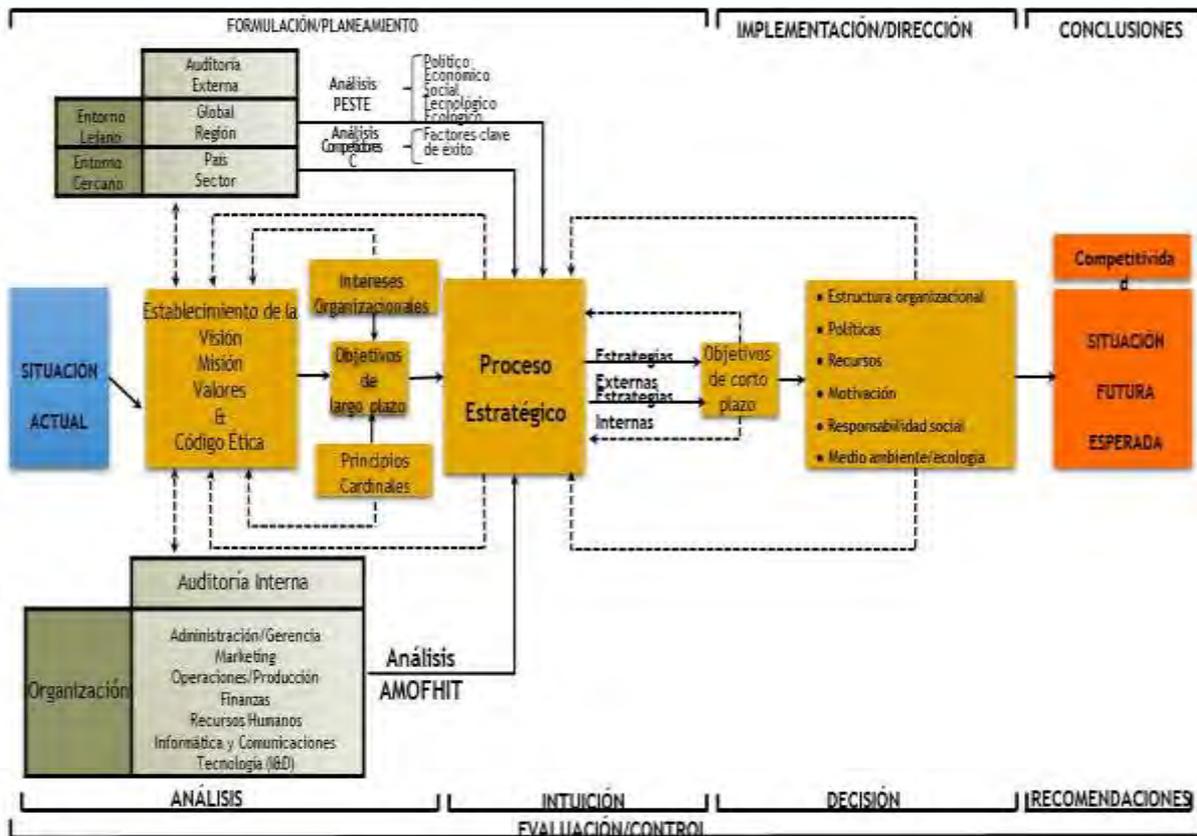


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, © 2014 Lima, Perú: Pearson.

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Competitividad (MPC). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP daría a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los OC resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting

Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractivita se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, con principios éticos, y la cooperación con la comunidad vinculada, stakeholders, forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, y buscar el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentren integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard, BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.

## Capítulo I: Situación General de la Industria de los Plásticos

El objetivo del presente capítulo es proporcionar un marco general con información relevante de la situación actual de la industria del plástico a nivel mundial, a nivel de Latinoamérica, y a nivel del Perú; además de un análisis del nivel de producción, de las categorías, de los niveles del consumo per cápita, de los principales productores, el impacto que tiene en la economía y las condiciones con las que cuenta el mercado peruano para seguir creciendo en la industria plástica, lo cual servirá como base para el planeamiento estratégico que se desarrolla para la empresa Polybags Perú SRL.

### 1.1. Situación General

*Situación general en el mundo.* En un mundo dinámico con constantes cambios y desafíos globales como el crecimiento demográfico, el cambio climático, el acceso a alimentos inocuos y nutritivos (seguridad alimentaria), y el cuidado al medio ambiente, necesita resolver estos desafíos con soluciones innovadoras y eficientes que permitan un desarrollo a largo plazo y que sea sostenible, especialmente representa un reto para la industria plástica, la cual durante los últimos años ha sido cuestionada por su afectación al medio ambiente. En ese sentido, se esperaba que, a partir del 2020 en adelante, se impongan mayores restricciones al uso del plástico con la finalidad de desconectar al mundo de su uso (Plasticseurope.org, 2020; Collantes, Leyva, Mejía y Ruiz, 2017).

En la actualidad, el mundo enfrenta una de las peores crisis sanitarias provocadas por la pandemia del coronavirus (covid-19), la cual ha cambiado el modo de vivir del mundo, a pesar de ello, para la industria del plástico la pandemia le ofrece nuevas oportunidades para su desarrollo, teniendo en cuenta el aumento de la demanda de máquinas, equipos, accesorios e implementos médicos, de seguridad y de higiene con lo que se busca contrarrestar la propagación del virus. Por otro lado, los países que dependen de importar materia prima se están encontrando con un alza en el precio y un incremento significativo en el costo de los

fletes internacionales para el transporte las materias primas al destino, ocasionadas principalmente por las restricciones y cierre de fronteras que han establecidos ciertos países, en el esfuerzo de controlar la propagación del virus ("Alza de precios de las materias primas del plástico para 2021 – Gestión Solidaria", 2021).

El uso del plástico brinda numerosas alternativas (diversidad de productos) que se pueden alinear y que pueden ayudar a resolver o ser parte de las soluciones a los desafíos globales que enfrenta el mundo. La característica principal del plástico es ser sintético o semisintético, esta propiedad le permite tomar la forma de un molde preestablecido, ser prensado o transformado en varias formas diferentes, por lo que, los plásticos son indispensables en los principales sectores industriales como son el de envases, la construcción, el transporte, las energías renovables, los productos sanitarios, indumentaria o accesorios deportivos, entre otros (Plasticseurope.org, 2020; Collantes, Leyva, Mejía y Ruiz, 2017).

Los materiales y productos plásticos son altamente eficientes, y nos permiten evitar el desperdicio de alimentos, consumir menos energía, y minimizar el impacto al medio ambiente (menos emisiones de CO<sub>2</sub>). Adicionalmente, es un material que puede ser reciclado y reutilizado, para reincorporarse a un nuevo ciclo de vida, permitiendo así una economía circular de los plásticos, para ello se debe incentivar una adecuada gestión de residuos, permitiendo que el reciclaje sea sostenible (Plasticseurope.org, 2020).

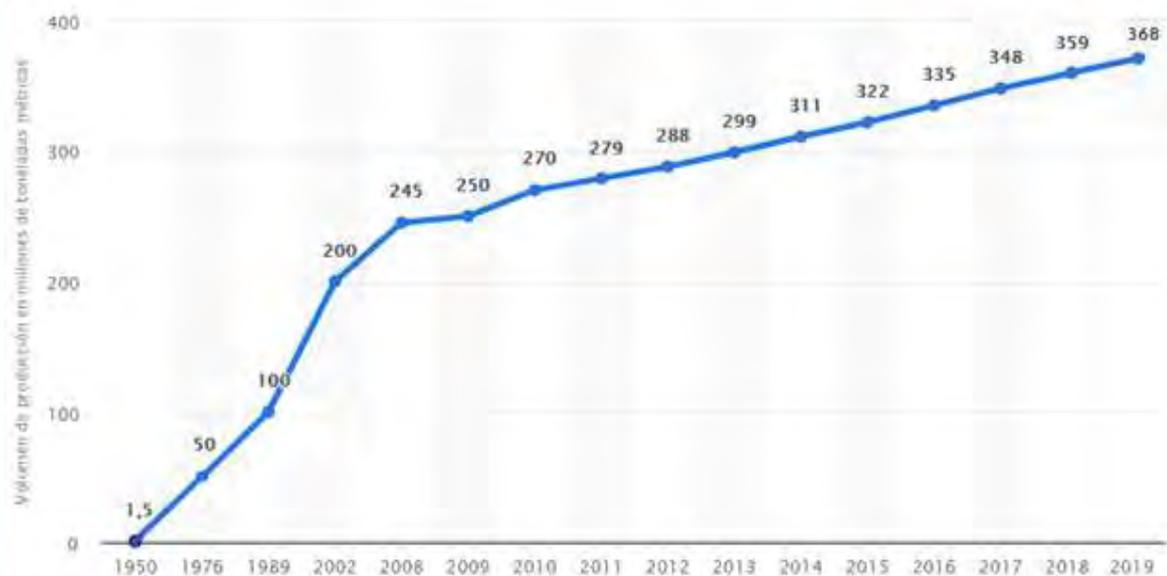
Existen tres categorías principales de materiales plásticos: (a) los termoplásticos, formados en altas temperaturas, en donde se ablandan y obtienen su forma final, permiten posteriormente volver a fundirse; (b) los termoestables, se funden, se moldean y una vez que se obtiene su forma final y permanecen sólidos así se exponga nuevamente a altas temperaturas, no vuelve a fundirse; y (c) los elastómeros, que son una composición química especial (monómeros unidos en una gran cadena) que permite que el producto final sea

flexible (Plasticseurope.org, 2020; Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2007; Collantes et al., 2017).

En cada categoría existen diferentes tipos de plásticos, de los cuales el mercado se encuentra dominado por estos cuatro tipos: (a) *Polietileno (PE- Termoplásticos)*: en donde tenemos las bolsas de plástico, láminas y películas de plástico, contenedores, productos cosméticos, entre otros. (b) *Polyester (PET- Termoplásticos)*: en donde tenemos las botellas, envases, ropa, placas de rayos X, entre otros. (c) *Polipropileno (PP- Termoplásticos)*: en donde tenemos la línea blanca (electrodomésticos), muebles, accesorios y componentes vehiculares, entre otros. (d) *Cloruro de polivinilo (PVC- Termoplásticos)*: en donde tenemos las tuberías y accesorios, válvulas, ventanas, entre otros. (Greenpeace España, 2017).

Es importante indicar que el principal uso del plástico es para la producción de envases (productos de un solo uso). Por ejemplo, en Europa la demanda de plásticos en el año 2017, para envases (packaging) fue del 39.7%, para edificaciones y construcción fue del 19.8%, para fabricación automóviles fue del 10.1%, para productos eléctricos y electrónicos fue del 6.2%, para implementos deportivos fue del 4.1%, para agricultura o agroindustria fue del 3.4% (Greenpeace España, 2017).

En la Figura 2, se muestra la producción mundial de plásticos desde 1950 al 2019, mantiene una evolución lineal ascendente, con una tasa promedio de crecimiento de 3.5% anual en los último 10 años. Siendo, la producción en el año 2018 de 359 millones de toneladas, un 3.16% más que lo producido en el año 2017; la producción en el 2019 fue 368 millones de toneladas, un 2.51% más que lo producido en el año 2018; y la producción en el 2020 tuvo un retroceso debido a la pandemia del coronavirus llegando a alcanzar 367 millones de toneladas, un 0.3% menos que lo producido en el 2019 ("Plastics - the Facts 2020", 2021; Diario Oficial El Peruano, 2021).



*Figura 2.* Producción de plástico a nivel mundial de 1950 a 2019. Tomado de la página web Statista (<https://es.statista.com/estadisticas/636183/produccion-mundial-de-plastico/>).

Según el último informe de Plastics Europe, *Plastics the facts 2020*, la distribución de la producción mundial de los plásticos en el año 2019 es de la siguiente forma: (a) Asia produjo el 51%, principalmente por el liderazgo de China, que concentró el 31% de la producción mundial; (b) Europa, concentró el 16% de la producción de plásticos a nivel global; (c) NAFTA con el 19%, conformada por México, EE.UU. y Canadá; (d) Oriente Medio y África produjo el 7%; (e) Latinoamérica, produjo el 4%; (f) Finalmente la región CIS (Comunidad de Estados Independientes) produjo del 3% de la producción mundial de plásticos.

Por otro lado, teniendo en cuenta que la empresa Polybags Perú SRL tiene como razón de ser la fabricación de envases flexibles, debemos indicar que el uso de los envases flexibles a nivel mundial tiene una tendencia creciente, ya que busca elevar el valor agregado a las demandas del usuario: conveniencia, calidad y funcionalidad, alineadas a los avances de las tecnologías y aplicaciones que permiten desarrollar propuestas innovadoras para la industria; asimismo el empaque flexible ofrece una mayor vida útil, bajo costo, menor peso

del envase y ahorro en los precios del flete; en adición, se debe tener en cuenta los cambios en el estilo de la demanda (vida de los consumidores) por productos de su mayor conveniencia, incrementan el uso de envases flexibles, relegando o reemplazando el uso de frascos de vidrio y latas metálicas ("Envases flexibles: una tendencia que crece", 2017; García, 2021). Esta tendencia se viene materializando, se prevé que el tamaño del mercado mundial de envases de plástico flexible crezca de USD/. 160,8 mil millones en 2020 a USD/. 200,5 mil millones para 2025, a una tasa compuesta anual del 4,5% de 2020 a 2025. Se espera que el mercado de envases de plástico flexible experimente un crecimiento significativo en el futuro debido a su mayor demanda en industrias de uso final, como alimentos, bebidas, cosmética y cuidado personal y farmacéutica. Es probable que el crecimiento de la venta minorista moderna, los altos ingresos de los consumidores y la aceleración de las actividades de comercio electrónico, especialmente en las economías emergentes, respalden el crecimiento del mercado de envases de plástico flexible durante el período de pronóstico. Todo esto como resultado del impacto del COVID-19 en el mercado global de envases de plástico flexible, se espera que el mercado global de envases de plástico flexible sea testigo de una disminución moderada en su tasa de crecimiento en 2020-2021, ya que la industria del embalaje es testigo de una disminución significativa en su producción. Sin embargo, parece haber un aumento en la demanda de envases de plástico flexible para aplicaciones de alimentos, bebidas y farmacéuticas para el envasado de productos durante el COVID-19. La gente está recurriendo a la compra por pánico y al almacenamiento a granel debido al temor a los cierres. Cada vez más personas piden alimentos básicos y frescos a diario a través de canales en línea, lo que conduce a un aumento en la demanda de envases de plástico flexible (Market, 2021).

***Situación general en Latinoamérica.*** Para Latinoamérica se avizora un aumento considerable en la demanda de plásticos. Actualmente, Latinoamérica representa el 4% de la

producción mundial, por encima de Japón y la Comunidad de Estados Independientes ("Plastics - the Facts 2020", 2021).

De los países del Alianza del Pacífico, excepto Chile, han experimentado un crecimiento de la producción de plásticos en el 2018, en ese sentido tenemos a Colombia con un crecimiento de +4.8%, Perú con +4.5%, México con 1.3%, Chile con -2.3% (Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

Con respecto al consumo per cápita, el Perú tiene un consumo promedio anual de plástico de 30 kilos por habitante (kg/hab), teniendo un amplio rango para crecer. En la región, Chile (51 kg/hab.) y Argentina (44 kg/hab.) son los de mayor consumo per cápita, sin embargo, en líneas generales, el consumo de los países latinoamericanos está muy por debajo del que tiene EEUU con 148 kg/hab. y la Unión Europea con 136 kg/hab. como consumo per cápita (Ekos Negocios, 2018; Collantes et al., 2017).

Dentro del análisis realizado encontramos que el consumo de plástico se relaciona con el nivel de desarrollo relativo de las naciones, entonces son los países de mayor desarrollo los que generan mayores desechos afectando al medio ambiente, y por su consumo, Latinoamérica afecta menos al medio ambiente. No obstante, la industria plástica ha permitido la innovación y con ello, contribuir en los principales avances del siglo XX, y a su vez, se muestra dispuesta a seguir contribuyendo a los desafíos que se plantea la humanidad en los próximos años principalmente en el cuidado del medio ambiente, tecnológica, y una mejor calidad de vida (Ekos Negocios, 2018; Collantes et al., 2017).

***Situación general en Perú.*** La industria plástica en el país ofrece un abanico de opciones para seguir evolucionando, y creciendo, lo cual tiene como base o argumento los siguientes puntos: (a) Densidad demográfica de la población, donde la capacidad de consumo activa de la mayoría de los habitantes se da entre los 15 y 29 años. (b) Crecimiento sostenido de la actividad económica, pese al poco crecimiento de la economía en los últimos años

(desaceleración), el país presenta pilares macroeconómicos que junto al impulso de reformas que incentiven la inversión pueda permitir tasas de crecimiento por encima del 4%. (c) El consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica como Chile, Argentina o Brasil, como se ha detallado líneas arriba en la situación general de Latinoamérica. Lo cual representa una brillante oportunidad de crecimiento para la industria peruana de plástico (“GIP  $\square$  Beneficios”, 2019; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).



*Figura 3.* Producción de la industria de plásticos, 2008-2017 (Var, % Anual)  
Tomado de la página web Guiaplasticaperu (<http://www.guiaplasticaperu.com/edicion-impresa.php>).

La producción industrial de plásticos en el Perú, entre los años 2008 y 2017, evidencia etapas de crecimiento con caídas (periodos de recesión), tal como se muestra en la Figura 3, se puede observar un decrecimiento en los años 2015 (-1,8%) y 2016 (-0,8%), esto debido a la recesión en el sector construcción, sumado al menor crecimiento económico (debilitamiento de la demanda interna); sin embargo, se evidencia una recuperación con un crecimiento en el año 2017 de +1.2%, en el año 2018 de +4.5%, y en año 2019 de +4.2% debido a una mayor inversión pública. Es importante indicar que la industria del plástico en el Perú en el 2018 logro una producción total de plástico de un millón de toneladas métricas

(TM), aunque cabe precisar que no toda esta producción es formal; representa el 4% del PBI industrial (la oferta total sobrepasa los 18 mil millones de soles); aporta el 13% de impuestos que paga la manufactura, y genera aproximadamente 200 mil puestos de trabajo (“GIP Beneficios”, 2019; Sociedad Nacional de Industrias, 2019). De todo lo producido al año en el Perú, el 33.6% llega a botaderos como residuos plásticos y solo el 10% se recicla; siendo necesario incentivar una economía circular que nos permita reciclar y reutilizar los plásticos de manera sostenible (Lozano, 2018; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

Dentro de la industria del plástico tenemos el rubro de envases o empaques plásticos flexibles, que es el rubro específico donde se desarrolla la empresa Polybags Perú SRL, este rubro como se ha desarrollado en la situación general del mundo, presenta una tendencia ascendente positiva y muestra un crecimiento en su demanda de manera sostenida, debido a las diferentes ventajas que ofrece el mismo, en ese sentido, tal como se muestra en la Tabla 1, en la cual presentamos a las principales empresas y su nivel de ventas alcanzado en el año 2020, el cual nos ofrece un panorama general del sector, nos muestra quienes son nuestros competidores directos e indirectos, con quienes podemos buscar alianzas estratégicas, nos permite conocer como estamos posicionados en el sector, y nos sirve para plantearnos una nueva visión para el crecimiento estratégico de la empresa dentro de este rubro de empaques flexibles.

Tabla 1

*Ranking por Nivel de Ventas de Empresas Productoras de Empaques Flexibles en el Perú durante el Año 2020*

<b>Nro.</b>	<b>Empresa</b>	<b>Ventas 2020 (US\$M)</b>
1	San Miguel Industrias PET S.A.	474.4
2	OPP Film S.A.	261.4
3	Trupal S.A.	219,9
4	Peruana de Moldeados S.A.C.	165,1
5	Peruplast S.A.	140,1
6	Emusa Perú S.A.C.	68,8
7	Polinplast S.A.C.	52.0
8	Netafim Perú S.A.C.	40.9
9	Resinplast S.A.	36.3
10	Industrias del Envase S.A.	34.5
11	Globalplast S.A.C.	28.5
12	Iberoamericana de Plásticos S.A.	28.0
13	Surpack S.A.	27.4
14	Rey Export Internacional SA.C.	23.1
15	Packaging Products del Perú S.A.	19.9
16	Megapack Group S.A.C.	19.1
17	Perú Alfa S.A.C.	18.8
18	Packplast Envolturas S.A.C.	14.5
19	Envases y Envolturas S.A.	12.4
20	Alitecno S.A.C.	11.7
21	Koplast Industrial S.A.C.	8.9
22	Contometros Especiales S.A.C.	7.6
23	Termoencogibles del Perú S.A.C.	6.9
24	Envolturas Perú S.A.C.	6.8
25	Polybags Perú S.R.L.	6.7

*Nota.* Adaptado de los datos proporcionados por Polybags Perú SRL.

## **1.2. Conclusiones**

La característica principal del plástico es que puede tomar la forma de un molde preestablecido, ser prensado o transformado en varias formas diferentes, por lo que los materiales y productos plásticos son altamente eficientes, nos permiten evitar el desperdicio

de alimentos, consumir menos energía, y minimizar el impacto al medio ambiente (menos emisiones de CO<sub>2</sub>).

La producción mundial de plásticos mantiene una evolución lineal ascendente positiva, en los últimos diez años se tiene una tasa promedio de crecimiento 3.5%, lo que nos indica que el sector continuará creciendo, convirtiendo a la industria plástica es una industria atractiva y rentable.

La producción industrial de plásticos en el Perú evidencia en los últimos cinco años una tasa de crecimiento promedio de 2.8%, se avizora que el sector seguirá creciendo alineado a las condiciones favorables que presenta el país como son la densidad demográfica de la población, el crecimiento sostenido de la actividad económica (estabilidad macroeconómica) y al consumo per cápita anual de plástico en el Perú por desarrollar, el mismo que está por debajo del consumo que tienen varios países de Latinoamérica y del mundo; confirmando que la industria plástica es atractiva, que su crecimiento beneficia a la economía peruana, teniendo en cuenta que el sector representa el 4% del PBI industrial, aporta el 13% de impuestos que paga la manufactura, y genera aproximadamente 200 mil puestos de trabajo

Tendencia creciente en el uso de los envases flexibles a nivel mundial, estos envases buscan elevar el valor agregado a las demandas del usuario (conveniencia, calidad y funcionalidad), alineadas a los avances de las tecnologías y aplicaciones que permiten desarrollar propuestas innovadoras para la industria; asimismo, los empaques flexibles ofrece una mayor vida útil, un bajo costo, un menor peso del envase y un ahorro en los precios del flete; se prevé que el tamaño del mercado mundial de envases de plástico flexible crezca a una tasa compuesta anual del 4,5% de 2020 a 2025, debido a una mayor demanda en industrias de uso final, como alimentos, bebidas, cosmética y cuidado personal, y farmacéutica.

El plástico al final de su vida útil puede ser reciclado y reutilizado, para reincorporarse a un nuevo ciclo de vida, permitiendo así una economía circular de los plásticos, para ello se debe incentivar una adecuada gestión de residuos, permitiendo que el reciclaje sea sostenible.

La situación general del mundo, de la región y del Perú ofrece condiciones favorables para el sector plásticos, en especial para la fabricación de envases, principalmente orientas a cubrir la demanda del sector agroindustrial, hidrobiológicos, industriales, y comerciales.

El ranking de empresas productoras de empaques flexibles según su nivel de ventas nos permite tener un panorama general del sector, nos muestra quienes son nuestros competidores, y principalmente nos permite conocer como está posicionado Polybags Perú SRL en el sector, ubicado en la posición 25 y nos sirve para plantearnos una nueva visión para el crecimiento estratégico de la empresa dentro de este rubro de empaques flexibles.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

La empresa Polybags Perú SRL mantiene una Visión y una Misión en donde no contemplan plazos definidos, ni de corto, mediano, ni largo plazo. Además, no son claras, ni sencillas de entender, son muy generales tratando de abarcar muchos aspectos en vez de concentrarse en las preguntas principales: ¿Cuál es su razón de ser como empresa? para definir su Misión y ¿qué es lo quieren llegar a ser? para establecer su Visión. Asimismo, si bien la empresa cuenta con valores institucionales para gestionar el buen desempeño de sus actividades, no cuentan con un Código de Ética formalmente establecido.

### 2.1. Misión

La empresa cuenta con la siguiente misión: “Fabricar y comercializar empaques flexibles de polietileno y polipropileno, para la exportación de alimentos e industrias en general y ofrecer un trato personalizado en el servicio de atención al cliente, con una excelente logística y el fiel compromiso de bastecerlo en el plazo de entrega programado”, (Polybags, 2014).

La misión actual de la empresa explica parcialmente la razón de ser de la empresa, que es el diseño, fabricación y comercialización de empaques flexibles, sin embargo, no se detalla el propósito de esta, ni su contribución a la sociedad, por lo que se considera que esta pueda ser mejorada, en ese sentido, se propone actualizarla de la siguiente manera:

**Misión Propuesta:** Desarrollar y comercializar empaques flexibles con tecnología sostenible, innovadora y con la más alta calidad que nos permita satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes, contribuir de manera responsable al desarrollo de la industria plástica y también de nuestros colaboradores.

En esta nueva misión se engloba principalmente la esencia de la empresa, explica la razón de ser de la misma, detalla su propósito que es contribuir con la industria local y mundial, creando valor para la sociedad y sus stakeholders. Por lo tanto, se considera que esta

misión es más adecuada, más sencilla y más fácil de compartir con todos los colaboradores de la organización.

## 2.2. Visión

La empresa cuenta con la siguiente visión: “Mejorar la tecnología de nuestros equipos, tener personal altamente capacitado y adoptar estándares internacionales de calidad; para lograr diversificar nuestro mercado hasta una cobertura de atención en las principales zonas de demanda de toda Latinoamérica, considerando el desarrollo de nuevos productos y a su vez consolidar todos estos atributos dentro de nuestra marca, incluyendo la fidelización de clientes siempre bajo un clima laboral interno que favorezca la mejora continua de nuestros procesos”, (Polybags, 2004).

La visión actual no detalla claramente hacia dónde quiere ir la empresa, ni determina un plazo para lograr ese objetivo; por lo que se considera que ésta pueda ser mejorada, en ese sentido, se propone actualizarla de la siguiente manera:

**Visión Propuesta:** Al 2026 estar posicionada entre las 20 empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú, consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad.

En esta nueva visión que ha sido planteada se detalla claramente lo que la empresa quiere llegar a ser y se determina el plazo para lograr ese objetivo, por lo tanto, hace que la visión sea más real, tangible y alcanzable por la empresa, además es más sencilla de compartir con los trabajadores e interiorizarla. Es importante indicar que se ha tomado como base el ranking de nivel ventas 2020 de las empresas de empaques flexibles, que se muestra en la Tabla 1, desarrollada en el Capítulo 1 de la presente tesis.

### **2.3. Valores Institucionales**

La empresa indica que incorporó la ética empresarial en todas sus decisiones de negocios poniendo en práctica los siguientes valores: Lealtad, Respeto, Honestidad, Proactividad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Compromiso y Superación. (Polybags, 2014).

### **2.4. Código de Ética**

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es de conocimiento que la empresa no cuenta con un Código de Ética establecido, por lo tanto, como primer paso, deben designar un comité de ética, para elaborar el contenido del código y así poder establecer junto con la gerencia general su comunicación y establecimiento a todos los miembros de la organización.

Como segundo paso, deben tener en cuenta que el código de ética debe contener las siguientes secciones: confidencialidad de la información, conflicto de intereses, conducta y comportamiento interno, cumplimiento de normativas locales, estímulos comerciales (regalos, favores, etc.), Sobornos, Seguridad, entre otros (www.telefónica.com.ec, 2018).

En ese sentido, se propone establecer el siguiente Código de Ética para ser cumplida por todos los colaboradores de la empresa Polybags Perú SRL y sus stakeholders: (a) Respetar el marco legal peruano y los tratados internacionales que el Perú este suscrito; (b) Compromiso de tolerancia cero a la corrupción; (c) Compromiso de ser una empresa sostenible y respetuosa del medio ambiente; (d) Respeto al libre pensamiento, costumbres, religión u otro.; (e) Brindar seguridad de los colaboradores, proveedores y consumidores.

### **2.5. Conclusiones**

Se ha evaluado la misión y visión actual de la empresa, y se ha concluido que ambas deben ser modificadas, por lo tanto, se ha propuesto una nueva misión y visión para la empresa en donde englobamos principalmente la esencia de esta y hacia dónde quiere llegar en un largo plazo. Asimismo, se ha propuesto establecer un código de ética simple y sencillo.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En este capítulo, se desarrolla el análisis de la evaluación externa con información actualizada, que permitirá tener una mejor comprensión del entorno, así como identificar los factores externos que podrían afectar o influir en Polybags Perú SRL.

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

El análisis de los intereses nacionales está enfocado en cuál es el horizonte de un país y cuáles son sus planes de desarrollo y fortalecimiento interno a través de políticas de crecimiento local e interacción con el resto de los países y hacia dónde se quiere llegar. Es así que el Perú desde junio del 2008 formuló en el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con miras al bicentenario 2021, marcando así los objetivos nacionales de desarrollo, orientados a las futuras acciones del gobierno y los venideros, fortaleciendo así la posición del Perú en la región, bajo un enfoque pensado e implementado y que permita un seguimiento progresivo en el tiempo (CEPLAN, 2011).

Según Hartmann (citado por Pino, 2019), indicó que existen tres factores a evaluar en las relaciones entre las naciones: intereses nacionales, factores del potencial nacional y principios cardinales.

##### **3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Este plan bicentenario 2021, ha trazado seis ejes estratégicos como parte del desarrollo de los intereses nacionales, los cuales son: los derechos fundamentales y dignidad de las personas; las oportunidades y accesos a los servicios; Estado y gobernabilidad; la economía, competitividad y empleo; el desarrollo regional e infraestructura y finalmente recursos naturales y ambiente , (CEPLAN, 2011); con los cuales se busca establecer la relación directa y la intensidad de interés con los países vecinos y con un vínculo comercial.

En la Tabla 2 se resume los intereses nacionales dentro de la matriz en donde se detallan a los países que tienen intereses comunes (\*\*\*) y países que tienen intereses opuestos (\*).

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			EE.UU.* Unión	
2 Oportunidades y acceso a servicios			Europea** Chile*	
3 Estado y gobernabilidad		Chile*	EE.UU.* Brasil* Ecuador* Bolivia*	
4 Economía, competitividad y empleo		China*	Brasil	Chile*
5 Desarrollo regional e infraestructura		EE.UU.*	Unión Europea* Bolivia*	
6 Recursos naturales y ambiente		China*	Brasil* Chile*	
		EE.UU.* Unión Europea**	Brasil** Japón*	Chile**

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F.A. D' Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Como resultado de la evaluación de la matriz de interés nacional se determinó que el interés de mayor intensidad es el de estado y gobernabilidad, esto se debe a que uno de los factores primordiales para países como Estados Unidos, Brasil o Ecuador es un punto determinante para las inversiones a largo plazo y estabilidad de sus empresas.

El desarrollo regional e infraestructura es otro factor de interés con alta intensidad ya que como un país de producción exportable este tiene como elemento central la conectividad entre las zonas de producción o explotación y los puntos de salida de éstos.

A este desarrollo de infraestructura nacional se ha sumado el que está en curso abocado al sector salud debido a la pandemia que atraviesa el mundo en estos momentos y que ha puesto al descubierto la falta de capacidad de esta en el país.

Los recursos naturales y ambiente poseen una intensidad vital ya que la variedad natural de recursos del Perú tanto renovables como no renovables son en suma extensos, sin embargo, esto va de la mano con la preocupación de la explotación sostenible y responsable con el ambiente, tanto en el aspecto contaminante como en el de depredación de estos.

### **3.1.2. Potencial nacional**

En la actualidad el Perú cuenta con un gran potencial de desarrollo y crecimiento no solo por ser uno de los países con la mejor posición económica de la región, sino que además cuenta con un gran potencial de recursos naturales, áreas agrícolas que además de generar empleos vienen posicionando al país dentro del escenario mundial como uno de los principales centros de producción agrícola exportable y de consumo interno. Los cuales se han evidenciado durante esta pandemia de Coronavirus, que no solo han mantenido los niveles de producción y exportación, sino que se han visto incrementados y marcando récords dentro de la región. A todo esto, se suma de manera irónica, la crisis política del gobierno, la cual es vista por el cliente o inversionista extranjero como uno de los países con más empeño en la lucha anticorrupción y fortalecimiento de sus instituciones, a través de una lucha directa contra la corrupción de funcionarios e inversiones o negocios realizados fuera de la vía regular de las diferentes instituciones, este es un mal que aqueja a toda la región.

Otro de los grandes potenciales del Perú es su ubicación geográfica, variedad de pisos altitudinales aptas para la explotación de diferente variedad de productos renovables y

extractivos, su ubicación y extenso litoral además de la implementación portuaria con la que cuenta es importante para el fomento de mayores exportaciones e importaciones, además de que esta se puede incrementar aún más.

**Demográfico**, el crecimiento económico del ingreso per cápita del Perú ha evolucionado positivamente de manera constante en los últimos años esto es un factor determinante antes de analizar las fuerzas sociales, culturales y demográficas del país, debemos hacer hincapié en la centralización demográfica del país que se da en la costa, donde está más del 50% de la población y básicamente en Lima con más de nueve millones de habitantes que representan casi el 30% de la población según el último censo del 2017 efectuado. (INEI, 2017). Este hecho ha generado muchos problemas, como la migración de la selva y sierra hacia la costa lo cual hace que muchas regiones no solo se vean despobladas, sino que ha llevado a que gran parte del Perú no se desarrolle en temas de infraestructura terrestre, salud y educación ya que los criterios para la justificación de inversiones públicas están sustentados en la densidad poblacional de las zonas la cual es muy pequeña en mucho de los casos.

Sumado a esta migración y concentración poblacional está el hecho de ser un país multicultural y con más de 47 lenguas y dialectos, los cuales en muchos casos están aislados ya sea por un espacio geográfico o por marginación social lo cual establece una agenda pendiente de desarrollo, para la cual el estado a través del ministerio de desarrollo e inclusión social está buscando la unificación cultural del país, esto se ha visto evidenciado a lo largo de las últimas décadas con las protestas de zonas indígenas, campesina y zonas rurales, las cuales muchas veces ven pasar el desarrollo y crecimiento empresarial a través de la explotación donde habitan y de las cuales no reciben mucho o en muchos casos nada.

Otro factor dentro las fuerzas sociales, culturales y demográficas o mejor dicho el cúmulo de todos estos factores hacen del ciudadano peruano un elemento altamente

competitivo, con capacidad de respuesta y de reinversión, esto debido a que históricamente el Perú ha atravesado casi de manera constante diferentes hechos y coyunturas sociales y económicas que han fortalecido el cómo afrontar adversidades, claro está que la contraparte a esto es la institucionalización de la corrupción y el hacer las cosas de manera fácil o poco ética, lo cual en los últimos meses se ha evidenciado en el país, con casos de corrupción en todos los niveles y poderes del estado y pese a ello el país sigue creciendo, a un ritmo desacelerado, pero demostrando la capacidad y competitividad en todos los rubros del país. Es así que el Perú ocupa el puesto 63 de 140 en el ranking de competitividad del 2007 – 2018, todos estos esfuerzos de competitividad están centrados en la adopción de tratados de libre comercio, dinamismo empresarial, fortalecimiento de instituciones, mejoras de infraestructura entre otras. WEF, (2019).

**Geográfico,** el Perú geográficamente está ubicado en un punto estratégico lo cual lo convierte en casi un punto obligado para relaciones comerciales, por la gran biodiversidad productiva y extractiva. Como se sabe históricamente el Perú ha sido desde la época de la colonización un puerto de llegada y salida de materias primas y alimentos frescos, esto sumado a la baja densidad poblacional del Perú en relación a otros países, la capacidad productiva del Perú es capaz de generar producción a otros países. A lo largo de los años se ha venido dando un gran desarrollo e inversión no solo en los terminales portuarios o aéreos, sino que esto va de la mano con un desarrollo de la infraestructura vial desde los años noventa lo cual ha permitido prácticamente interconectar todo el Perú con sus centros de producción hasta los puntos de embarque para la exportación. Si bien es cierto, gran parte de la exportación por años ha sido extractiva y sin valor agregado, es la producción de alimentos la que más ha evolucionado e incrementado gracias al fomento permanente de los conocimientos y capacidades para el manejo y desarrollo en cada rubro agrícola, los cuales vienen evolucionando favorablemente.

**Económico**, el Perú actualmente a pesar de la desaceleración del crecimiento económico, mantiene una de las mejores posiciones a nivel de la región, siendo la segunda mejor calificación crediticia en Latinoamérica, lo cual se ve reflejado en la calificación a nivel mundial dada por las diferentes empresas evaluadoras de riesgo como S&P, Moody's y Fitch, las cuales califican al Perú con BBB+, Baa1 y BBB+ respectivamente. A su vez las calificadoras de riesgos resaltan como fortaleza del Perú la solidez fiscal y la resiliencia económica basados en la vigencia del modelo económico del país y sus instituciones fiscales y monetarias bien establecidas (MEF, 2021). Cuando se indica que la posición del Perú en referencia a la región es mejor, esto se debe a los factores macroeconómicos con los que cuenta el país para hacer frente a la situación internacional.

Con una deuda pública del 34.7% al 2020 en referencia al PBI con una proyección al 37.4% para el 2023, unas reservas internacionales de 32.4% y una inflación de 3.25% al segundo trimestre 2021. Estos factores son determinantes para que el Perú se mantenga como un país económicamente atractivo para las inversiones, además de ser actualmente el mejor país en términos de indicadores económicos de la región y por consiguiente el país con menor riesgo país (MEF, 2021).

Uno de los puntos más resaltantes del potencial económico del Perú dentro de la región es la capacidad que esta le ha otorgado al gobierno para afrontar la pandemia con subsidios, bonos, y desarrollo de infraestructura sanitaria por más de sesenta mil millones de soles de reservas y emisión de bonos soberanos, a su vez el Perú según las proyecciones del MEF será uno de los primeros países en recuperar los índices de crecimiento que venía teniendo.

**Tecnológico y científico**, en el aspecto tecnológico uno de los primeros cambios que se han dado en el Perú después de las telecomunicaciones es la modernización del sistema tributario ya que esta es la base de recaudación para impulsar los ingresos fiscales y dar

origen a las propuestas del estado para reducir todas las brechas actuales del país, actualmente ya se está dejando de lado la facturación física y todo llevándose al plano digital lo cual reduce la evasión tributaria, y así se va formalizando y transparentando todo el movimiento económico del país.

Es así que las empresas cuentan por parte del estado con un sistema que salvaguarda la transparencia de sus operaciones, y por parte de la empresa privada la tecnología es el principal motor prácticamente en todas las industrias, ya que estas pueden sistematizar, tener información en tiempo real y actualizada para las actividades diarias, en este punto debemos acotar que existe una brecha en muchas zonas del Perú, para lo cual el Estado viene desarrollando iniciativas de fomento e implementación en sectores como infraestructura e innovación, además de incentivos a las empresas que se preocupen de implementar y desarrollar este tipo de iniciativas.

**Histórico, psicológico y sociológico,** en la actualidad el Perú es un referente de historia y cultura no solo por tener a Machu Pichu como una de las siete maravillas del mundo sino por la inmensa historia que rodea cada ciudad a lo largo del territorio nacional, desde la época de los incas, en la cual el Perú representaba gran parte de toda Sudamérica, con una memoria social de triunfos y opresiones que forman parte de su evolución cultural y a su vez la destrucción de muchas culturas pre incas durante el periodo de la conquista, sumado a los actuales escenarios sociales de migraciones y el ser un país multi racial.

**Organizacional y administrativo,** el Perú a lo largo de la última década ha firmado una serie de tratados de libre comercio con diferentes, los cuales han facilitado el tránsito comercial tanto para las exportaciones como las importaciones, a través de estas regulaciones y políticas arancelarias ha permitido el desarrollo de mejores escenarios para las empresas productivas, que si bien hay una brecha por subsanar los primeros pasos están dados.

El Estado actualmente juega un rol importante en las políticas laborales para las empresas productivas donde se priorizan políticas de salarios justos, condiciones de trabajo y horarios, todos estos parámetros sumados a las diferentes certificaciones y requerimientos por parte de los compradores locales y externos han repercutido en que la población económicamente activa de estos rubros lleguen a ser un recurso no solo bien remunerado sino capacitado y compensado de manera justa.

El Estado también ha implementado mecanismos de mejoras tributarias como incentivo a formalizar y mejorar la recaudación tributaria a través de los impuestos como herramientas como obras por impuestos, donde se pone la pauta para la inversión público-privada, las cuales necesariamente no están vinculadas al rubro de la empresa, reduciendo así la tramitología y formulación de proyectos de gran impacto para la sociedad y a su vez asegurar el correcto uso de los recursos del estado, a través de un seguimiento ex - post de los mismos. MEF (2019). Dentro del abanico de proyectos de inversiones para el periodo 2019 – 2021, existen sectores bases que se reparten la cartera de inversiones del país, que sirven como pilares de desarrollo del mismo, el transporte representa el 33% con USD 3,390 millones de dólares americanos, saneamiento representa el 20% con USD 2,071 millones de dólares americanos, energía representa el 13% con USD 1,384 millones de dólares americanos, salud representa el 12% con USD 1,291 millones de dólares americanos, irrigación representa el 11% con USD 1,139 millones de dólares americanos, y los otros rubros con un 10% con USD 1,053 millones de dólares americanos (Proinversión, 2019).

Uno de los puntos más resaltantes del análisis de las fuerzas políticas es la actual coyuntura de rivalidad comercial entre Estados Unidos y China que afectan directamente a toda la región ya que estos dos países son los dos primeros países compradores de toda la producción exportable del Perú y de la región, pero esta situación si bien ha afectado

momentáneamente la región, esta se viene calmando y es poco percibida por el país gracias a su posición económica actual como veremos el desarrollo de las fuerzas económicas.

Si bien en el caso de China y Estados Unidos los problemas políticos son de origen comercial, el Perú actualmente atraviesa uno de los escenarios de mayor inestabilidad política debido a los últimos eventos como el cierre del congreso por parte del presidente Vizcarra, luego su propia vacancia en manos del nuevo congreso, el gobierno de transición encabezado por el presidente Francisco Sagasti y tras las nuevas elecciones de junio 2021, en donde, tras un ajustado resultado de segunda vuelta ganó el partido de la izquierda radical con su candidato Pedro Castillo. Estos cambios en menos de dos años transforman en un escenario negativo para las inversiones nacionales y extranjeras, motivo por el cual actualmente esta incertidumbre genera escenarios de fugas de capitales o paralización de las inversiones tanto públicas como privadas, lo cual nos hace estar expectantes a lo que se desarrollará en los siguientes meses.

**Militar**, el poderío militar del Perú actual es uno de los más débiles a nivel de la región, que a pesar de contar con las tres armas militares, en los últimos años estas han sido un tanto relegadas en presupuesto y fortalecimiento institucional, marcando así una gran brecha con lo que significaba el poderío bélico del Perú en la época del presidente Velazco Alvarado o si se remonta más atrás el poderío del incanato antes de la conquista.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales entendidos como las oportunidades y amenazas del país están enmarcadas en cómo pueden ser aprovechadas por él mismo, como se indicó en el punto anterior las oportunidades de exportaciones y los lazos generados a través de tratados comerciales con los diferentes sectores económicos del orbe han puesto al Perú en uno de los escenarios más optimistas y con múltiples oportunidades exportables. Y como contraparte están las rivalidades comerciales, bélicas y sociales a lo largo de los años como los son con

Chile, Ecuador y Bolivia, que han llevado a confrontaciones territoriales, conflictos de relaciones comerciales o de denominación de origen en productos como el pisco, la salida marítima al mar de Bolivia y el conflicto de Tiwinza con Ecuador.

**Influencias de terceras partes**, la principal influencia externa en el Perú está enmarcada en los múltiples tratados de libre comercio o acuerdos colaborativos firmados con las diferentes fuerzas económicas del mundo, las cuales ponen en evidencia los intereses del mundo no solo en el Perú sino en la región por el gran potencial de riquezas explotables ya sean minerales o naturales ya que representan uno de los principales centros de abasto del mundo. En la actualidad una de las principales influencias que afectan al Perú no vienen de otro país, sino de un enemigo invisible como lo es el Coronavirus que viene afectando a todo el mundo, desde los países más desarrollados hasta el más pequeño, debido al desconocimiento inicial de cómo enfrentar esta pandemia.

**Lazos pasados y presentes**, como se viene indicando a lo largo del documento las relaciones del Perú y sus países vecinos están dadas no solo por acuerdos comerciales e historia bélica pasada, a ello se suma en la actualidad un problema que aqueja a toda la región al igual que muchos países del mundo que es el debilitamiento institucional causado por la corrupción de estos, lo que ha llevado en muchos casos a la paralización de obra pública y al decrecimiento económico de los países, es así que en este punto los países de la región ven al Perú como un ejemplo de lucha contra la corrupción para lo cual se han generado vínculos colaborativos en esta lucha como lo es el caso de Brasil.

**Contrabalances de intereses**, el Perú y todos los países de la región han tenido rivalidades bélicas y comerciales a lo largo del tiempo, pero si algo tienen en común es el posicionarse como una región sólida y unida, no solo a través de la infraestructura vial y portuaria interconectada que tienen, ya que la región no solo posee una amazonia codiciada por el mundo entero, sino que a esto se le suma la diversidad de pisos altitudinales, áreas

explotables en recursos minerales los cuales representan en la actualidad fuente de alimento y materia prima para el mundo.

**Conservación de los enemigos**, históricamente el Perú ha tenido dos rivales económicos y bélicos como lo son Chile y Ecuador, de la misma manera que la supuesta soberanía marítima de Chile en el mar del sur del Perú, estas relaciones territoriales han sido superadas al igual que con Ecuador por el Tiwinza, si bien estas han llegado a su fin se mantienen vigentes en otros campos como los comerciales y productivos en las cuales, se podría afirmar, que Chile tiene una victoria a través de su conquista empresarial dentro del territorio peruano.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Polybags Perú SRL**

Una vez desarrollado el análisis tridimensional de las relaciones entre países se puede evidenciar que el principal factor de influencia para la empresa Polybags Perú S.R.L, es la oportunidad comercial de exportaciones debido a la gran cantidad de empresas que demandan sus productos y servicios, hecho que va de la mano con el crecimiento sostenido de los productos agrícolas y la expansión de áreas productivas a lo largo del Perú y del departamento de Lambayeque, sumado a la gran acogida gastronómica de productos peruanos para el mundo. Un punto para resaltar es que, si bien existen rivalidades comerciales, los productos de consumo son deficitarios a nivel mundial, por lo cual se generan muchos núcleos económicos en toda la región, los cuales se autoabastecen para cubrir sus propias demandas. Como se indica anteriormente, la agroexportación es uno de los rubros con crecimiento permanente e ininterrumpido incluso durante la pandemia que se está viviendo, debido a que son cadenas productivas que no pueden detenerse y no lo hicieron en ningún momento.

Dentro de este análisis se evidencia la marcada importancia de las relaciones bilaterales con los países vecinos ya que, ante cualquier inconveniente o desabastecimientos,

como se dieron durante la pandemia, las cercanías de estos es el mejor aliado para afrontar temas comerciales, por sobre las rivalidades históricas de los países de la región.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Cuando se trató el punto de la matriz de intereses del Perú se pudo evidenciar que el país tiene trazada una agenda para mejorar la competitividad, a través de estos seis ejes estratégicos los cuales buscan potenciar la infraestructura, fortalecimiento institucional y desarrollar condiciones de mercado más favorables no solo para el empresariado local sino también para el extranjero con la implementación de normativas para comercios justos, acuerdos con reglamentaciones y exigencias mundiales de calidad. Es por esto que este plan no se ajusta a la realidad actual de la pandemia de coronavirus ya que ha evidenciado no solo problemas de infraestructura sanitaria sino, de accesibilidad de las personas dentro del territorio.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

El análisis de la condición de los factores para el Perú está determinado principalmente por su ubicación geográfica ya que es prácticamente un punto medio entre los continentes, está estratégicamente ubicado e implementado a través de la infraestructura vial y portuaria, a ello se suman las iniciativas del estado para fomentar las capacitaciones y alineamientos a las exigencias mundiales. El Perú además posee una población interna creciente que demanda cada día más recursos y productos de pan llevar, finalmente el desarrollo del Perú se ve claramente al ser el país con mejor posición económica de la región.

#### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda actual del Perú está insertada en la economía actual gracias a la globalización de mercados dada por los tratados comerciales que han derribado las barreras de entradas en muchos países y en otros la protección de ellos mismos a través de la exigencia de estándares de calidad, en este punto la participación del estado va de la mano

con el empresariado que en muchos de los casos buscan y han desarrollado de manera conjunta normas y reglamentaciones partiendo desde la producción, regulación de precios, condiciones laborales y mantener un libre mercado, siempre dentro de marcos legales que no permitan guerras de precios que afecten una competencia justa.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

El estado ha desarrollado las condiciones necesarias para el crecimiento y fortalecimiento empresarial a través de normativas, estandarizaciones, y regulaciones a través de diferentes entidades las cuales no solo se encargan de formular reglamentos sino mantener un seguimiento permanente a través de las mismas, en el ámbito más amplio están los ministerios los cuales a su vez han generado entidades autónomas de controles sanitarios y ambientales tanto como laborales, los cuales están enfocados a que la producción y comercio de bienes y servicios se den de manera justa y equitativa para los productores, trabajadores y llegue así a manos del consumidor final un producto elaborado de manera responsable social y ambientalmente.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Cada sector productivo del país como lo hemos indicado tiene su propia reglamentación y características propias del mismo, que garantizan la idoneidad de estos, pero nada funciona de manera independiente o desarticulada ya que existen elementos colaterales para mejorar los procesos empresariales en los mismos que son por ejemplo la sistematización del sistema tributario, la bancarización de todas las operaciones o el proceso aduanero por el cual debe pasar todo producto exportable, lo que hace que el beneficio se dé de manera integral a todos los sectores, todo esto se suma al acceso a los diferentes mercados de productos y tecnologías debido a la globalización en todos los sectores.

### **3.2.5. Influencia del análisis en Polybags Perú SRL**

Como resultado de este análisis podemos concluir que el escenario en el cual se encuentra Polybags, es un escenario altamente competitivo, estandarizado, de acuerdo con los requerimientos mundiales lo cual obliga a que la empresa desarrolle productos de primera calidad, producidos de manera responsable y con altos estándares lo cual finalmente se ve reflejado como parte de la imagen del país al mundo.

El factor más resaltante de este análisis es la importancia de no priorizar la rivalidad comercial por encima de las alianzas estratégicas, ya que como se evidencia, las actividades de apoyo o conexas en el rubro de plásticos son tan específicas y contadas que en muchos de los casos el proveedor de uno lo es de la competencia, por lo que es frecuente que se busquen las alianzas para importaciones de materias primas, y hacer frente a las demandas de mercado.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

En este punto se evaluaron todos los factores externos que delimitan, afectan o norman el rubro de la empresa de manera directa o indirecta en el Perú y como afectan este mercado, con el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos. La estructura de desarrollo del análisis PESTE está dado por cinco fuerzas externas las cuales están agrupadas en las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E). David, F. R., & David, F. R. (2017).

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Como se ha mencionado el Perú atraviesa un proceso de cambio positivo y de fortalecimiento público institucional, a través de la lucha anticorrupción, como lo es en el caso de Lambayeque una de las principales sedes de Polybags, en donde por casi dieciséis años se ha tenido malas administraciones públicas de los alcaldes, lo cual ha llevado a que estos se encuentren privados de su libertad. Este es un hecho que afecta directamente a

muchas empresas ya que los procesos de licencias y permisos atraviesan muchas trabas burocráticas por la corrupción; como contraparte a ello están los tratados comerciales con los principales países o potencias económicas.

Un factor importante en la zona norte del Perú es el abandono de obras de reconstrucción vial causadas por el Fenómeno del Niño Costero (FEN) del 2017, sin embargo, para la empresa Polybags estos problemas políticos y gubernamentales le son ajenos, a pesar de que la planta está ubicada en un distrito limítrofe dentro de la misma ciudad.

Se suma a esto la pandemia de coronavirus donde el estado ha tenido que mostrar una presencia e injerencia directa en los gobiernos locales y regionales, para mantener un orden, y manejo del problema a través de cuarentenas, la cual ha afectado el libre tránsito de los pobladores, pero no la detención de las actividades productivas. Y a su vez se ha tomado medidas de ayuda a las empresas a modo de subsidios y apalancamientos financieros para afrontar el estancamiento económico. Asimismo, debemos tener en cuenta que, dentro de las medidas para controlar la propagación del virus a nivel mundial, muchos países optaron por cerrar fronteras o establecer restricciones en el ingreso y salida de personas, productos y materiales, lo cual afecta las importaciones y exportaciones en todos los países, sumado a un alza significativa en el flete de las mismas, lo cual afecta directamente a la industria plástica, por un lado al bajar las exportaciones afecta la demanda y por otro lado, tenemos las restricciones y el aumento del flete, incrementa el costo de las importaciones de la materia prima (CEPAL, 2020), en nuestro país no producimos estos productos o insumos, debido a que no se desarrolla la industria petroquímica. Adicionalmente, las importaciones vienen siendo afectadas por la subida que registra en el tipo de cambio, la depreciación del sol frente al dólar, esto debido principalmente a la coyuntura política inestable.

*O1: Oportunidad, iniciativas para combatir la corrupción a través de la sociedad civil.*

*O2: Oportunidad*, nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros dados por el Estado, dada la pandemia.

*O3: Oportunidad*, tratados comerciales con principales países o potencias económicas.

*A1: Amenaza*, deterioro de vías, afecta la transitabilidad de producto a clientes.

*A2: Amenaza*, problemas de cierre de fronteras del país.

*A3: Amenaza*, aumento del costo de las materias primas para la industria plástica (importaciones).

*A4: Amenaza*, cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones.

### **3.3.2 Fuerzas Económicas (E)**

El departamento de Lambayeque según el último censo del año 2017, (INEI, 2017) supera el millón 1,3 millones de habitantes (4% de la población), a lo que se le suma una población en tránsito permanente, con la cual se llega a más de dos millones de habitantes, este hecho viene dado por la ubicación geográfica de Lambayeque, la cual es un puerto seco para comercio. El movimiento económico de Lambayeque que produce US\$ 5 500 millones (2,6% del PBI nacional), básicamente generado por el comercio y la agroexportación, este último con un crecimiento del 6,3% según MINCETUR (2018), Sin dejar de lado que, pese a los escenarios mencionados, el centralismo de Lima, tanto en infraestructura como sedes comerciales, hace que este sea un mercado creciente de clientes potenciales. La actividad agrícola como principal eje económico de la ciudad y cliente de la empresa, mantiene su actividad pese a la aparición de la pandemia que ha generado una recesión económica, no obstante, ha obligado a las empresas alinearse al trabajo remoto y a las familias a provisionar recursos, especialmente los relacionados a los productos alimenticios de uso doméstico, lo

cual ha originado un aumento en la demanda doméstica, lo que ha favorecido a la industria plástica, especialmente al rubro de los empaques flexibles.

*O1: Oportunidad*, mercado agroindustrial en crecimiento permanente.

*O2: Oportunidad*, en Lima se centraliza la mayor cantidad de clientes potenciales.

*O3: Oportunidad*, crecimiento en el consumo doméstico de productos que utilizan como envase empaques flexibles.

*O4: Oportunidad*, crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.

*A1: Amenaza*, aparición de nuevos competidores.

*A2: Amenaza*, ingreso de productos plásticos a menor precio o sustituto (cartones, papeles, vidrio, derivados del bagazo, otros).

### **3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)**

Como se indicó en el punto anterior el departamento de Lambayeque según el último censo del año 2017, según datos del INEI, supera el millón 1,3 millones de habitantes (4% de la población), con una riqueza cultural y diversidad social, producto del origen ancestral de la cultura mochica, en contra parte debemos tomar en cuenta el proceso migratorio de la sierra a la costa en las últimas décadas, el cual ha generado que más de 80% de la población del departamento de Lambayeque sea de padres migrantes, lo que ha configurado nuevos actores, esto suma la nueva clase media alta que ha surgido producto del emprendimiento posterior a la crisis económica de los años ochenta dejada por los gobiernos de Belaunde (1980-85) y García (1985-90) y sumado al terrorismo de los años noventa que fue uno de los principales motores de la migración altoandina, siendo Lambayeque uno de centros con más acogida por ser un punto de llegada natural. A este proceso de reconfiguración social y cultural de Lambayeque se suma la migración venezolana la cual es imposible dejarla de lado o pretender que no es ya parte de la sociedad lambayecana y más aún sí en su mayoría

representan población económicamente activa estigmatizada por unos pocos grupos delincuenciales.

En base a lo desarrollado en el capítulo 1 (situación actual de Latinoamérica), sabemos que el consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.

*O1: Oportunidad*, nuevos actores económicos locales y extranjeros generan una mayor demanda de productos plásticos.

*O2: Oportunidad*, contratar migrantes como mano de obra calificada.

*O3: Oportunidad*, consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.

*A1: Amenaza*, contratación de extranjeros genera conflictos.

### **3.3.4 Fuerzas Tecnológicas (T)**

Como se indicó, Polybags cuenta con productos desarrollados con alta tecnología según los requerimientos de los clientes y en algunos de los casos con calidad superior como los laminados, estos productos son el grueso la empresa, las bolsas tipo T-Shirt de un solo uso o las coberturas de banano representan la menor parte, por ello en el aspecto tecnológico Polybags ha invertido en tecnología de planta la cual está a un 45% de su capacidad en uso. A raíz de la aparición del Coronavirus se ha visto un incremento en el uso de empaques, bolsas y otros para el transporte de los diferentes servicios de abastecimiento de alimentos durante la cuarentena

*O1: Oportunidad*, capacidad de planta superior, para satisfacer mayor demanda en la pandemia.

*A1: Amenaza*, ingreso al mercado local de empresas transnacionales.

*A2: Amenaza*, nuevas regulaciones que requieran otra tecnología de laminados.

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El Perú no es ajeno a los cambios que se dan a nivel mundial y reglamentaciones en temas de ecología y medioambiente, no solo por ser un país amazónico y de una gran diversidad de ecosistemas y poseedor de grandes reservas naturales de bosques, sino que en la actualidad para muchas de las exportaciones se toman en cuenta estas reglamentaciones y son requisitos para ser productos competitivos al momento de exportar.

El estado como tal viene fomentando, en muchas zonas del país, políticas de reciclaje, conservación de energía, manejo de desechos, la prevención de contaminación del aire, del agua y de la tierra, pero aún se está en una etapa inicial y poco articulada, ya sea por desconocimiento o por faltas de políticas más severas y aterrizadas a la realidad las cuales pasan por el desarrollo de planes, e infraestructura para corregir zonas afectadas o empezar en el mejor de los casos actividades preventivas, como por ejemplo iniciativas como el bono del chatarreo, cuyo reglamento se aprobó a inicios del 2021 (Diario Oficial El Peruano, 2021). La pandemia también está trayendo a colación temas como la protección del planeta donde se está comentando directamente el uso de plástico y su posible reemplazo por bagazos, cartones o papeles reciclados.

*O1: Oportunidad*, manejo de productos eco amigables para los clientes.

*A1: Amenaza*, presencia latente de fenómenos climáticos.

*A2: Amenaza*, reemplazo del plástico por cartones papeles o derivados de bagazos.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El Perú, a pesar de los factores explicados, atraviesa una posición económica estable y un desarrollo moderado a nivel de la región, liderando el crecimiento económico y competitivo, motivo por el cual es un escenario ideal para las inversiones, pero esto se ha paralizado de manera brusca debido a la pandemia (COVID-19), que involucra adaptarse al

cambio y estar atentos para aprovechar a nivel industrial las oportunidades que bajo esta coyuntura se presenten y puedan ayudar a Polybags Perú SRL continuar creciendo.

Tabla 3

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

	<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>1</b>	Crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.	0.20	4	0.80
<b>2</b>	Manejo de productos eco amigables para los clientes.	0.10	2	0.20
<b>3</b>	Nuevos actores económicos locales y extranjeros generan una mayor demanda de productos plásticos.	0.10	2	0.20
<b>4</b>	Tratados comerciales con principales países o potencias económicas.	0.05	3	0.15
<b>5</b>	Consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.	0.05	2	0.10
<b>6</b>	Nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros dadas por el Estado, dada la pandemia.	0.10	2	0.20
		<b>0.60</b>		<b>1.65</b>
<b>Amenazas</b>				
<b>1</b>	Ingreso de productos plásticos o sustitutos (cartones papeles o derivados de bagazo) a menor precio y ecológicos.	0.05	2	0.10
<b>2</b>	Cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones.	0.10	2	0.20
<b>3</b>	Contratación de extranjeros genera conflictos.	0.05	1	0.05
<b>4</b>	Deterioro de vías por factores ambientales o políticos, afecta la transitabilidad de producto a clientes.	0.05	2	0.10
<b>5</b>	Problemas de cierre de fronteras del país por restricciones por pandemia (Importaciones/Exportaciones)	0.05	2	0.10
<b>6</b>	Dependencia de las importaciones de materia prima e insumos de la industria plástica.	0.10	1	0.10
		<b>0.40</b>		<b>0.65</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

*Nota.* Valor 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde promedio, 1= Responde mal.

De la evaluación externa a la empresa Polybags Perú SRL se ha obtenido un puntaje ponderado total de 2.30, como se muestra en la Tabla 3, este puntaje indica que la empresa no aprovecha las oportunidades y no tiene censado controles que eviten las amenazas, por lo que la empresa está por debajo del promedio en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno.

### **3.5. Empresa Polybags Perú SRL y sus Competidores**

En la industria del envase en general existe una competencia interna entre sus diferentes categorías que involucran los envases plásticos, los envases de vidrio y los envases de cartón, incluso existe un grado de sustitución entre los diferentes tipos de envase, por ejemplo, las botellas de vidrio buscan sustituir a las botellas plásticas y viceversa; así como los envases plásticos utilizados por la exportación agroindustrial buscan sustituir a los envases de cartón y viceversa. Por otro lado, la industria del envase por sí sola no es una industria de alta demanda exportable debido a los costos en referencia al transporte que lo hacen ineficiente y poco atractivo, por ejemplo, trasladar envases que no son apilables (por su volumen) generan un elevado costo y no genera valor. No obstante, puede darse la posibilidad de exportación de envases, por alguna diferenciación o certificación, a algún país destino que no cuente con una industria de envases adecuada (Collantes Cal., 2017; GIP Beneficios”, 2019; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

La industria plástica en relación a los envases, incluidos los envases flexibles que es el rubro específico en que se mueve la empresa Polybags Perú, tiene en sus competidores los fabricantes existentes en Latinoamérica como son los que se encuentran en los países de Chile, Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia; la mayoría de ellos los utilizan para exportar diferentes productos por lo que se encuentran regulados por normas europeas y norteamericanas que les exigen elevar sus estándares según su mercado destino. Este tipo de certificaciones puede marcar una diferenciación en la demanda tanto a nivel nacional como

internacional. Por otro lado, el nivel de tecnología utilizada y el tiempo de entrega de los productos terminados son variables importantes para la diferenciación que hace decidir a los clientes (Collantes et al., 2017; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Las empresas peruanas dedicadas a la industria del plástico importan su materia prima e insumos que son derivados del petróleo o de la llamada industria petroquímica, los principales países que producen el polietileno, polipropileno, resinas, policloruro de vinilo y poliestireno son China, Estados Unidos, Corea del Sur, Arabia Saudi, Brasil y Colombia (Collantes et al., 2017; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

Como clientes o importadores las empresas del plástico les permiten obtener precios más competitivos (más económicos) y negocian mejores estándares de calidad acorde al volumen de compras y a las tendencias que se den a nivel mundial; por lo que podemos indicar que los proveedores de materia prima conservan cierto grado de poder de negociación, son commodities que dependen del precio del petróleo a nivel internacional por ser derivados de este, y también influye la competitividad que podría existir entre los países productores de estas materias primas (Collantes et al., 2017; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

La coyuntura actual de la pandemia del coronavirus (covid-19), significa una gran oportunidad para la industria plástica, teniendo en cuenta el aumento de la demanda de máquinas, equipos, accesorios e implementos médicos, de seguridad y de higiene con lo que se busca contrarrestar la propagación del virus. Por otro lado, los países que dependen de importar materia prima se están encontrando con un alza en el precio y un incremento significativo en el costo de los fletes internacionales para el transporte las materias primas al destino, ocasionadas principalmente por las restricciones y cierre de fronteras que han

establecidos ciertos países, en el esfuerzo de controlar la propagación del virus ("Alza de precios de las materias primas del plástico para 2021 – Gestión Solidaria", 2021).

Para las empresas que se proveen de materias primas e insumos de manera local o nacional, a pesar de no ser importadores mantienen cierto grado de poder de negociación, aunque a una menor escala a comparación de las empresas importadoras de las mismas, porque de igual forma el precio que encuentran va a depender del precio del petróleo, del volumen que compre y del flete para transportarlo. Asimismo, la empresa proveedora puede hacer prevalecer ciertas condiciones de venta valorando el historial crediticio de la empresa que compra y si es grande, mediana o pequeña empresa (Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

La industria plástica ofrece sus productos terminados a empresas a nivel nacional y en algunos casos a nivel internacional, y atiende a diferentes sectores de la industria como son las hidrobiológicas (pesca), agroindustriales (variedad de productos para exportar), comerciales (snack, golosinas, otros), por lo que está sujeta a la demanda de diferentes compradores, lo cual les permite tener un elevado poder de negociación, sin embargo, en contraparte para los compradores existe un relativo poder de negociación relacionado a la cantidad de producto terminado que van a adquirir, es decir, va a depender del volumen de compra para obtener mejores precios, por lo que las empresas medianas y pequeñas tienen menor poder de negociación respecto a las grandes. De presentarse algún evento que ocasione una recesión económica mundial podría retraer la demanda en general y afectar la mayoría de los rubros de la industria plástica.

Los niveles de los precios de los productos terminados se han mantenido estables, por lo que en el momento de la negociación se respetan los acuerdos preestablecidos con respecto al precio y se centran más en el cumplimiento de los estándares y normas en referencia a la

calidad, salubridad (inocuidad) y sostenibilidad de los productos terminados según el mercado destino (demanda), por lo explicado se concluye que el tema de los precios pasa a segundo plano. No obstante, se debe tener en cuenta que entre un 60% a 80% del precio de materia prima impacta en el precio final del producto terminado, por lo tanto, si existe, un incremento en el precio en que se compra la materia prima, la empresa deberá extender contratos comerciales a sus compradores con cláusulas que les permita compensar en el precio final ante cualquier alza importante en el precio de la materia prima (Collantes et al., 2017; Sociedad Nacional de Industrias, 2019).

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En la industria plástica existe una competencia entre los productos de vidrio, de cartón, de acero inoxidable, de cerámica, de porcelana, de fibra de vidrio, entre otros, que los convierte en productos sustitutos entre sí, muchos de ellos vienen siendo impulsados para establecer un nuevo comportamiento de consumo de los ciudadanos bajo la óptica de preservar y cuidar el medio ambiente, lo que significa un reto para la industria plástica, la cual debe de alinearse y se viene estableciendo nuevas políticas que impulse una economía circular (reducir sus impactos, reutilizar, y reciclar) y que sean amigables con el medio ambiente, y sumado a las características propias de los productos plásticos como son la adaptabilidad, funcionalidad y flexibilidad, permitirán que el consumidor aprecie y los mantenga como una opción de compra.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La participación de la industria plástica peruana abarca diferentes mercados en el mundo, debido a los diferentes tratados comerciales que ha firmado nuestro país, por la calidad de nuestros productos, por la ubicación geográfica estratégica que se posee, y por capacidad que la industria del plástico tiene. La industria peruana plástica debe evaluar la entrada a nuevos mercados o evaluar expandirse a otros países, aprovechando la llegada que

existe a mercados nuevos con la exportación de productos terminados o finales. No obstante, esta industria se ve amenazada por la llegada de productos importados de sus competidores internacionales (Estados Unidos y China), que ofrecen mejores alternativas económicas como de calidad. Otra amenaza es la llegada de empresas transnacionales las cuales sacan provecho u obtienen beneficios propios de su país de origen como la obtención de la materia prima directa de su país o pueden ingresar sus productos finales, que son de menos costo y que les permite competir en el mercado peruano con precios bajos.

Por otro lado, los tratados y acuerdos comerciales internacionales firmados contribuyen con el ingreso una gran cantidad de productos provenientes de los Estados Unidos, China, Corea del Sur, México, Chile y Colombia que terminan siendo beneficiados con los aranceles e impuestos al ingresar al país.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

El sector de la industria plástica ofrece diversos productos para los diferentes rubros del mercado, por ello existe una fuerte competencia en precio y calidad, lo cual afecta los márgenes de utilidad en empresas del sector; es por ello que para buscar un incremento en la rentabilidad es necesario buscar un aumento en el volumen de las ventas, por lo que los esfuerzos están direccionados para ingresar a nuevos mercados comerciales con el objetivo de que la industria plástica represente una fuerza económica significativa y más competitiva.

La producción mundial de plástico tiene una proyección ascendente, la acogida y la necesidad del consumo del plástico a nivel mundial ha generado incursionar a nuevos mercados como la India, el resto de Asia y África (Dinero, 2016). Por otro lado, los países como Estados Unidos, Europa, Japón, Chile y Brasil son los de mayor consumo per cápita de productos plásticos por persona.

La tendencia de cuidado del medio ambiente ha impulsado que el reciclaje de productos plásticos se convierta en una actividad atractiva y vital a nivel mundial,

especialmente en los países desarrollados, donde priorizan establecer una economía circular en referencia al consumo del plástico, según el Banco Mundial la región de América Latina y el Caribe genera un total de 430,000 toneladas diarias, un latinoamericano genera entre 1 a 14 kilogramos de basura por día (FAO, 2015).

La industria plástica depende de la materia prima, tipo de cambio y condiciones de mercado, por lo que las fluctuaciones que se presenten en algunas de ellas impactarían directamente al predio y a los márgenes de utilidad.

La rivalidad en esta industria está ligada a la calidad y precio de sus productos, que es determinado en base al nivel de adquisición y desarrollo que posee cada región, especialmente en la industria plástica de Latinoamérica, siendo los países de México y Brasil los de mayor número de habitantes, lo que hace que su producción y demanda sea mayor, siendo líderes de la región debido también su experiencia empresarial. En el Perú, la industria de plásticos cuenta con condiciones favorables para seguir creciendo, considerando la densidad demográfica de la población, la estabilidad macroeconómica, y el consumo per cápita anual de plástico que en el país tiene un gran margen para crecer comparándolos con el consumo per cápita que tienen varios países del mundo.

### **3.6. Empresa Polybags Perú SRL y sus Referentes**

Polybags Perú S.R.L. es una empresa peruana fundada en el año 2004, dedicada a la fabricación de empaques flexibles de plástico como bolsas y láminas de polietileno con impresión a full color y láminas impresas para envasado automático, para lo cual actualmente cuenta con dos plantas industriales, una ubicada en la ciudad de Chiclayo, y la otra en la ciudad de Lima; sus productos cuentan con presencia a nivel nacional y proyección internacional.

Como breve reseña histórica de la empresa, podemos indicar que en los primeros diez años se lograron establecer en Chiclayo, con una planta propia para atender más

estratégicamente al sector norte desde Tumbes hasta el norte chico en Lima. Este periodo ha servido además para fortalecer su gestión empresarial como la de calidad logrando dos exigentes certificaciones que avalan sus actividades como son la ISO-9001 y la BRC Packaging (British Retail Consortium), esta última norma hace referencia a la gestión de la seguridad alimentaria (inocuidad), la cual les ha permitido tener un respaldo y les ha significado una ventaja competitiva ante la coyuntura actual (pandemia). En el 2016, lograron establecer una segunda planta industrial en la ciudad de Lima, ambas plantas cuentan con tecnología de última generación, importada de Europa y Latinoamérica para poder ofrecer productos de calidad, operan al 45% de su capacidad instalada.

Al cierre del 2020 cerraron con un 35% de su capacidad instalada. Adicionalmente, la empresa ha generado alianzas con diversos sectores productivos; actualmente su cartera de clientes incluye empresas exportadoras del sector agroindustrial (bananero, arrocero, otros), hidrobiológicos (pesca), industriales (embutidos y derivados, otros) y comerciales (snack, golosinas, entre otros).

En relación con el entorno macroeconómico, la demanda de plástico en relación al envase y especialmente a envases flexibles, muestra una tendencia de crecimiento positivo a nivel mundial como se ha explicado en la situación mundial líneas arriba. Es importante resaltar que la tendencia medioambiental, no tendrá impacto significativo, ya que esta ley está dirigida directamente a las bolsas comerciales de 1 solo uso, y este producto (Bolsas T-Shirt/Bolsa comerciales) en el portafolio de la empresa representa menos del 2% del total de su facturación global. El 98% de sus productos están enfocados al sector agroindustrial, industrial y pesca, quienes utilizan empaques flexibles para respaldar sus procesos industriales y el packaging del producto final con propiedades de largos periodos de preservación. Los niveles de facturación han crecido año tras año, llegando a facturar en los últimos años 2018, 2019 y 2020 un total de USD. 5.6, USD. 6.0, y USD. 6.7 millones de

dólares respectivamente, lo que está permitiendo reinvertir rápidamente para favorecer su crecimiento.

La empresa utiliza como materia prima lo siguiente: (a) Resina de Polietileno, Polietileno de baja densidad y Polietileno de alta densidad). (b) Películas para laminado, Bobinas de BOPP Cristal/Mate, Bobinas de BOPP Metalizado, Bobinas Foil Aluminio, Bobinas Foil Aluminio, Bobinas Foil Poliéster, Bobinas de Poliamida. (c) Concentrados de Color, Master Bach de color. Siendo sus principales proveedores de materia prima Oppfilm, Mastercol, y Inmmesal Invenrsiones Mesal SAC, asimismo la empresa también importó materia prima por un tiempo, por lo que no se descarta retomar esta estrategia ya que significa un ahorro en la adquisición de esta.

Como productos terminados se clasifican en: (a) Polietilenos, estos productos son bolsas, fundas, mangas y lámina de polietileno de alta y baja densidad con y sin impresión (hasta ocho colores), productos para el sector productivos del país como son el agroindustrial, pesca, entre otros. Las bolsas se utilizan en el almacenamiento y empaque de banano orgánico, pescado congelado, frutas y otros productos agroindustriales y comerciales. Las fundas, láminas y mangas se utilizan para envolver y transportar frutas, banano, café y otros productos. (b) Laminados, estos productos son empaques bi laminados, tri laminados de media y alta barrera para distintas aplicaciones en bolsas o bobinas. Estructuras en BOPP, CPP, PET, BOPA, PEBD, Co-extruidos etc. Con características que mejoran la imagen (Metalizados, perlados y Mate). (c) Comerciales, estos productos son bolsas T-Shirt y Polyrollo para el sector comercial y Retail.

Finalmente, ante la coyuntura actual podemos indicar que a pesar del impacto inicial dado por la pandemia, la empresa ha continuado laborando porque sus productos terminados son utilizados para las principales industrias primarias, en ese sentido la pandemia si bien ha obligado a reducir costos, viene significando para la empresa una gran oportunidad por dos

condiciones, la primera condición es el aumento de la demanda en los pedidos de productos de consumo masivo, los cuales son de primera necesidad, ya que las personas prefieren los productos envasados por un tema de seguridad y preservación, adicionalmente la empresa cuenta con capacidad instalada ociosa, lo que ante el aumento de la demanda viene respondiendo adecuadamente. La segunda condición es que la empresa cuenta con la certificación BCR, que se trata de una norma que hace referencia a la gestión de la seguridad alimentaria (inocuidad), y en el mercado solo existen tres empresas con esta certificación, lo cual le ha permitido marcar una diferenciación estratégica ante sus competidores y ha permitido adquirir nuevos clientes.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

**Matriz perfil de competitividad (MPC).** La matriz de perfil competitivo de la industria plásticas del Perú, del sector envases, permite identificar el nivel en referencia a sus principales competidores, como se muestra en la Tabla 4, donde se han identificado nueve factores claves de éxito que determinan el potencial de cada competidor, el valor de 2.40 coloca a Polybags Perú S.R.L. por debajo del total obtenido por sus competidores Alitecno S.A.C. con 2.84, Envases y Envolturas S.A. con 2.96, y Packplast Envolturas S.A.C. con 3.20. La empresa Polybags Perú SRL tiene que desarrollar estrategias para mejorar los factores de investigación y desarrollo, tecnología, productividad y competitividad en costos.

**Matriz perfil referencial (MPR).** El mercado de envases de plástico flexible está dominado por unos pocos actores establecidos a nivel mundial, como son las empresas Sealed Air Corporation (EE. UU.), Amcor (Australia), Berry Global Inc. (EE. UU.), Mondi (Sudáfrica), Sonoco (EE. UU.), Huhtamaki (Finlandia), Coveris (Austria), Transcontinental Inc. (Canadá) y Clondalkin Group (Países Bajos), entre muchos otros (Market, 2021).

La matriz perfil referencial de la industria del envase de plástico flexible consta también de nueve factores clave de éxito (MPC), como se muestra en la Tabla 5, la empresa

Polybags Perú SRL ha obtenido un valor de 2.40 a una distancia considerable de la empresa referente Sealed Air Corporation que obtuvo un valor de 4.00, la empresa referente es la empresa más importante de empaques flexibles en el mundo y es de origen estadounidense, se considera una empresa modelo a seguir de la cual nos guiaremos (benchmarking) en sus mejores prácticas, procesos y métodos con la finalidad de que la industria peruana del plástico de envases flexibles representada en este caso por Polybags tome la referencia y se oriente hacia la mejora continua, tiene que desarrollar estrategias para mejorar los factores de investigación y desarrollo, productividad, tecnología y competitividad en costos.

Tabla 4

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC)*

Factores Clave del Éxito	Peso	Industria Plástica <b>Polybags Perú SRL</b>			Industria Plástica <b>Alitecno SAC</b>		Industria Plástica <b>Envases y Envolturas SA</b>		Industria Plástica <b>Packplast Envolturas SAC</b>	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1 Know-how y experiencia.	0.18	3	0.54	3	0.54	4	0.72	4	0.72	
2 Productividad.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
3 Investigación & Desarrollo	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
4 Tecnología	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	
5 Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	
6 Disponibilidad Energética	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	
7 Competitividad en Costos.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	
8 Ubicación Geográfica	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	
9 Calidad de Productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
Total	1.00		2.40		2.84		2.96		3.20	

*Nota.* Valor 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde promedio, 1= Responde mal.

Tabla 5

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

		Industria Plástica del Perú		Industria Plástica de EEUU		
		Polybags Perú S.R.L.		Sealed Air Corporation		
Factores Clave del Éxito		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Know-how y experiencia.	0.18	3	0.54	4	0.72
2	Productividad.	0.15	2	0.39	4	0.60
3	Investigación & Desarrollo	0.10	1	0.10	4	0.40
4	Tecnología	0.15	2	0.30	4	0.60
5	Acceso a fuentes de financiamiento competitivo.	0.12	3	0.36	4	0.48
6	Disponibilidad Energética	0.06	3	0.18	4	0.24
7	Competitividad en Costos.	0.06	2	0.12	4	0.24
8	Ubicación Geográfica	0.06	4	0.24	4	0.24
9	Calidad de Productos	0.12	3	0.36	4	0.48
Total		1.00		2.40		4.00

*Nota.* Valor 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde promedio, 1= Responde mal

### 3.8. Conclusiones de la Evaluación Externa

El Perú mantiene una de las mejores posiciones económicas y desarrollo a nivel de la región con un crecimiento económico y competitivo desacelerado pero constante, motivo por el cual es un escenario ideal para las inversiones, aunque este panorama se ha visto paralizado de manera brusca debido a la coyuntura política del país y por los casos de corrupción que ha generado una crisis institucional y de poderes del estado.

El Perú viene dando grandes pasos para reducir la brecha tecnológica, tanto el rubro de las telecomunicaciones como normativas de fomento a la innovación y desarrollo las cuales son compensadas a través de beneficios tributarios.

El aspecto ambiental y ecológico se ha fortalecido a través de las normativas para licencias y permisos ambientales de las grandes operaciones mineras, leyes de la reducción de uso de plásticos tanto para la comercialización, como para la producción de estos y otros programas como el bono de chatarreo orientados a la reducción de carros antiguos que afectan el medio ambiente.

La situación general del mundo, de la región y del Perú ofrece condiciones favorables para el sector plásticos, en especial para el de fabricación de envases que es donde la empresa Polybags Perú SRL orienta su producción (empaques flexibles), sus productos terminados están principalmente enfocados atender los sectores agroindustriales (bananero, arrocero, otros), hidrobiológicos (pesca), industriales (embutidos y derivados, otros) y comerciales (snack, golosinas, entre otros); por lo que la empresa debe fortalecer sus lazos comerciales para mantener un crecimiento sostenido.

A pesar del impacto inicial dado por la pandemia que obligó a Polybags Perú a reducir costos, actualmente significa una gran oportunidad para la empresa debido al aumento de la demanda en los pedidos de productos de consumo masivo de primera necesidad y a la importancia de la inocuidad de los mismos, característica fundamental de la empresa ya que cuenta con la certificación BCR, que se trata de una norma que hace referencia a la gestión de la seguridad alimentaria (inocuidad), siendo una de las tres en el rubro que cuentan con esta certificación.

Del análisis competitivo y referencial, nos direcciona hacia donde tenemos que apuntar nuestras estrategias como Polybags Perú SRL para tener las mejores prácticas y con la posibilidad de exportar, especialmente para mejorar los factores de investigación y

desarrollo, productividad, tecnología y competitividad en costos, y así acortar la brecha con las empresas más competitivas del país y las empresas referentes del mundo.

En el análisis competitivo y referencial se realiza un benchmarking con los principales competidores y con las empresas top a nivel mundial de empaques flexibles, lo cual sirvió para identificar las buenas prácticas, procesos y métodos con la finalidad de que la empresa Polybags Perú SRL oriente sus esfuerzos hacia la mejora continua.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo se centra en el análisis interno de la compañía Polybags Perú SRL, lo cual permitirá identificar las competencias distintivas que posee en la actualidad y poder usarlas como ventajas competitivas.

Según D'Alessio (2008), señala que la evaluación interna está enfocada en identificar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar debilidades. Es por eso que es de vital importancia que las empresas a través del análisis interno puedan identificar sus competencias distintivas, pues estas son fortalezas que le brindarán la ventaja competitiva, debido a que son competencias que difícilmente podrían ser igualadas, copiadas o imitadas por su competencia. Asimismo, el análisis interno permitirá identificar las debilidades de la compañía y a través de estrategias poder neutralizarlas y posteriormente convertirlas en fortalezas. La herramienta que se emplea para esta evaluación interna es el AMOFHIT y el MEFI.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis del AMOFHIT es la herramienta que permitirá reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), Finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2008). La información de este análisis interno será proporcionada por los ejecutivos de cada área, cabe resaltar que el éxito de este análisis o evaluación interna dependerá de cuán veraz y honesto sea cada ejecutivo al momento de analizar las fortalezas y debilidades de su área y de las áreas funcionales del negocio.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las gerencias junto con la administración permitirán marcar el rumbo de la organización a través del cumplimiento de las estrategias de la organización. En esta parte la

organización se encargará del manejo y asignación inteligente y oportuna de los recursos hacia las demás áreas funcionales. (DAlessio 2008). Polybags Perú actualmente en el área de administración y gerencia se encuentra en una etapa de madurez. El CEO fundador José Luis Soto, está encargado de participar de la toma de decisiones en la mayoría de las áreas, esto por la gran experiencia y know how obtenido en estos 17 años de operación en el mercado, su liderazgo y dirección hasta la actualidad ha sido una práctica que ha generado resultados, la gran fortaleza predomina en la parte de dirección comercial y productiva. En el 2018 la empresa invierte en la contratación de ejecutivos para reforzar áreas financieras y administrativas con el objetivo de plantear una visión estratégica y que sean capaces de tomar decisiones para la obtención de resultados orientados al cumplimiento de los objetivos de la empresa. La empresa ha logrado crecer de manera exponencial a niveles de dos dígitos (2018 creció un 15% con relación al 2017), es por ello, la necesidad de contar con ejecutivos con liderazgo, calidad, experiencia y con capacidad de toma de decisiones, pues todas estas características son claves para identificar las debilidades, carencias y necesidades de cada área y así poder minimizarlas o erradicarlas. La implementación del 2018 consistía en incorporar a la empresa los siguientes cargos: Sub Gerencia General, Gerencia de administración y finanzas, Gerencia de operaciones y Gerente contable. Se realizan reuniones de directorio donde cada ejecutivo de cada área participa para poder proponer mejoras. Ahora las decisiones son tomadas por ellos y aprobados por gerencia. Todo ello ha permitido mejorar el desarrollo de la empresa, mediante la elaboración de presupuesto, análisis de costos y herramientas financieras que permiten poder optimizar los recursos.

*F1: Fortaleza*, la empresa cuenta con experiencia de 15 años en el mercado, tecnología de alto nivel en la línea de Laminados y trilaminados, personal con experiencia, cuenta con dos plantas, una ubicada en la ciudad de Chiclayo y otra en la ciudad de Lima como estrategia para tener un mejor acceso a clientes potenciales.

*F2: Fortaleza*, la empresa cuenta con un lead time muy competitivo, puesto que los tiempos de entrega son entre 20 a 40 días frente a la competencia que manejan de 60 a 80 días, la calidad en sus productos finales ha permitido que sus competidores más grandes les encarguen parte de su producción cada vez que alcanzan el límite de su capacidad de planta.

*F3: Fortaleza*, Asimismo, la capacidad de planta al 45% permite poder captar pedidos y no rechazarlos por insuficiencia de disponibilidad de máquinas.

*F4: Fortaleza*, Otra fortaleza destacable es que la empresa posee certificaciones como HACCP y recientemente en el 2018 con la certificación de BRC Packaging para reforzar la inocuidad en sus productos. Esta última certificación es de gran importancia debido a que tienen clientes que exportan sus productos a mercados europeos, norteamericanos y latinoamericanos.

*D1: Debilidad*, Actualmente presenta débil poder de negociación frente a la cartera de clientes, debido a que no ha existido una política de cobranzas, lo que ha generado que el 75% de los clientes paguen fuera de los plazos acordados.

*D2: Debilidad*, la falta de inversión de las máquinas de la línea de Polietilenos (fundas/bolsas) genera que algunos productos finales lleguen con imperfecciones, lo cual genera emisión de notas de crédito, esto significa que hay que volver a producir la parte no conforme. Cabe resaltar que los problemas de liquidez no han permitido invertir en el mejoramiento de dichas máquinas.

*D3: Debilidad*, el periodo del recupero de las cuentas por cobrar, maneja créditos de 15 a 90 días, sin embargo, en la operación aproximadamente el 60% de clientes caen en el incumplimiento, pagando fuera de la fecha pactada y al ser facturas descontadas en el banco, el incumplimiento genera automáticamente que el score de eficiencia (con la que mide el banco) disminuya y esto perjudica la calificación bancaria de la empresa.

*D4: Debilidad*, Retraso en el pago de facturas de proveedores, esto es consecuencia directa de la demora del retorno de las cobranzas orgánicas, las cobranzas inorgánicas son presentadas al banco y se descuentan en un plazo de dos a tres días. Existen casos puntuales que estos documentos se han desembolsado hasta 7 días de haber presentado los documentos, el motivo más relevante es la evaluación crediticia del cliente (riesgo alto y medio).

*D5: Debilidad*, los proveedores de materia prima condicionan atenciones por el mismo hecho que hay retraso en sus pagos. Consecuencia directa, reducción de la línea de crédito y exigibilidad de compras al contado. Esto complica la situación ya que en paralelo está el tardío retorno de cobranzas.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Esta variable es entendida como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la oferta de los bienes y servicios que ofrece la organización, esta área es la responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio (Alessio 2008).

Polybags Perú SRL se encuentra en el rubro de fabricación de productos de plástico (elaboración de empaques flexibles). Al cierre del periodo 2020 su cartera de clientes por sector se encuentra agrupados de la siguiente manera:

**Polietilenos:** Representan el 34.5% de las ventas y la conforman las fundas, mangas y láminas de polietileno de alta y baja densidad c/s impresión. Los sectores a los cuales se destina este producto es el pesquero, agroindustrial, pesca y otros.

**Laminados:** Representan 65% del volumen de ventas y lo conforman productos con empaques Bi laminados, Tri laminados de media y alta barrera para distintas aplicaciones en bolsas o bobinas. Por la complejidad de su elaboración son destinados al sector industrial.

Comercial: Actualmente representan el 0.4% del volumen de ventas, estos productos son bolsas T-Shirt y Poly rollo, su destino es el sector comercial y retail, estas son fabricados con tecnología de punta que garantiza eficiencia y calidad.

Es importante señalar que como estrategia comercial se está destinando la mayor fuerza de ventas al grupo de productos laminados (empaques flexibles de alta gama), debido a que los márgenes son más amplios y porque son productos donde cuenta con competencias distintivas que lo pone en un nivel superior sobre sus competidores, quienes tienen como productos principales los polietilenos (estos productos no necesariamente requieren de un valor agregado).

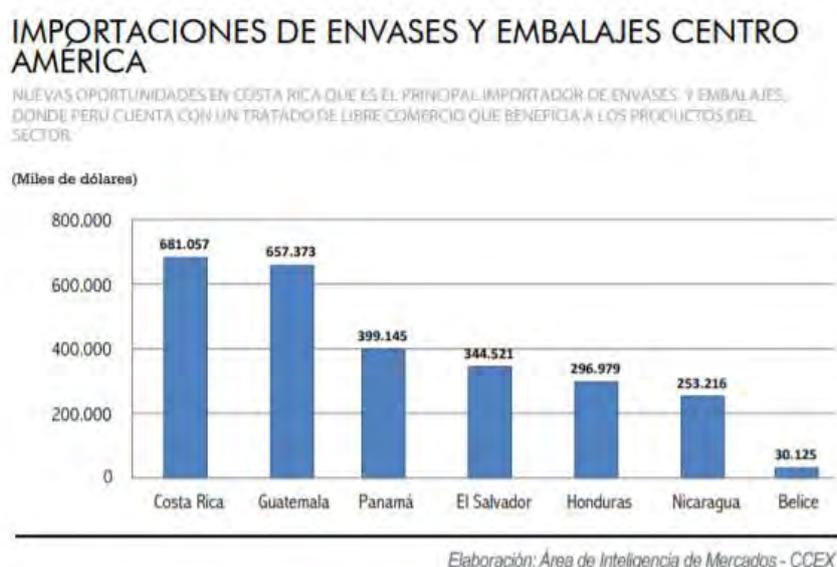
Según *Tecnología del Plástico* (2013) señala que existe una tendencia en reemplazar progresivamente el mercado de plásticos rígidos por el uso de empaques más flexibles ya que resultan ser más amigables al medio ambiente, dado que son más ligeros, económicos y eco sostenibles, todo esto sin dejar de lado la tecnología de barreras para mejorar la preservación del contenido. Esto último tiene gran importancia, pues clientes principales de Polybags utilizan los empaques para poder exportar sus productos finales (alimentos).

Cabe señalar que en la reciente publicación *Conozca las oportunidades para el sector envases y embalajes en Latinoamérica* (García, 2018), indica que el sector de envases y embalajes es uno de los más dinámicos por ser clave en diversas cadenas de valor, asimismo, señala que los envases y embalajes actualmente cumplen funciones más allá de proteger el contenido de agentes externos, pues se han convertido en una herramienta de promoción y marketing.

Debido al crecimiento de la demanda internacional por alimentos frescos y procesados, ha generado que la industria peruana de envases y embalajes crezca de la mano con el crecimiento de nuestras exportaciones agrarias (García, 2018). Esta tendencia es una gran oportunidad que está beneficiando a la empresa Polybags Perú SRL, debido a que cuenta

con la tecnología para la elaboración de empaques que el mercado internacional demanda, algunos de ellos son los tipos doy pack, los sellados al vacío, empaques con fuelles, con abre fácil, entre otros.

Si bien por el momento atienden al mercado local, la próxima estrategia a implementar para el 2022 es vender sus productos a mercados internacionales y el primer objetivo es Centro América, pues los países que lo integran tienen un gran volumen de demanda por este tipo de producto, como pueden visualizar en la Figura 4, Costa Rica es quien lidera el consumo de envases y embalaje y sobre todo es un mercado en el cual pueden competir a nivel de precios. Asimismo, se aprovecharía el tratado de libre comercio el cual brindaría las facilidades para ingresar los productos de manera inmediata (García, 2018).



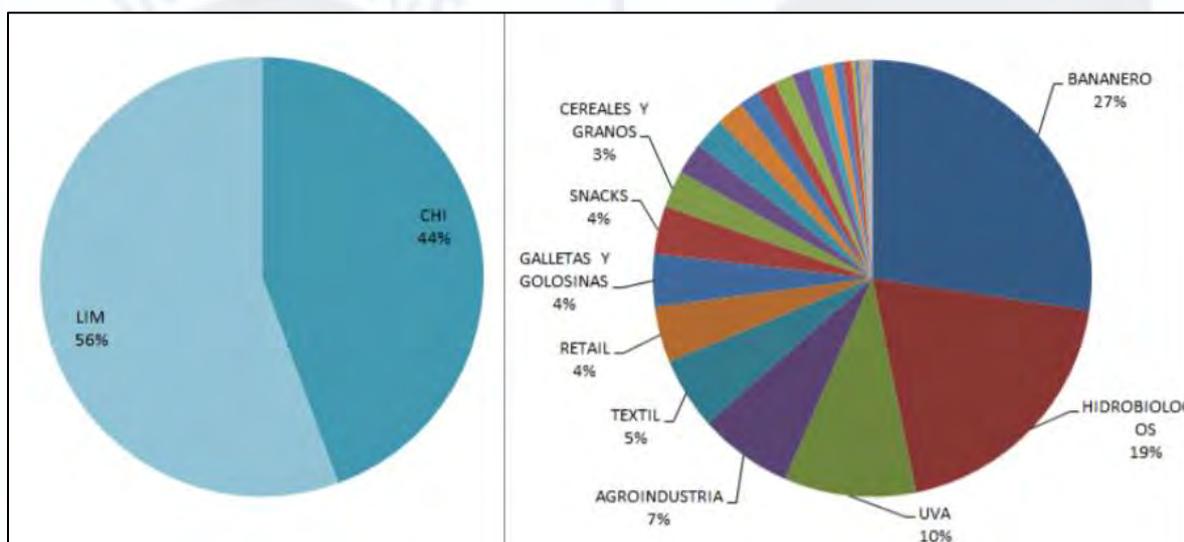
*Figura 4.* Importaciones de envases y embalajes Centro América  
Tomado de la página web Comercio Exterior  
([https://www.camara lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r827\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camara lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r827_3/comercio%20exterior.pdf))

Polybags Perú SRL, como estrategias de crecimiento para el 2021 considera (a) Ampliar su volumen de ventas en mercado nacional, lo cual significará ampliar su cartera de clientes, para lo que requerirá consumo adicional de recursos ya que se tendrían que homologar los nuevos productos, (b) Potenciar el nivel de ventas con los clientes ya captados, al estar homologados se centraría en incrementar el volumen de sus compras a través de

estrategias comerciales, (c) Incrementar la participación de ventas de los productos laminados, ya que son los que más margen generan y (d) Expandir ventas al mercado exterior. Para lograr las estrategias de crecimiento enunciadas es necesario realizar en esta sección en análisis de las 4P: producto, plaza, precio y promoción.

**Producto.** Posee tres grupos de productos: laminados, polietilenos y comercial, ordenados de esta forma de acuerdo con el nivel de margen que genera cada uno.

Los productos que ofrece Polybags son destinados a los siguientes sectores: sector pesca (19%), agroindustrial (22%), uva (10%), bananero (27%), industrial (20%) y comercial



(2%), tal cual se muestra la Figura 5.

*Figura 5.* Distribución de ventas en los sectores productivos. Adaptado del módulo de ventas de la empresa Polybags Perú SRL.

**Precio.** Actualmente la fijación de precios depende directamente del precio del petróleo, su materia prima es un derivado de este. Sin embargo, el 2019 la volatilidad del precio del petróleo ha afectado directamente en el precio de las resinas a nivel mundial. En este caso esta volatilidad ha beneficiado a la empresa, ya que han pasado de un precio de \$1.36 (2018) a \$ 1.00 (2019) /Kg, esto por parte de las resinas (polietilenos); sin embargo, esto no ha afectado el precio unitario promedio, de hecho, el mercado se ha mantenido estable mejorando el margen.

Y para este 2020 debido a la coyuntura que está enfrentando el mundo entero con respecto al COVID 19, los precios del petróleo se han visto afectados, ya que el valor de este el 21 de abril del presente año el crudo bajo a USD -35.22, esto respondía a que los almacenes de petróleo se saturaron debido al exceso de producción y al frenazo de la demanda como consecuencia de la pandemia del Coronavirus. Lo que indicaba que el costo de almacenarlos era superior al costo propio del petróleo (Bermúdez, 2020). Esta caída benefició a las empresas del rubro de plásticos, ya que como se mencionó del crudo de petróleo se derivan los diversos productos de polietilenos, productos que son la materia prima de Polybags Perú SRL, esto ha generado que los precios de la materia prima disminuyan en un 8%, lo que generó un ahorro de este para la empresa.

Este escenario ha cambiado durante el 2021, debido al incremento del precio del petróleo, superando los USD 80 por barril (BBC, 2021). Para mitigar futuras variaciones a la posición del precio internacional, es el sector en su conjunto quien compensa el precio con las alzas respectivas, y al mismo tiempo en épocas como estas se aprovechan para realizar compras importantes de materias primas para estar cubiertos.

Asimismo, Polybags Perú SRL para establecer el precio a sus clientes considera los siguientes pasos: primer paso, el cliente entrega la estructura deseada; segundo paso, el laboratorio de calidad determina la composición de la mezcla química, densidad resistencia y coberturas especiales (fríos, calientes, metalizados); tercer paso, se costea el proceso en función del volumen del pedido y se respeta el margen mínimo de 24% del factor de costo; cuarto paso, si el cliente es nuevo se cotiza bajo la lista de precios para clientes nuevos.

En el año 2018 se retomó la importación de materia prima (MMPP) como parte de una estrategia comercial, la cual permite ser más competitiva y agresiva en colocación de precios y sin duda impacta directamente en el costo de producción, ya que la MMPP representa un 65% del costo del producto terminado. Esto los ha llevado a cerrar compras

adicionales de volúmenes importantes de materia prima con proveedores del exterior a precios muy competitivos en comparación del mercado local. Esta estrategia genera un ahorro de 15% a 25% versus los precios de proveedores locales, no obstante, se dejó de importar por problemas en las líneas de crédito.

En la Tabla 6, se muestran los precios de los tres grupos de productos que actualmente se produce.

Tabla 6

	2016			2017			2018		
	MP/Kg	PT/Kg	%	MP/Kg	PT/Kg	%	MP/Kg	PT/Kg	%
<b>Chiclayo</b>									
Polietilenos	1.34	2.11	<b>64%</b>	1.47	2.1	<b>70%</b>	1.54	2.15	<b>72%</b>
<b>Lima</b>									
Polietilenos	1.32	2.05	<b>64%</b>	1.43	2.02	<b>71%</b>	1.51	2.04	<b>74%</b>
Laminados	3.14	4.96	<b>63%</b>	3.31	5.04	<b>66%</b>	3.28	5.25	<b>62%</b>
Comercial	1.57	2.07	<b>76%</b>	1.41	2.23	<b>63%</b>	1.56	2.43	<b>64%</b>

*Precios de los Tres Grupos de Productos de Polybags Perú SRL.*

*Nota.* Adaptado de los datos proporcionados por Polybags Perú SRL.

**Plaza.** El sector de envases y embalajes está dominado por empresas con más de 25 años en el mercado, tal como se muestra en la Tabla 1 desarrollada en el capítulo 1, donde se detalla el ranking por nivel de ventas de los principales productores de empaques flexibles en el Perú durante el año 2020.

Cabe señalar que la empresa actualmente cuenta con importantes clientes en todos los sectores productivos, dentro de los más importantes encontramos prestigiosas empresas del sector agroindustrial (arroz y frutas) y pesca, tal como se muestra en la Tabla 7.

Polybags desde el año 2018 apuesta por la inversión en publicidad y sobre todo potenciar el equipo de ventas. Gracias a ello se sumaron a la cartera de clientes las siguientes empresas: Todinno, King kong San Roque, Universal, Alicorp SA, Global Alimentos etc. Asimismo, se sigue participando de ferias creando nuevas relaciones comerciales.

Tabla 7

*Distribución de la Cartera de Clientes en los Distintos Sectores Industriales - 2018*

<b>SECTOR</b>	<b>CLIENTE</b>
AGROINDUSTRIA	GANDULES SAC
AGROINDUSTRIA	INDUSTRIAS ALIMENTARIAS SAC
AGROINDUSTRIA	AVENDAÑO TRADING SAC
AGROINDUSTRIA	DAMPERTRUJILLO SAC
AGROINDUSTRIA	ALIEX SAC
ARROCERA	MOLINOS LOS ANGELES
ARROCERA	INDUAMERICA CHICLAYO SAC
BANANERO	BANANICA SAC
BANANERO	ANA BANANA SAC
BANANERO	CONSORICO AGRICOLA DEL NORTE EXPORT-IMPORT SAC
BANANERO	CORAGRO SAC
BANANERO	VILLAFRUTA SAC
BEBIDAS Y HIELOS	EMBOTELLADORAWARA SAC
BEBIDAS Y HIELOS	KOLA REAL
CEREALES Y GRANOS	DE GUSTE GROUP SAC
CEREALES Y GRANOS	AGROINDUSTRIA LEGASA SAC
CEREALES Y GRANOS	SUPEMSA
EMBUTIDOS	PRODUCTOS RAZZETO & NESTOROVIC SAC
GALLETAS Y GOLOSINAS	TAMBOGRANDE SAC
GALLETAS Y GOLOSINAS	INDUSTRIA IMPERIAL SAC
HARINAS	AGROINDUSTRIAL EL TAMBO
HIDROBIOLOGICOS	INVERSIONES PRISCO
HIDROBIOLOGICOS	PROANCO SRL
HIDROBIOLOGICOS	MAI SHI GROUP SAC
INFUSIONES, ENDULZANTES	DELTAGEN DEL PERU SA
LEGUMBRES Y VERDURAS	PHOENIX FOODS SAC
LIMPIEZA	YOBEL SUPPL Y CHAIN MANAGEMENT SA
LUBRICANTES	ISOPETROL LUBRICANTES DEL PERU SAC
PANIFICADORA	PANIFICADORA SABROZZI EIRL
PANIFICADORA	TODINO SA
POSTRES EN POLVO	PEUSAC
SALSAS, ADEREZOS Y CONSERVAS	ALIMENT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - ALIMENT SAC
SALSAS, ADEREZOS Y CONSERVAS	TORELLI SAC

SERVICIO	COESSA
SERVICIO	AMCOR FLEXIBLES LIMA
SNACKS	PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARTER
SNACKS	SAN ROQUE SA
SNACKS	ALICORP SAC
SNACKS	GLOBAL ALIMENTOS SAC
SNACKS	CONFITECA PERU SAC
SNACKS	VILLANATURA PERU SAC
SNACKS	CHOCOLATES GURE SAC
TEXTIL	HIALPESA

Nota. Adaptado del módulo clientes proporcionado por Polybags Perú SRL.

**Promoción.** El objetivo de Polybags Perú es poder expandir sus mercados, esto significa incluir en su cartera también clientes internacionales, es por ello por lo que el 2019 el CEO fundador acudió a ferias en los países de Ecuador y Bolivia para poder conocer las necesidades de empaques flexibles en esos países. El mercado de helados es una gran oportunidad, sin embargo, se necesita captar un buen volumen de compra para que sea rentable. Asimismo, invita a sus clientes y proveedores a conocer todo el proceso productivo, todo esto por el motivo de vender sus fortalezas como la tecnología de alto nivel y la calidad de sus procesos. Adicional a ello participa contantemente de expo ferias como estrategia para conocer novedades en los nuevos productos que el mercado demanda.

*F1: Fortaleza*, identificación de una nueva línea de productos (bilaminados / trilaminados). Implementación de fuerza de ventas a esta nueva línea de productos.

*F2: Fortaleza*, tecnología de alto nivel que ofrece alta calidad en los productos (laminados / trilaminados).

*F3: Fortaleza*, tiempo de entrega muy por debajo de la competencia, un 33% más efectiva, con 20 días vs 60 días que necesita la competencia para realizar una entrega, know how del negocio.

*F4: Fortaleza*, distribución de la cartera clientes en distintos sectores para reducir el riesgo.

*D1: Debilidad*, poco reconocimiento de la marca.

D2: *Debilidad*, posee dentro de su cartera de clientes un porcentaje de 10% que representan un riesgo alto, sin embargo, continúa realizándoles ventas debido a que mantienen deuda con la empresa. Con ellos se ha optado la refinanciación de la deuda a través de la emisión de nuevas letras, en otros casos un plan de pagos y como última opción cada pago que realizan se aplica el 80% a la deuda nueva y el 20% se aplica a la deuda antigua. Estas modalidades dependen del sector al cual pertenece el cliente.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Polybags Perú SRL es una empresa familiar peruana que fue fundada en el año 2004 en Tumbes con un capital de US\$500, la actividad inicial fue la comercialización de bolsas para basura y fundas para el sector bananero. Cabe señalar que para estos años el auge de las exportaciones iba en crecimiento y uno de esos sectores era el bananero, esto creó una gran oportunidad para Polybags Perú que supo aprovechar a través de la atención de esta demanda, demanda que con los años se fue consolidando junto a productos para el sector pesquero y agroindustria.

Si bien es cierto Polybags Perú es una empresa joven en Lima, cuenta con todos los elementos de infraestructura, calidad, tecnología en los procesos y gestión consolidados que nos permiten crear y fortalecer su principal ventaja competitiva plasmada en tiempos de atención del 33% menor que otras empresas. Esto ha generado que empresas del mismo rubro (competencia) con años de experiencia en el sector encarguen parte de su producción a Polybags Perú por haber alcanzado el límite de su capacidad de planta.

La innovación de maquinarias ha sido también una fortaleza de Polybags, parte de esta innovación e implementación de máquinas de alta tecnología se generó por la implementación de la planta de Lima con una nueva línea de productos (empaques flexibles), los cuales eran productos más sofisticados y contaban con mayor tecnología. En cuanto a

implementación de tecnología para la nueva línea de producción, se realizó desde el 2015 y posteriormente se empezó a producir en junio del 2016, como se muestra en la Figura 6.

*F1: Fortaleza*, capacidad instalada con tecnología de primer nivel, trazabilidad y maquinaria de alta gama que permiten ofrecer productos A1.

Capacidad de planta al 45% que permite tener disponibilidad para distintas atenciones, lo que significa que la empresa puede duplicar las ventas sin realizar más inversiones.

*D1: Debilidad*, capacidad de planta al 35% (2018), se proyectó cerrar el 2019 con el 45%, sin embargo, se alcanzó solo un 40%, esto genera tener capacidad ociosa y afecta directamente a los costos fijos unitarios. Altos Costos fijos altos. Alquiler planta Lima \$30M dólares y cobertura por seguros de cartera de clientes.

*D2: Debilidad*, si bien cuenta con productos de alto nivel, existe aún una pequeña deficiencia en el proceso de fabricación (mermas). Un control de calidad en etapa de maduración, lo que hace que algunos clientes tengan algunas observaciones en el producto final. La merma generada por la maquinaria antigua de la línea de polietilenos.



Figura 6. Inversiones y nivel de ventas de Polybags Perú SRL

Adaptado de la empresa Polybags Perú SRL.

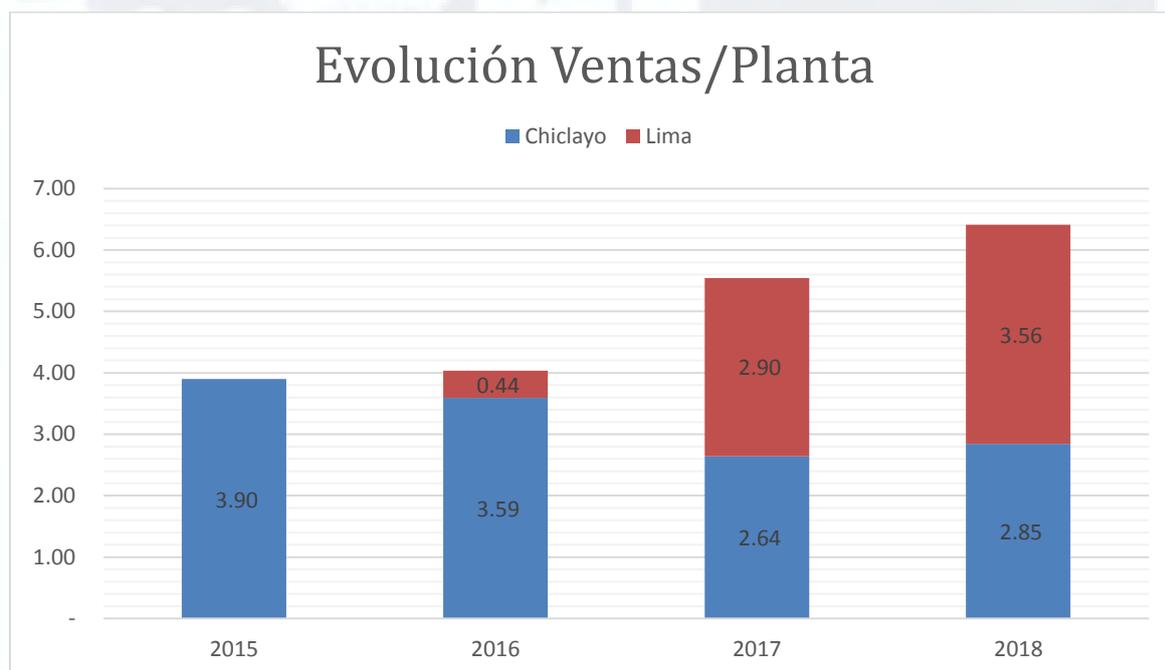
#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

El área de finanzas es la encargada de proporcionar los recursos económicos para que la organización pueda operar de manera sostenida. Es por ello que el uso de estrategias de acuerdo al negocio será muy importante al momento de obtener las fuentes de financiamiento, algunas de ellas podrían ser: retención de utilidades, líneas de sobregiro bancario, préstamos bancarios, créditos de proveedores, aporte de capital proveniente de accionistas, emisión de acciones u obtención de deuda de corto y/o largo plazo (D'Alessio, □ 2008).

Polybags Perú tuvo una visión estratégica para poder tener un crecimiento más sostenido, la cual era apostar por la producción de empaques flexibles de alta gama (junio,2016). El core business hasta el 2015 eran la elaboración de bolsas y fundas (Polietilenos) para el sector bananero, pesquero y uvero, sin embargo, cabe resaltar que las producciones de estos sectores están condicionados a campañas (temporadas / estacionalidad). Lo que llevaba a la empresa a tener altibajos en algunos meses del año en sus niveles de ventas, asimismo la línea de polietilenos es un producto que no requiere de gran valor agregado y que cualquier otro competidor que ingresara al mercado lo podría desarrollar. Es por ello que la visión estratégica fue cambiar de manera gradual el core business actual por productos más sofisticados y de alta gama (empaques flexibles – línea de laminados), este cambio requirió abrir una planta en la ciudad de Lima (local alquilado) y una inversión de USD5 millones (maquinarias y equipos expuestos en la variable operaciones, logística e infraestructura (O)), dicha inversión fue financiada por leasing y préstamos bancarios de mediano plazo.

La empresa ha podido consolidar su estrategia, la misma que podremos apreciar en la Figura 7 donde las ventas de Lima en el 2017 (empaques flexibles) superaron a las ventas de

Chiclayo (fundas/bolsas-Línea de Polietilenos). Es importante resaltar que la empresa desde su cambio de core business ha venido creciendo a nivel de dos dígitos, a excepción del 2016 que fue cuando inició la implementación de la inversión. Pasó de niveles de ventas de USD 3.9 millones (2015) a más USD 6 millones (2018). El crecimiento logrado en el último periodo anual fue de 15.6%, sin embargo, esta inversión fue realizada sin previo análisis ni estudios financieros, no hubo un proyecto de inversión o presupuesto para dicha inversión, se llevó de manera empírica. Lo que llevó a que no se considere plazos adecuado de los préstamos estructurales, leasing, ni periodos de gracia debido a la curva de aprendizaje. Todo esto en la actualidad ha generado falta de liquidez en la empresa, debido a que se ha utilizado líneas de corto plazo para poder pagar deuda de largo plazo, lo que ha generado que la empresa se descapitalice, esto sumado con la demora en retorno de cobranzas explica los retrasos de pagos de corto plazo (proveedores, bancos).



*Figura 7.* Evolución ventas en cada una de sus plantas industrial de Lima y Chiclayo. Adaptado de la empresa Polybags Perú SRL.: Datos tomados de los EEFF Polybasg Perú SRL. Periodos 2015-2019.

Cabe resaltar que el mercado del plástico (empaques flexibles) aún proyecta crecimiento importante tanto para Perú como a nivel internacional. Asimismo, es importante

señalar que con respecto a la aprobación de la ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables:

Donde el objeto de esta ley es establecer el marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo humano en el territorio nacional (Diario Oficial El Peruano, Ley N.º 30884, 2018).

Polybags Perú SRL, no se vería afectada, pues esta ley prohíbe el plástico de un solo uso (bolsas), pues el core business del negocio de la empresa actualmente está centrado en la producción de empaques flexibles de alta gama (productos bilaminado y trilaminados), asimismo productos de polietileno para el sector agro industrial cuyos empaques son reutilizables en sus procesos; el decreto está más orientado al consumo masivo e indiscriminado de las bolsas de un solo uso (supermercados, retail, etc.) para la empresa este sector al cual denominan "sector comercial" representa actualmente al 2020 el 4% de su facturación; hasta el año 2017 se venía trabajando con este sector y representaba el 8%.

Adicionalmente representaba un alto costo el producir estos empaques para el mercado mayorista de bolsas T-Shirt, por lo que en el 2018 redujeron la producción de estos empaques, ahora solo atienden este tipo de empaque con valor agregado (bolsas impresas) que representan un mayor margen, sin embargo, siguen representando el 4%.

Cabe señalar que los esfuerzos comerciales de Polybags actualmente están centrados en los sectores pesca (27%), agroindustrial (13%), bananero (28%), industrial (30%) y comercial (2%).

*F1: Fortaleza*, crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos, creación de flujos sostenidos a través de la creación de la nueva línea de producto (laminados).

*D1: Debilidad*, retorno de cobranza deficiente ya que clientes de cobranza orgánica e inorgánica pagan fuera de la fecha de vencimiento.

*D2: Debilidad*, costos financieros elevados con relación a los documentos que se presentan en descuento al banco, 95% de las ventas son al crédito.

*D3: Debilidad*, capacidad de pago deficiente Financiera/Comercial debido a la mala estructuración de deuda de años anteriores. Problemas para pagar compromisos financieros y comerciales de corto plazo. Falta de líneas de financiamiento, debido que se usaron las líneas de corto plazo para pagar largo plazo. A la fecha tienen usadas sus líneas de corto plazo con instituciones financieras al 100% (pagarés de corto plazo), la línea de descuento de letras o facturas al 70%.

*D4: Debilidad*, falta de Implementación de presupuestos/flujos eficientes para la toma de decisiones.

#### **4.1.5 Recursos Humanos (H)**

El recurso humano constituye el activo más valioso en toda organización, hoy a la fecha este recurso es mejor valorado que hace unos años, ya que es el encargado de administrar los recursos tangibles e intangibles, haciendo dar vida al ciclo operativo de la organización y con ello el logro de metas y objetivos (D'Allesio, 2008)

Es por ello que la empresa Polybags Perú SRL valora la experiencia del recurso humano e invierte parte de presupuesto en contratar personal con alta eficiencia tanto operativo como administrativo. Si bien existe una curva de aprendizaje que todo trabajador debe experimentar, esto no representa un problema, debido a que las contrataciones de colaboradores pasan por un filtro el cual exige una experiencia mínima de acuerdo al puesto que se postula, esto facilita mucho la adaptación a los procesos de la empresa.

Adicionalmente cabe señalar que la entidad por el momento apuesta por la capacitación de personal correspondiente al sector comercial, se entiende por la inversión realizada explicada en la variable de operaciones e infraestructura (O). Es de vital importancia poder incrementar el nivel de ventas para poder diluir los costos fijos unitarios

que se trasladan a cada producto. Esta capacitación al área comercial es para implementar estrategias para elevar el nivel de ventas basada en la estrategia a través del análisis de la cartera de clientes de acuerdo con el sector al cual pertenecen. Todo esto se debería regresar en el retorno de la cobranza tanto orgánica como inorgánica.

En la organización cabe resaltar que la remuneración administrativa es fija, mientras que la de producción cuenta con una parte fija y otra variable, la misma que está distribuida de acuerdo con el nivel de producción y horas extras.

Los pagos para ambas modalidades de planillas son quincenales. Se motiva al personal administrativo con la entrega de bonos para consumos. Aquí se evalúa puntualidad, fecha de entrega de reportes y mejoras de indicadores. Cada área maneja KPIs distintos de medición. Esto ha permitido fidelizar a los colaboradores y por ende disminuir el nivel de rotación del personal. La entidad brinda la oportunidad de crear ascensos laborales, en cuanto a nivel de producción se ha visto trabajadores que ingresaron para una determinada área y por su habilidad se le fueron asignando más responsabilidades e incluso pasaron a otras áreas productivas llegando a ser supervisores de área. Esto es una motivación para poder querer formar parte de la entidad. Un ejemplo de esto es que trabajadores ingresaron para el área de paleteo, luego pasaron por sellado, impresión luego por extrucción y finalmente con todo ese conocimiento asumieron el cargo de supervisores de planta.

Para complementar e incentivar a mantener un excelente clima laboral la empresa realiza reconocimientos a los trabajadores por eficiencia, asimismo, realiza celebraciones en fechas festivas.

*F1: Fortaleza*, personal con experiencia en cada puesto, fidelización de los colaboradores a través de mantener un buen clima laboral, oportunidad de línea de carrera.

La empresa invierte en traer asesores de otros países con experiencia en el plástico para poder capacitar a su personal y mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Todo esto es necesario para poder competir en el sector.

*DI: Debilidad*, el personal de producción es empírico, es muy difícil obtener personal con estudios especializados en la industria del plástico, no existe centros de capacitación especializada en este rubro. Bajo presupuesto para traer personal de otros países para poder reforzar la parte productiva, la empresa se encuentra en una estructura financiera que limita por una parte asumir el costo laboral de contar con personal calificado. Es por ello que los colaboradores para el área productiva se reclutan con un conocimiento básico en el rubro y luego se les forma dentro de la entidad.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Estos sistemas dan soporte para el cumplimiento de ciertos procedimientos, tales como: toma de decisiones gerenciales, ejecución de procesos productivos, cumplimiento de metas de marketing, asignación de recursos financieros e integración de clientes y proveedores (DAlessio, 2008).

Polybags Perú cuenta con un ERP que integra la parte contable / financiera, comercial (ventas y cobranzas) y parte productiva. La información ingresada en el ERP es colgada en la nube.

En cuanto a la parte comercial, el módulo brinda información para la toma de decisiones, ya que muestra el nivel de ventas por rango de fechas, filtros para identificar y mostrar alertas de cobranzas por vencer y vencidas. Automáticamente el ERP lanza un correo al cliente y al asesor de venta una semana antes del vencimiento de su deuda para estar alerta. De igual forma envía correo de deudas atrasadas de los clientes a cada asesor con copia a gerencia. Con ello se trabajan reportes semanales y mensuales los cuales nos permiten medir el nivel de eficiencia del retorno de cobranzas.

Con respecto a la parte contable / financiera la información es ingresada al sistema a la brevedad posible, sin embargo, aún hay demoras en el ingreso debido a la carga de operaciones, actualmente el ingreso de información contable se encuentra a cargo de 5 personas.

En cuanto a la parte productiva, el ERP muestra en tiempo real los consumos e ingresos de órdenes y despachos de MMPP y productos finales. Muestra si una orden está demorando mucho tiempo en un determinado proceso, de igual forma muestra la merma generada por cada orden, sin embargo, si bien muestra las mermas generadas, aún no se ha podido reducir la cantidad de las mismas, por el mismo hecho de falta de tecnología en algunas máquinas (bolsas / fundas).

*F1: Fortaleza*, ERP que integra a tiempo real todos los procesos.

*D1: Debilidad*, ingreso de información fuera de tiempo debido a la carga operativa, generando retraso en la información para poder tomar decisiones. Aún se maneja un archivo excel y tablas dinámicas para poder trabajar la información en reportes y gráficos.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúan las organizaciones persiguen cuatro finalidades, las cuales: desarrollar nuevos productos y procesos para la competencia; mejorar la calidad de los productos y procesos; mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2006).

Polybags Perú como estrategia ha priorizado en la innovación e inversión de máquinas de su nueva línea de producción (empaques laminados), ya que este producto está destinado a ser el producto principal de producción. Las razones son simples, mayor margen a comparación de su anterior producto estrella, los Polietilenos (bolsas/fundas) y sobretodo porque los clientes finales son del sector industrial cuya demanda es todo el año y no están

sujetos a estacionalidades o campañas a diferencia al sector agrícola y pesquero. Sin embargo, el nivel de inversión en tecnología en esta nueva línea de producción implementada en la planta de Lima ha generado que la inversión en tecnología para la línea de producción de fundas/bolsas se ajusten, la empresa cuenta con siete máquinas extrusoras, sin embargo, cuatro de ellas necesitan ser reemplazadas ya que presentan mas de 10 años de antigüedad, lo que genera excesos en mermas, paros continuos y fallas en el producto. Cabe indicar que cuando una de estas máquinas para, genera una merma adicional ya que se tiene que retirar el plástico fundido que se enfrió y nuevamente calentar y fundir los polietilenos para poder seguir con la producción.

La empresa invierte en asesoría extranjera para la nueva línea de producción (laminados), además, cuenta con un área de desarrollo, donde se ingresan muestras de nuevos productos, entran a homologación, esta etapa puede tomar de 30 a 45 días para empresas pequeñas a medianas y de 45 a 60 días empresas grandes, esto es relativo y también depende de la complejidad de la muestra del producto. En esta etapa se invierte MMPP y tiempo ya que se hacen pruebas para llegar a igualar el modelo que el cliente envía.

*FI: Fortaleza*, la empresa cuenta con maquinaria de alto nivel para la línea de producción (laminados), lo que permite ser competitivo en el sector al que se proyecta a sea su nuevo core bussines.

*DI: Debilidad*, Tecnología no competitiva en la línea de negocio de fundas y bolsas. Esto genera mermas y pérdidas que impactan en el costo de ventas y por ende en el estado de resultados.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Se procedió con el análisis de la matriz de la evaluación de los factores internos (MEFI) de Polybags Perú SRL. Esta herramienta permite de manera resumida evaluar las

principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2008).

La MEFI para Polybags Perú cuenta con 16 factores determinantes de éxito, 9 fortalezas y 7 debilidades. Estos factores que analizan las variables de la empresa, se le asignaron un peso y calificación de acuerdo con su importancia dentro de su análisis interno. Asimismo el valor ponderado obtenido a través de la herramienta MEFI es de 2.65, como se muestra en la Tabla 8. Este resultado obtenido indica que Polybags Perú SRL muestra que sus fortalezas predominan sobre sus debilidades, lo cual le ha permitido a la empresa alcanzar el crecimiento que actualmente viene generando. Sin embargo es necesario implementar estrategias que permitan trabajar en las debilidades de manera inmediata debido a que son variables muy sensibles que podrían convertir las fortalezas en debilidades debido a que se encuentran relacionadas directamente, específicamente de las variables D1, D3, D4, D7, las cuales tienen que ver con el aspecto de liquidez, pues la escasez de esta ocasionaría insuficiencia y escasez de recursos para seguir produciendo y operando.

Tabla 8 *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	El Know-How en la elaboración de empaques flexibles especialmente en los productos de polietilenos y laminados.	0.10	4	0.40
2	Tecnología de alto nivel en línea de Laminados/Trilaminados	0.08	4	0.32
3	Personal de mandos gerenciales con experiencia.	0.04	3	0.12
4	Lead Time por debajo de la competencia	0.06	4	0.24
5	Capacidad de planta disponible	0.06	3	0.18
6	Certificaciones (HACCP y BRC packing)	0.07	4	0.28
7	Distribución de Cartera con clientes importantes en cada sector	0.06	4	0.24
8	Crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos %	0.05	4	0.20
9	ERP que integra a tiempo real todos los procesos.	0.03	3	0.09
		<b>0.55</b>		<b>2.07</b>
<b>Debilidades</b>				

1	Débil gestión de cobranza	0.10	1	0.10
2	Tecnología en la maquinaria de línea de fundas (Polietilenos) no actualizada.	0.08	1	0.08
3	Retraso de pago de obligaciones financieras y comerciales	0.04	1	0.04
4	Disminución de líneas de crédito de proveedores	0.05	2	0.10
5	Incremento de costo fijos unitarios por bajo factor de utilización de planta	0.03	2	0.06
6	Control de mermas.	0.05	2	0.10
7	Costos financieros elevados y líneas de financiamiento insuficientes	0.10	1	0.10
		<b>0.45</b>		<b>0.58</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Nota. Valor 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

### 4.3 Conclusiones del Evaluación Interna

Después de haber realizado la evaluación interna a través de la herramienta del AMOFIHT se puede identificar que la empresa si bien cuenta con fortalezas y competencias distintivas como calidad en sus productos, cartera de clientes importantes, un lead time de 33% por encima de la competencia, tecnología, infraestructura y maquinaria de primer nivel, certificaciones de calidad que garantizan la inocuidad de sus productos lo cual lo hace atractivo para aquellos clientes que exportan alimentos en empaques flexibles, la empresa aún no ha logrado crecer y ampliar su cartera de clientes proyectada, opera en promedio al 45% de la capacidad instalada de sus plantas industriales, lo cual impacta directamente a los costos en los resultados de la empresa, la planta de Lima es un local alquilado (costo fijo), sumado a ello sus ventas están distribuidas 90% crédito y 10% contado, las ventas al crédito son canjeados por letras o descontadas a través de instrumentos financieros, lo que nos lleva a la conclusión de que si no cambia la política, la empresa jamás podrá reducir sus gastos financieros ya que estará relacionado al nivel de crecimiento de sus ventas. Polybags Perú SRL presenta un gran crecimiento periodo tras periodo, sin embargo, al no tener la capacidad de planta al 100% los costos fijos reducen los márgenes logrados, lo que genera falta de liquidez para asumir obligaciones.

La empresa antes de la realización de este PEA analizó las debilidades que tenía y corroboró que era necesario contratar a profesionales con gran experiencia en las áreas donde presentaba más debilidades, por lo que para el 2018 en adelante implementó y reforzó sus áreas funcionales, decide crear la Sub-Gerencia General, Gerencia de Administración y finanzas, Gerencia de operaciones y Gerencia contable. A la fecha los resultados vienen siendo positivos la sinergia entre estas áreas ha permitido mejorar resultados, la implementación de planes de acción y seguimiento de estos ha logrado poder medir resultados. Si bien aún faltan debilidades por atacar sobre todo las financieras y productivas, a nivel administrativo y contable están más controladas. Se sabe que lo financiero y productivo requieren acciones en el presente e ir probando estrategias que permitan poder eliminar las debilidades que actualmente presentan estas áreas.

El resultado de la MEFI es 2.65. Esto indica que las debilidades de Polybags Perú SRL pueden ser superadas, para ello se requerirá aprovechar las fortalezas que posee y usarlas para generar mejora continua. Por tanto, en líneas generales la situación interna es buena y aceptable, las debilidades que presenta Polybags Perú SRL podrán ser superadas haciendo énfasis en la elaboración de un plan de acción el cual cuente con indicadores de medición.

Como conclusión adicional podemos indicar que será necesario poder implementar un área adicional de Gerencia de ventas o reforzar la Gerencia Comercial, con ello poder trabajar con porcentajes de crecimientos para poder expandir su mercado y poder incrementar la capacidad de planta, todo esto se reflejará en números en los estados de resultados.

## Capítulo V: Intereses de Polybags Perú SRL y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para obtener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. (DAlessio, 2008). Antes de plantear y/o establecer los objetivos de largo plazo (OLP) para POLYBAGS PERU SRL, es necesario identificar los intereses de la industria del plástico. Posterior a ello, se aplicará la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Con ello podremos definir los objetivos de largo plazo, los cuales deberán ser alcanzados en el 2025 según se plasmó en la visión propuesta en el capítulo II.

### 5.1. Intereses de Polybags Perú SRL

Los intereses de POLYBAGS PERU SRL estarán alineadas con la visión propuesta en el Capítulo II. Estos intereses exponen la importancia de establecer un plan de desarrollo empresarial que permitirán aumentar y crecer su cuota de mercado, teniendo como base la satisfacción del cliente y la elaboración de productos de alta calidad. Así mismo llegar a ser altamente competitiva manteniendo un nivel adecuado de rentabilidad, todo esto sin descuidar las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad.

**Rentabilidad:** Para la empresa el factor de rentabilidad es de gran importancia y esto va relacionado directamente con el nivel de ventas, actualmente la empresa viene presentando

crecimiento año tras año, sin embargo, es necesario implementar una serie de indicadores que le permitan mejorar el control del costo, disponibilidad de capital y sobretodo monitorear las operaciones mediante la gestión de flujos de efectivo, todo ello permitirá lograr una adecuada estabilidad financiera. Estos aspectos son muy importantes ya que permitirán la programación de operaciones financieras y comerciales que garantizarán la adecuada asignación de los recursos que cuenta la empresa. Para el cierre del 2020, la empresa alcanzó ventas de USD 6.7 millones, si bien parte de este crecimiento se debe a la misma coyuntura actual (COVID 19), la empresa ha mostrado la capacidad y disponibilidad de recursos para poder atender y asumir este reto de incremento en la producción de empaques flexibles para alimentos, sin embargo, es necesario tomar medidas inmediatas que le permitan mejorar el control y abastecimiento oportuno de materia prima, fuente de financiamiento y reducir los incidentes de productos no conformes en 20% (línea de fundas). Actualmente tiene competidores de muchos más años en el rubro de la industria plástica, dentro de las más representativas están PerúPlast, Resinplast, Emusa, Paraíso, Envases y Envolturas y Perú Alfa. De acuerdo a los EEFF de PerúPlast del 2014, sus ventas nacionales y extranjeras fueron de USD147 millones. La facturación de Polybags para el 2020 fue de USD 6.7M, lo que representaría apenas el 5% de su competidor. Actualmente la empresa tiene potencial para competir con grandes empresas del rubro, sin embargo, las limitaciones financieras y de capital representan un gran problema. Peruplast actualmente por exceso de producción encarga parte de su producción a Polybags Perú SRL (línea de laminados), lo que muestra el nivel competitivo que tiene la empresa. Actualmente la empresa está evaluando alternativas para reestructurar la deuda de corto plazo a deuda de largo plazo, asimismo, se encuentra implementando un sistema que le permita controlar las órdenes de producción.

***Calidad de los productos:*** La industria de empaques flexibles es muy competitiva, existen competidores de más de 50 años de experiencia en el sector y nuevos competidores

que van apareciendo; es por ello que Polybags Perú, decidió invertir en el 2016 en maquinaria de alta tecnología (línea de laminados que es la que mayor margen genera) y el know-How para poder crear productos de alta gama. Asimismo, con esta tecnología tiene la capacidad de homologar y diseñar distintos diseños y calidades de productos, esto genera un valor agregado para el cliente, ya que le brinda opciones para desarrollar mejoras en cuanto a empaques y diseños. Es por ello que la empresa está en la capacidad y preparada para asumir cualquier solicitud y una muestra de ello es que cuenta con principales clientes en el sector industrial, agroindustrial, pesca y retail. Sin embargo, cabe señalar que la línea de polietilenos es la que se encuentra en desarrollo de reestructuración en cuanto a tecnología.

**Satisfacción del cliente:** Polybags Perú, realiza un monitoreo de post venta donde evalúa la experiencia que ha tenido el cliente con el servicio brindado, esta evaluación se realiza desde el primer paso, que es la toma de la orden de pedido hasta la entrega total o parcial de los productos, por temas de costos y sobre todo cuidar la inocuidad de los productos, la empresa cuenta con una unidad de reparto, lo que garantiza que cada producto llegue en óptimas condiciones. La evaluación es realizada después de cada pedido. Adicional a ello invita constantemente a sus clientes a hacer un recorrido por sus instalaciones de producción para mostrar la trazabilidad de las operaciones y sobre todo compartir la experiencia de ver el proceso productivo de cada pedido, esto se realiza para brindar la confianza y seguridad de que todos pedidos son elaborados con los más altos estándares de tecnología, calidad e inocuidad. Esto ha tenido una respuesta muy positiva con clientes ya en cartera como clientes nuevos, incluso este recorrido ha logrado concretar contratos con estos últimos.

**Participación de mercado;** actualmente Polybags Perú viene captando importantes clientes, para ello ha realizado una estrategia agresiva que le ha permitido ingresar a todos los sectores como agroindustria, pesca, industria, textil, alimentos y retail, el diversificar en cada

sector ha permitido que cada uno de ellos aporte una cuota mensual todo el año. Como estrategia para poder llegar a más mercados cuenta con dos plantas, una en la ciudad de Chiclayo que abastece a todo el norte a los sectores bananeros, agroindustria y pesquero (productos especializados en polietileno de alta y baja densidad) y otra planta en Lima especializada en productos laminados y bilaminados. Asimismo, reforzó el área de ventas y comercial para la captación de nuevos clientes, poniendo como meta cuotas a cumplir, estas cuotas consideran, visitas al cliente, número de visitas de clientes (semanales y mensuales) y homologación de sus productos, todo esto permitirá expandir el mercado y sobre todo incrementar las cuotas de ventas. Si bien la empresa viene creciendo y tiene todas las condiciones para seguir haciéndolo, es necesario resaltar nuevamente que la industria del plástico es un mercado muy competitivo y tiene como competencia a grandes empresas con más trayectoria y experiencia en el mercado, es por ello que también están evaluando ingresar a mercados internacionales, tiene en claro que es muy importante el diversificar y el poder concretar clientes en el extranjero sería un gran paso.

**Responsabilidad Social:** La empresa cuenta con certificaciones en HACCP y BRC Packaging; convirtiéndola en la tercera empresa en el Perú en tener una certificación internacionalmente reconocida. Lo que genera confianza y seguridad a todos sus clientes, debido a que estas certificaciones exigen un alto estándar de control en cuanto al cumplimiento de normas que garantizan la inocuidad del producto y la trazabilidad del proceso productivo. Asimismo, la empresa prioriza la responsabilidad del cuidado del ambiente, es por ello que dentro del mismo grupo comercial existe una empresa relacionada cuya función es reciclar los desperdicios de producción de Polybags Perú y también envía el exceso de desperdicios y residuos de plástico a empresas recicladoras para transformarlos en productos alternativos. J&R como se denomina la empresa, tiene un proyecto financiando por fondos internacionales Rabobank (Banco Holandés).

Asimismo, es necesario señalar que con respecto a la aprobación de la ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, la empresa no se vería afectada ya que hace mención al plástico de un solo uso, otros plásticos no reutilizables y los recipientes o envases descartables de poliestireno expandido (tecnopor) para alimentos y bebidas de consumo, si bien la empresa cuenta con esta línea de productos que son las bolsas de un solo uso (supermercados, retail, etc.) para la empresa este sector al cual denominan "sector comercial" representa actualmente el 4% de su facturación; hasta el año 2017 se venía trabajando con este sector y representaba el 8%.

La empresa adicional a ello contrata a terceros formales para realizar limpieza de los residuos tóxicos que pueden surgir en el proceso (tintes, inflamables). La empresa evalúa el proceso de la eliminación de los residuos para ver si cumplen con las normas estipuladas.

## **5.2. Potencial de Polybasg Perú SRL**

D'Alessio (2008) expone que para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, y (f) organizacional y administrativo. Por lo mismo detallaremos las competencias que presenta la empresa Polybags Perú en cada dominio.

La empresa Polybags Perú SRL, cuenta con una gran experiencia en el sector, si bien compete con empresas del mismo rubro que superan los años de experiencia como San Miguel Industrias, Peruplast, Amcor, etc., ha sabido competir a través de la identificación de mercados no atendidos (empresas nuevas de cada sector) por estas grandes empresas, lo que ha contribuido al crecimiento en ventas. Asimismo, a través de los años ha insertado valor agregado a sus productos, pasando de solo producir fundas de plástico en el 2004 a empaques flexibles que contienen alimentos en el 2017. La experiencia en el sector y la garantía de los productos ha permitido que empresas que son su competencia vean a Polybags Perú como un

aliado para su producción cuando estos alcanzan el límite de su capacidad de planta, como por ejemplo la empresa Amcor.

El potencial demográfico y geográfico, la empresa desde que inició operaciones ha ido incrementando sus ventas, en algunos años a nivel de dos dígitos porcentuales, esto debido al incremento de demanda de productos empaquetados, ya que estos garantizan la salubridad e inocuidad de producto que contiene el empaque. Asimismo, por la coyuntura actual de la pandemia COVID 19 a pesar de que la tasa de mortalidad se incrementó, a su vez también creció el interés del público por el consumo de productos empaquetados y enlatados. Polybags Perú maneja un canal de ventas B2B y debido a que sus clientes se encuentran en el sector industrial, agroindustrial, pesca y retail, ha generado un incremento en la cuota de sus ventas, lo que permitió cerrar el 2020 con ventas de aproximadamente USD7 millones. Para el cierre de agosto del 2021 ya cuenta con ventas de USD5 millones, lo que indica que proyecta un crecimiento para el 2021 de mínimo el 17% con relación al 2020. La empresa proyecta crecimiento para el año 2021 de USD 9.5 millones.

El potencial económico, la coyuntura actual y el incremento de demanda de productos que requieren empaques flexibles le ha permitido el crecimiento de sus ventas, este incremento le ha permitido solidificar su liquidez. Sin embargo, la empresa sigue presentando problemas por las cortas líneas de financiamiento de capital de trabajo, esto debido a las garantías inmobiliarias que los banco solicitan como requisito. Actualmente viene cubriendo deudas con proveedores con los cuales presentaba pagos atrasados (nacionales e internacionales). La pandemia ha tenido impactos negativos en varios sectores, sin embargo, para el sector de empaques flexibles ha presentado una oportunidad de crecimiento, sumado a ello las certificaciones ISO, NSF HACCP y BRCS, todos estos méritos conseguidos años anteriores ha permitido que Polybags Perú se muestre como la alternativa de empresas que

buscan inocuidad y trazabilidad en la línea de producción de sus empaques, la empresa es una alternativa competitiva y confiable.

Tecnológicamente, la empresa cuenta con maquinarias de alta tecnología para la línea de laminados, sin embargo, como se explicó en capítulos anteriores la línea que presenta debilidad o necesita ser renovada o potenciada es la línea de fundas (Polietilenos), precisamente en las máquinas extrusoras. Actualmente no se cuenta con el capital para cambiar toda la línea de producción (cinco máquinas extrusoras), sin embargo, se ha decidido potenciarlas reemplazando piezas y partes que permitan poder mejorar la capacidad, disminución de mermas y eficiencia productiva. Caso contrario la línea de laminados tiene una tecnología de punta con maquinarias importadas que suman un importe de USD 5.9 millones versus las líneas de fundas que representó una inversión de USD1.6 millones. La línea de laminados ha permitido poder posicionar a Polybags Perú SRL como una empresa de calidad a la altura de sus grandes competidores.

Desde la perspectiva Histórica, Psicológica y Sociológica, la empresa ha sabido manejar el clima laboral con la estrategia de fidelizar a sus trabajadores, actualmente cuenta con trabajadores con años de experiencia, trabajadores con los cuales empezó, estos han desarrollado líneas de carrera al poseer un alto *know how* en el rubro. Sin embargo, hubo momentos donde la empresa empezó a crecer, pero un poco desordenada en sus controles, actualmente están en proceso de organización y cuentan con un RP que permite tener información en línea y actualizada. La empresa crea un clima laboral donde todos los trabajadores aportan opiniones acordes a la experiencia lo que genera motivación en ellos para una mejora continua.

### 5.3. Principios Cardinales de Polybags Perú SRL

Según DAlessio (2008) los principios cardinales son las directrices que la organización debe considerar al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos.

*Influencia de terceras partes:* El sector plástico presenta volatilidad y esto porque depende directamente del precio del petróleo, pues este es el componente principal de los productos que usa Polybasg para la producción de sus empaques (pet, pebd, pead, laminados, bobinas, etc.). A inicios de pandemia fuimos testigos de que el petróleo bajó considerablemente lo que significó una oportunidad para las empresas del sector plástico, Sin embargo, la coyuntura actual muestra un alza en los precios y por ende el precio de la materia prima se ha elevado, teniendo en cuenta que la esta representa un 75% del costo de producción, esto ha impactado en el precio de venta directamente, a excepción de los contratos ya firmados entre cliente y empresa. Es por ello que urge que en los contratos se exponga una cláusula donde haya una modificación del precio si la materia prima se eleva, esto permitirá minimizar el riesgo y el sacrificar el margen de sus productos.

*Lazos pasados y presentes:* la empresa cuando inició sus operaciones en el 2004 obtuvo un gran crecimiento, sin embargo, el CEO fundador tuvo la visión de implementar la línea de laminados generando un valor agregado a sus productos, lo que significó un gran inversión de capital, la cual se obtuvo con recursos propios y también por terceros (bancos), como todo empresario muchas veces la emoción le gana a la razón, es por ello que en esta inversión de líneas de laminados se obviaron muchos temas como el financiero y presupuestal, lo que llevó a años posteriores a sacrificar su liquidez para cubrir cuotas de los leasing, usando en muchos casos sus líneas de corto plazo. Actualmente se encuentra en una reestructuración financiera que le ha permitido ordenarse a través de flujos proyectados. Es por ello que en esta coyuntura les ha ido bien, primero han decidido saldar deudas con

proveedores de materia prima nacionales e internacionales. En esta ocasión no se han aventurado de inmediato a reemplazar toda su línea de fundas, al contrario tras un estudio realizado, pudieron ver que estratégicamente era mejor potenciarlas, esto generaría una menor inversión y de inmediato tener una mejor calidad e incremento en la producción y disminución de mermas.

*Contrabalance de intereses:* Actualmente los intereses de Polybags están enfocados en expandir su mercado al extranjero, si bien ya se habían estudiado posibles clientes en Bolivia, estas ventas o negociaciones no pudieron llevarse a cabo debido a falta de líneas financieras, que garantizaran el pago del cliente. Actualmente ya exportan a Ecuador lo cual, más allá de la venta esto generará un precedente para sus futuras operaciones y mercados internacionales donde proyecte vender.

*Conservación de los enemigos:* Polybags Perú compite con empresas que le llevan 50 años de experiencia en el sector, también compite con empresas que ingresaron hace unos años al rubro de plásticos, sin embargo, estos últimos solo ofrecen la línea de fundas líneas donde la empresa cuenta con gran experiencia y por las cantidades de producción ha fidelizado a sus clientes, no solo por el precio, sino por la calidad, inocuidad y el tiempo de entrega que está por debajo de su competencia. Y con respecto a sus competidores más grandes, Polybags ha logrado crear alianzas estratégicas los cual ha permitido que estas grandes empresas cuando están al límite de su capacidad de planta, encarguen parte de su producción a Polybags, previos contratos, acuerdos y estándares de calidad.

#### **5.4. Matriz de Intereses de Polybags Perú SRL (MIO)**

En la Tabla 9, se exponen los cinco componentes de la Matriz de Intereses de la empresa Polybags Perú SRL, los cuales se obtuvieron de la visión de la empresa. En esta herramienta, se identifican algunos intereses que se pretenden alcanzar, generando el éxito y continuidad de la empresa.

Tabla 9

*Matriz de Intereses de la organización (MIO)*

Intereses de la empresa POLYBAGS PERU SRL	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Rentabilidad	Accionistas	Competencia **		SUNAT
Responsabilidad social		Accionistas Colaboradores		SUNAFIL Certificaciones
Calidad de productos		Accionistas	Accionistas	
Satisfacción de clientes		Clientes Accionistas		Defensoría del Consumidor INDECOPI
Incrementar la participación del mercado	Alianza con proveedores Accionistas	Accionistas Competencia **		SUNAT

*Nota.* (\*) Intereses comunes; (\*\*) intereses puestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México: D. F., México: Pearson.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los resultados que la organización espera lograr una vez que se hayan implementado las estrategias externas específicas que han elegido. Estas permitirán lograr la visión de la organización. De la misma forma estos objetivos deben contar con las siguientes características: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) asociables a un horizonte de tiempo. El horizonte de tiempo establecido para los objetivos va a depender de las características de la industria o sector, los productos y el ciclo de vida de aquella (D' Alessio, 2008). A continuación, se exponen los OLP de forma detallada de la Empresa Polybags Perú SRL, como se muestra en la Tabla 11, tenemos (a) OLP 1, Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietilenos): Los productos de esta línea representan para la empresa el producto Vaca, si bien es el segundo producto que genera margen, esta línea ha presentado falta de actualización y modernización en sus máquinas (5 Extrusoras), esto

debido a la falta de liquidez y problemas financieros que estuvo atravesando la empresa por la inversión realizada en el 2016 (línea de laminados). Para el cierre del año 2021 la empresa invertirá en la compra de una impresora de 4 colores de USD 40 mil dólares para el sector bananero y sector uva (Polietileno) en vista que hoy en día se realiza la impresión de un solo color, la cual se realiza justo después de la extrusión de los polietilenos (PEAD, PEBD) este proceso genera la limitante de reducir la velocidad de la extrusora para que vaya al ritmo de la impresora. También se tiene proyectado para el 2022 la implementación de máquinas de paleteo y perforado automático, actualmente se mantiene la producción con máquinas que se operan de forma manual, esta implementación requeriría de una inversión de 50 mil dólares. Asimismo, también se han repotenciado las extrusoras para tener una mejor eficiencia en cuanto a calidad y velocidad de producción en la línea de fundas (polietilenos) (b) OLP 2, Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima, actualmente (2021) la empresa ha cancelado y viene realizando películas para la línea de laminados, aún no ha solicitado nuevas líneas con proveedores del exterior, estas importaciones se vienen realizando mediante financiamiento de líneas de importación. Por el momento no están realizando importación de resinas (polietilenos) a comparación de los años 2017 a 2019. La empresa está importando el 30% de toda la materia prima que se necesita para la línea de laminados. Se proyecta para el 2026 poder abastecer la producción con el 60% de materia prima importada y 40% de materia prima nacional. (c) OLP 3, Incremento de 12% anual en ventas, cerrando al 2026 con ventas superiores a USD 12 millones, este objetivo es alcanzable, teniendo como base el crecimiento en ventas que está experimentando la empresa durante el 2021, el cual según los pagos mensuales a Sunat hasta junio es del 12%, por lo tanto, se asume que hasta cierre del año se mantenga esta tendencia y si la empresa mantiene este porcentaje anualmente al menos por 5 años, tal como se muestra en la Tabla 10, podrá llegar a ubicarse dentro de las 20 empresas de empaques flexibles con mayor facturación por

ventas como indica la visión, este crecimiento es posible dado que la empresa cuenta con capacidad de planta instalada, nueva cartera de clientes de diferentes rubros y el mejor lead time del mercado; (d) OLP 4, Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, actualmente 8.9%. Según información financiera la empresa desde el 2017 viene generando utilidades, la oportunidad que ha generado la coyuntura actual ha permitido maximizarlas. Pasando de un ROE para el 2018 de 5% a un ROE de 9% para el cierre del 2021, este objetivo proyecta un ROE de 15% fundamentado que existe gran oportunidad de crecimiento en el sector de plástico. Actualmente la empresa al cierre de agosto ya tiene ventas cerradas de aproximadamente 20 Millones de soles, 4 millones menos que el cierre de ventas del 2020, 17% de crecimiento a comparación del mismo trimestre del 2020, sumado a ello la ventaja que faltan aún 4 meses de operaciones, es por ello que con el crecimiento en ventas que proyecta para el 2026 de aproximadamente 60 Millones de soles (USD 12 millones) en un escenario conservador la empresa podrá alcanzar un ROE de 15%.

*Tabla 10 Proyección de Ventas Polybags Perú SRL del 2021 al 2026*

*Proyección de Ventas Polybags Perú SRL del 2021 al 2026*

<b>Proyección de ventas</b>							
<b>Fecha Proforma</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas Miles USD	6,745	7,554	8,461	9,476	10,613	11,887	13,313
% Crecimiento de ventas		12%	12%	12%	12%	12%	12%

*Nota.* Adaptado de los datos proporcionados por Polybags Perú SRL.

**Tabla 11**

*Objetivos a Largo Plazo para la empresa Polybags Perú SRL*

<b>N°</b>	<b>Objetivos de largo plazo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Valor Inicial %</b>	<b>Valor Final %</b>
OLP1	Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietilenos)	2026	20	100
OLP2	Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima.	2026	0	60

OLP3	Incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares.	2026	0	88
OLP4	Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, actualmente 8.9%.	2026	8.9	15

## 5.6. Conclusiones

Es importante resaltar que los objetivos propuestos han sido formulados a partir de la visión y misión, los mismos que se derivan de la matriz IO, considerando los asuntos más relevantes del sector de la industria del Plástico, los cuales tienen como pilares, la rentabilidad, ampliación de mercado, satisfacción al cliente, calidad de productos y responsabilidad social. Asimismo, las cualidades establecidas para los OLP fueron las siguientes: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, e (i) asociables a un horizonte de tiempo, de acuerdo con lo ya indicado en la visión.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

El desarrollo de la Matriz FODA se da como resultado de un trabajo previo y un minucioso análisis interno y externo de Polybags Perú SRL, los cuales dan como resultado los insumos necesarios para la elaboración de las matrices MEFE y MEFI entre otras que nos ayudan a conocer aspectos tan importantes como son los intereses y el perfil de la empresa, potencialidades de la empresa y el entorno, así como rivalidades y competidores dentro del rubro de plásticos, como se muestra en la Matriz FODA desarrollada en la Tabla 16. Este es el punto de partida a la detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas genéricas, los cuales mediante un proceso de emparejamiento y síntesis por relación o implicancia de estas nos llevan a establecer once estrategias en cuatro enfoques, ya sea Fortalezas/oportunidades, como se muestra en la Tabla 12; Fortalezas/Amenazas, como se muestra en la Tabla 13; Debilidades/Oportunidades, como se muestra en la Tabla 14; o

Debilidades/Amenazas, como se muestra en la Tabla 15; las cuales posteriormente serán ordenadas según su clasificación y tipo para la propuesta a la empresa, como se muestra en la Tabla 17.



Tabla 12

*Emparejamiento FO para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	El Know-How en la elaboración de empaques flexibles	Tecnología de alto nivel en línea de Laminados /Trilaminados	Personal de mandos gerenciales con experiencia.	Lead Time por debajo de la competencia	Capacidad de planta disponible	Certificaciones (HACCP y BRC packing)	Cartera con clientes importantes en cada sector	Crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos %	ERP que integra a tiempo real todos los procesos	
<b>Oportunidades</b>	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	
O1.	Crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.	0	0	0	0	++	++	+	+	++
O2.	Manejo de productos eco amigables para los clientes.	+	+	0	0	+	+	++	+	+
O3.	Nuevos actores económicos locales o extranjeros que generen una mayor demanda de productos plásticos.	0	0	0	0	+	+	0	0	+
O4.	Tratados comerciales con principales países o potencias económicas	0	0	0	0	+	+	0	0	+
O5.	Consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.	0	0	0	0	+	0	+	+	0
O6.	Nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 13

*Emparejamiento FA para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	El Know-How en la elaboración de empaques flexibles	Tecnología de alto nivel en línea de Laminados /Trilaminados	Personal de mandos gerenciales con experiencia.	Lead Time por debajo de la competencia	Capacidad de planta disponible	Certificaciones (HACCP y BRC packing)	Cartera con clientes importantes en cada sector	Crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos %	ERP que integra a tiempo real todos los procesos
<b>Amenazas</b>	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
A1. Ingreso de productos plásticos o sustitutos (cartones papeles o derivados de bagazo) a menor precio y ecológicos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A2. Cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A3. Contratación de extranjeros calificados genera conflictos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A4. Deterioro de vías, afecta la transitabilidad de productos a clientes, factores políticos y ambientales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A5. Problemas de cierre de fronteras del país por restricciones por pandemia (Importaciones/Exportaciones)	+	+	++	0	0	+	+	0	0
A6. Dependencia de las importaciones de materia prima e insumos de la industria plástica.	+	0	0	0	0	0	+	++	0

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D' Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

Tabla 14

*Emparejamiento DO para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA*

<b>Debilidades</b>		Débil gestión de cobranza	Tecnología en la maquinaria de línea de fundas (Polietilenos) no actualizada.	Retraso de pago de obligaciones financieras y comerciales	Disminución de líneas de crédito de proveedores	Incremento de costo fijos unitarios por bajo factor de utilización de planta	Bajo control de mermas	Costos financieros elevados y líneas de financiamiento insuficientes
<b>Oportunidades</b>		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
O1.	Crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.	0	0	0	0	0	0	0
O2.	Manejo de productos eco amigables para los clientes.	0	0	0	0	0	0	0
O3.	Nuevos actores económicos locales o extranjeros que generen una mayor demanda de productos plásticos.	0	0	0	0	0	0	0
O4.	Tratados comerciales con principales países o potencias económicas	0	0	0	0	0	0	0
O5.	Consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.	0	0	0	0	0	0	0
O6.	Nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros.	+	0	++	+	0	0	+

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 15

*Emparejamiento DA para la Generación de Estrategias en la Matriz FODA*

<b>Debilidades</b>		Débil gestión de cobranza	Tecnología en la maquinaria de línea de fundas (Polietilenos) no actualizada.	Retraso de pago de obligaciones financieras y comerciales	Disminución de líneas de crédito de proveedores	Incremento de costo fijos unitarios por bajo factor de utilización de planta	Bajo control de mermas	Costos financieros elevados y líneas de financiamiento insuficientes
<b>Amenazas</b>		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
A1.	Ingreso de productos plásticos o sustitutos (cartones papeles o derivados de bagazo) a menor precio y ecologicos.	0	0	0	0	0	0	0
A2.	Cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones	0	0	0	0	0	0	0
A3.	Contratación de extranjeros calificados genera conflictos.	0	0	0	0	0	0	0
A4.	Deterioro de vías, afecta la transitabilidad de productos a clientes, factores políticos y ambientales	0	0	0	0	0	0	0
A5.	Problemas de cierre de fronteras del país por restricciones por pandemia (Importaciones/Exportaciones)	0	0	+	0	+	0	+
A6.	Dependencia de las importaciones de materia prima e insumos de la industria plástica.	0	0	0	0	0	0	+

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 16

*Matriz FODA de la Empresa Polybag Perú S.R.L.*

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>		
	F1.	El Know-How en la elaboración de empaques flexibles especialmente en los productos de polietilenos y laminados.	D1. Débil gestión de cobranza		
	F2.	Tecnología de alto nivel en línea de Laminados/Trilaminados	D2. Tecnología en la maquinaria de línea de fundas (Polietilenos) no actualizada.		
	F3.	Personal de mandos gerenciales con experiencia.	D3. Retraso de pago de obligaciones financieras y comerciales		
	F4.	Lead Time por debajo de la competencia	D4. Disminución de líneas de crédito de proveedores		
	F5.	Capacidad de planta disponible	D5. Incremento de costo fijos unitarios por bajo factor de utilización de planta		
	F6.	Certificaciones (HACCP y BRC packing)	D6. Bajo control de mermas		
	F7.	Cartera con clientes importantes en cada sector	D7. Costos financieros elevados y líneas de financiamiento insuficientes		
	F8.	Crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos %			
	F9.	ERP que integra a tiempo real todos los procesos			
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>		<b>Estrategias DO</b>		
O1.	Crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.	FO1.	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector. (F5, F6, F7, F8, O1, O2, O5)	DO1.	Incrementar liquidez a través del uso de herramientas financieras para cubrir la débil gestión de cobranza (D1, D3, O6)
O2.	Manejo de productos eco amigables para los clientes.	FO2.	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (F1, F2, F4, F5, O1)	DO2.	Reestructurar líneas de crédito y obligaciones financieras (D7, O6)
O3.	Nuevos actores económicos locales o extranjeros que generen una mayor demanda de productos plásticos.	FO3.	Implementar un APP la cual le brinde acceso al cliente en tiempo real del estado de su pedido o cotizaciones en base al ERP existente (F9, O1, O4)	DO3.	Reestructurar y respetar pagos con los principales proveedores de materia prima y suministros (D3, D4, O6, A6)
O4.	Tratados comerciales con principales países o potencias económicas		Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas (F6, O3, O4, A6)	DO4.	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables. (D3, D7, O6).
O5.	Consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.				
O6.	Nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros.				
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>		<b>Estrategias DA</b>		
A1.	Ingreso de productos plásticos o sustitutos a menor precio y ecológicos.	FA1.	Desarrollar alianzas estratégicas con los clientes (F3, F7, A5, A6)	DA1.	Invertir en el mantenimiento y en la adquisición de nuevas máquinas para la planta de producción (D2, D6, A6)
A2.	Cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones	FA2.			
A3.	Contratación de extranjeros calificados genera conflictos.		Desarrollar nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos (F1, F2, F5, F6 A5, A6).		
A4.	Deterioro de vías, afecta la transitabilidad de productos a clientes, factores políticos y ambientales				
A5.	Problemas de cierre de fronteras por restricciones por pandemia (Importaciones/Exportaciones)				
A6.	Dependencia de las importaciones de materia prima e insumos de la industria plástica.				

Nota. [Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson

Tabla 17

*Clasificación de las Estrategias Propuestas*

	<b>Estrategias</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Tipo</b>
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	Intensiva	Desarrollo de mercado
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	Intensiva	Desarrollo de mercado
E3	Implementar un APP la cual le brinde acceso al cliente en tiempo real del estado de su pedido o cotizaciones en base al ERP existente.	Integración	Vertical hacia adelante
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	Integración	Horizontal hacia atrás
E5	Incrementar liquidez a través del uso de herramientas financieras para cubrir la débil gestión de cobranza.	Defensiva	Aventura conjunta
E6	Reestructurar líneas de crédito y obligaciones financieras.	Defensiva	Aventura conjunta
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.	Defensiva	Aventura conjunta
E8	Reestructurar y respetar pagos con los principales proveedores de materia prima y suministros.	Integración	Vertical hacia adelante
E9	Desarrollar alianzas estratégicas con los clientes.	Integración	Horizontal hacia atrás
E10	Desarrollar nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos.	Diversificación	Concéntrica
E11	Invertir en el mantenimiento y en la adquisición de nuevas máquinas para la planta de producción.	Intensiva	Desarrollo de producto

## 6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz PEYEA evalúa la posición estratégica externa e interna de la empresa y nos permite determinar el tipo de estrategia a utilizar, es decir, se determina la posición estratégica idónea o apropiada para la empresa Polybags Perú SRL.

La evaluación de acción como se muestra en la Figura 8, se realiza combinando cuatro cuadrantes y se analiza en dos ejes, en el eje horizontal la fortaleza de la industria (FI) y la ventaja competitiva (VC), y en el eje vertical tenemos la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del entorno (EE). Asimismo, esta matriz nos permite evaluar factores externos relacionados a la industria como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; y factores internos relacionados a la empresa como son la ventaja competitiva y la fortaleza financiera, finalmente cada cuadrante representa una postura estratégica básica que en función a la evaluación determinaremos si adoptamos una postura agresiva, conservadores, competitiva o defensiva (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 18, podemos observar el análisis de cada uno de los factores determinantes de esta matriz PEYEA, los resultados determinan que la empresa Polybags Perú SRL deberá adoptar una postura estratégica agresiva, como se muestra en la Figura 8, esta postura está alineada principalmente al potencial de crecimiento que tiene la industria plástica en el Perú y en mundo, es por ello, que la empresa deberá prepararse para cubrir esa mayor demanda, aprovechando al máximo sus ventajas competitivas, lo cual lo llevará a posicionarse aumentando su participación en el mercado, asimismo, deberá apuntar a mejorar sus factores financieros que llevan a la organización a obtener una mayor rentabilidad.

Tabla 18

*Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción (PEYEA)*

<b>Posición Estratégica Interna</b>		Valor		
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>				
1	Rentabilidad o retorno de la inversión	4		
2	Apalancamiento	2		
3	Liquidez	3		
4	Capital requerido versus Capital disponible	3		
5	Flujo de Caja	3		
6	Facilidad de salida del mercado	2		
7	Riesgo involucrado en el negocio	3		
8	Economía de escala y de experiencia	3		
		Promedio = <b>2.9</b>		
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>				
1	Participación del mercado	2		
2	Calidad del product	5		
3	Ciclo de vida y reemplazo de productos	4		
4	Capacidad Instalada	5		
5	Experiencia en el sector	5		
6	Flexibilidad en la atención a los clientes para los diferentes sectores de la industria.	5		
7	Nivel tecnologico (Laminados y Trilaminados)	5		
8	Integración vertical	3		
		Promedio - 6 = <b>-1.8</b>		
<b>Posición Estratégica Externa</b>				
<b>Fortaleza de Industria (FI)</b>				
1	Potencial de crecimiento	5		
2	Potencial de utilidades	4		
3	Estabilidad financiera	5		
4	Utilización de recursos	4		
5	Intensidad de capital	4		
6	Facilidad de entrada al mercado	4		
7	Productividad/utilización de la capacidad	4		
8	Poder de negociación de los productores	4		
		Promedio = <b>4.3</b>		
<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>				
1	Cambios tecnológicos	5		
2	Tasa de inflación	4		
3	Variabilidad de la demanda	4		
4	Rango de precios de productivos competitivos	4		
5	Barreras de entrada al mercado	4		
6	Rivalidad o presión competitiva	3		
7	Elasticidad de precios de la demanda	4		
8	Presión de los productos sustitutos	3		
		Promedio - 6 = <b>-2.1</b>		
<b>Factor</b>	<b>Valor</b>	<b>Promedio</b>	<b>Vector</b>	<b>Dirección</b>
FF	23	2.9	Eje X (FI + VC)	2.5
VC	34	-1.8	Eje Y (FF + EE)	0.8
FI	34	4.3		
EE	31	-2.1		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

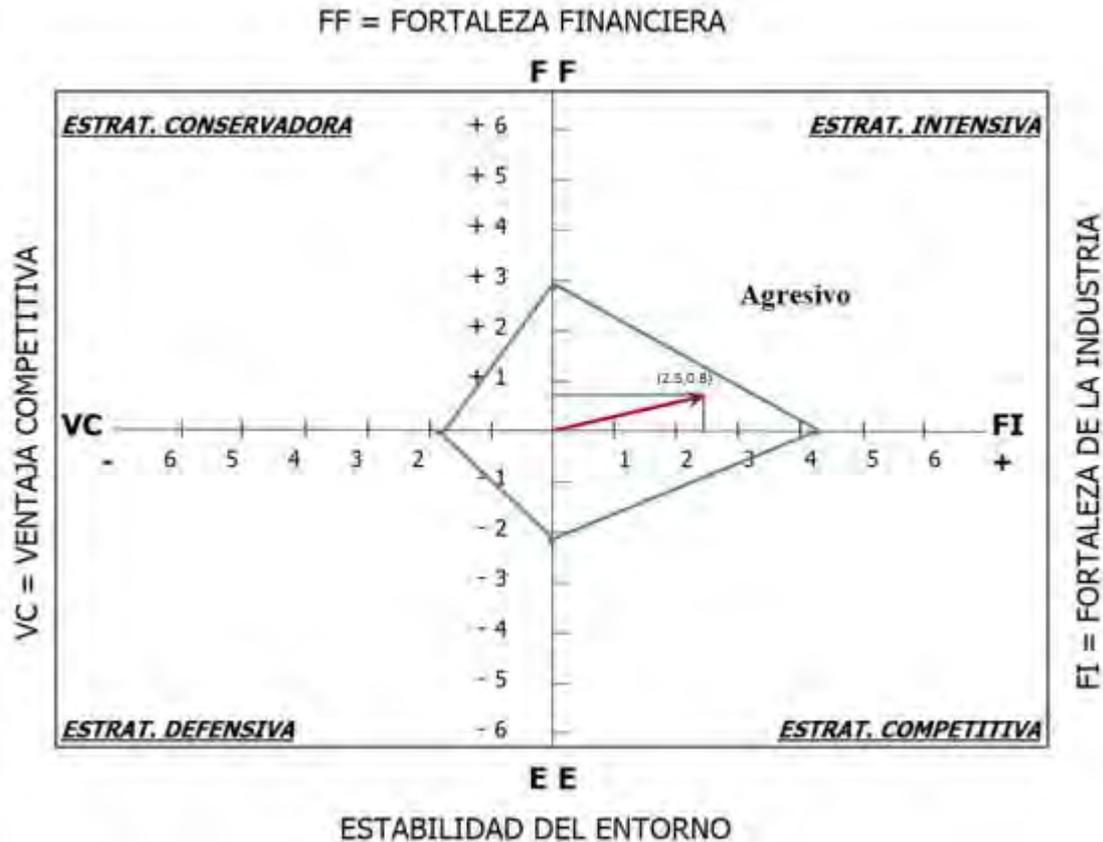


Figura 8. Matriz PEYEA

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por FA. DAlessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Dados los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, la empresa debe orientar las estrategias agresivas: (a) *Penetración en el mercado interno* (estrategia intensiva), la empresa tiene una ubicación estratégica en Lima donde encontramos una variedad de potenciales clientes y en Chiclayo, donde se atiende principalmente al sector agroindustrial exportador, asimismo, se debe tener en cuenta que el Perú tiene un consumo de envases plásticos per cápita por debajo de muchos países de la región y del mundo, por lo que se debe promover el mayor consumo de la industria plástica, ofreciendo productos innovadores y de calidad que incentiva el consumo; la pandemia que estamos atravesando también ha permitido el incremento del consumo doméstico de envases plásticos en la conservación de alimentos; lo que nos permite analizar un abanico de posibilidades para buscar y encontrar nichos de mercados para explotar un mayor consumo. (b) *Desarrollo de nuevos productos* (estrategia

de diversificación concéntrica), la empresa deberá desarrollar diferentes productos para atender al mercado actual, deberá ofrecer una variedad de productos de calidad y certificados que le permita mantenerse o introducirse, y posicionarse en nuevos sectores de la industria. (c) *Reducción costos* (estrategia de defensa), la empresa deberá implementar un control estricto de los costos, deberá evaluar sus costos fijos y variables y tomar decisiones que conlleve a mejorar la actualidad financiera de la empresa. (d) *Integración horizontal hacia atrás* (estrategia de integración), relacionado principalmente al abastecimiento de la materia prima, teniendo en cuenta la dependencia que tiene la industria plástica peruana, la empresa deberá incorporar a sus proveedores tanto nacionales como internacionales a su cadena de valor, asimismo se deberá contemplar que una afectación en el abastecimiento o un alza en el precio de estas afecta directamente el costo de los productos terminados y si no se tiene contratos comerciales que contemple esta volatilidad del precio de la materia prima en el precio final de venta de los productos terminados, la empresa asumirá ese pasivo y por ende la rentabilidad de la empresa será menor. Por otro lado, debería tender alianzas estratégicas con empresas nacionales del sector que nos sirvan de soporte ante una contingencia o que nos ayuden a sumar esfuerzos para obtener la materia prima con mejores condiciones comerciales.

### **6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Esta matriz fue desarrollada por el grupo consultor Boston Consulting Group, y nos permite evaluar sectores o productos, según su participación en el mercado en donde se desarrolla, y según la tasa de crecimiento de ventas en la industria (uso de caja), la matriz presenta cuatro cuadrantes (I) Signos de interrogación, baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (II) Estrella, alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (III) Vacas lecheras, alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; y (IV) Perros, baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; que permite realizar

el seguimiento del desarrollo (ciclo de vida) de los sectores o productos, y tener alertas y tomar medidas de control en las estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro.

La empresa Polybags Perú SRL clasifica sus productos terminados en tres categorías Laminados, Polietilenos y comerciales, y hemos incluido los datos que son los insumos (nivel de ventas, participación del mercado, y tasa de crecimiento) para el desarrollo de esta matriz, tal como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

*Tabla Evaluación Matriz BCG*

Productos Terminados	Ingresos 2020 (dólares)	Participación en el Mercado (%)	Crecimiento de la Industria (%)
1 Polietilenos (bolsas, fundas, mangas, laminas)	2,388,907	34.5%	11%
2 Laminados (empaques bi laminados y tri laminados)	4,500,851	65.0%	9%
3 Comerciales (bolsas t-shirt, polyrollo, otros)	29,937	0.4%	2%
Total	6,919,695	100%	22%

*Nota.* Adaptado "Fabricación de productos plásticos – Reporte Sectorial N° 04 -2019", por Sociedad Nacional de Industrias, 2019 ([https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-Pl%C3%A1sticos\\_2019.pdf](https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-Pl%C3%A1sticos_2019.pdf)).

Del desarrollo de esta matriz, tal como se muestra en la Figura 9, se obtiene como resultados que los productos comerciales se ubican en el cuadrante de Perros y se sugiere aplicar estrategias intensivas desarrollando nuevos productos priorizando el cuidado del medio ambiente con productos comerciales ecológicos; asimismo, tenemos que los productos de polietileno han sido afectados por pandemia y han caído en el nivel de ventas, posicionándose en el cuadrante de Vaca Lechera, son productos maduros donde se sugieren implementar estrategias de penetración de mercado diversificando su alcance a más sectores de la industria, y se sugiere también la implementación de estrategias defensivas que nos ayuden a posicionar o a relanzarnos sin afectar la rentabilidad de la empresa, esto relacionado principalmente a la reducción de costos fijos y la obtención de insumos a un menor costo;

finalmente, tenemos que el sector productos laminados ha tenido un efecto positivo ante la pandemia, debido al aumento en el consumo doméstico, el confinamiento tomado para controlar la misma, cambio el comportamiento de los clientes, por lo que al aumentar la demanda de productos domésticos ha permitido a la empresa posicionar sus productos laminados en el cuadrante de Estrellas, en ese sentido, se sugiere estrategias intensivas y de integración, como es la penetración en el mercado, desarrollo de nuevos productos y asegurar el abastecimiento de la materia prima a un precio que no amenace la rentabilidad (estrategias horizontal).

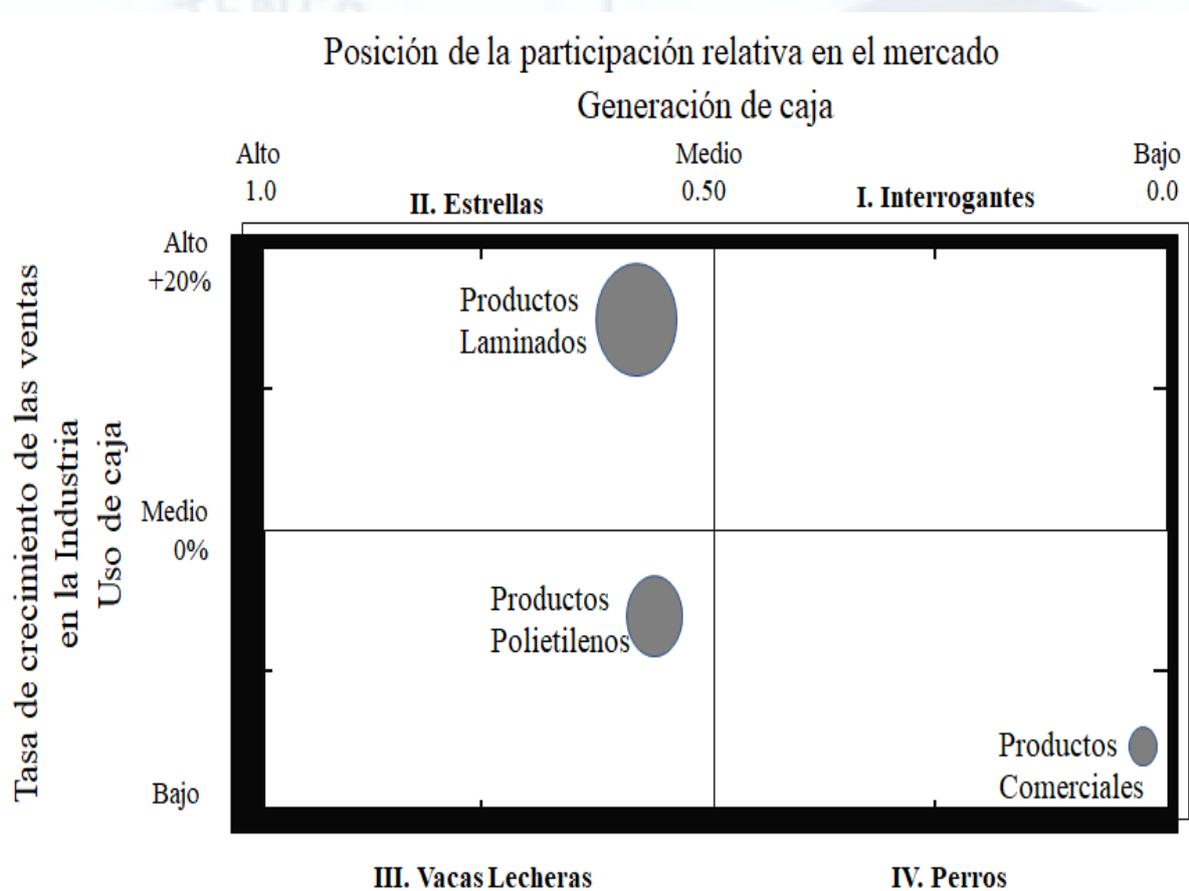


Figura 9. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 6.4. Matriz de Interna Externa (MIE)

Esta matriz IE toma como base los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la empresa, que se plasmaron en las matrices EFE con un resultado de 2.30, y en la matriz EFI con un puntaje de 2.65, los mismos que se posicionan en un esquema de nueve celdas y dos dimensiones (X e Y). La matriz IE al basarse en factores internos y externos nos ofrece un mayor análisis de la empresa, lo cual nos permite posicionarla dentro de una de las nueve celdas que representa las complejidades de la industria. Se califica como exitosa si el resultado de la empresa logra mantenerse en la celda I (D'Alessio, 2008).

Como se puede observar en Figura 10, la empresa Polybags Perçu SRL queda ubicada en el cuadrante V, el cual tiene una prescripción de retener y mantener, que significa que las estrategias que implemente la empresa debe estar orientados básicamente a la penetración en el mercado y desarrollo de productos. Primero, la estrategia de *Penetración en el mercado* unifica dos de las estrategias resultantes de la matriz FODA, como se muestra en la Tabla 16 y 17, la implementación de un plan de crecimiento de ventas por sector (E1) y la implementación de un plan de captación de nuevos clientes con la finalidad de explotar toda la capacidad de planta que tiene la empresa (E2). Segundo, la estrategia de *desarrollo de nuevos productos*, la empresa deberá desarrollar diferentes productos para atender al mercado actual, deberá ofrecer una variedad de productos de calidad y certificados que le permita mantenerse o introducirse, y posicionar en nuevos sectores de la industria. Esta estrategia guarda una relación directa con la planteada en matriz FODA, que indica desarrollar un plan de elaboración de nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos en tiempos de pandemia y escases. tal como se describe en la estrategia (E10).

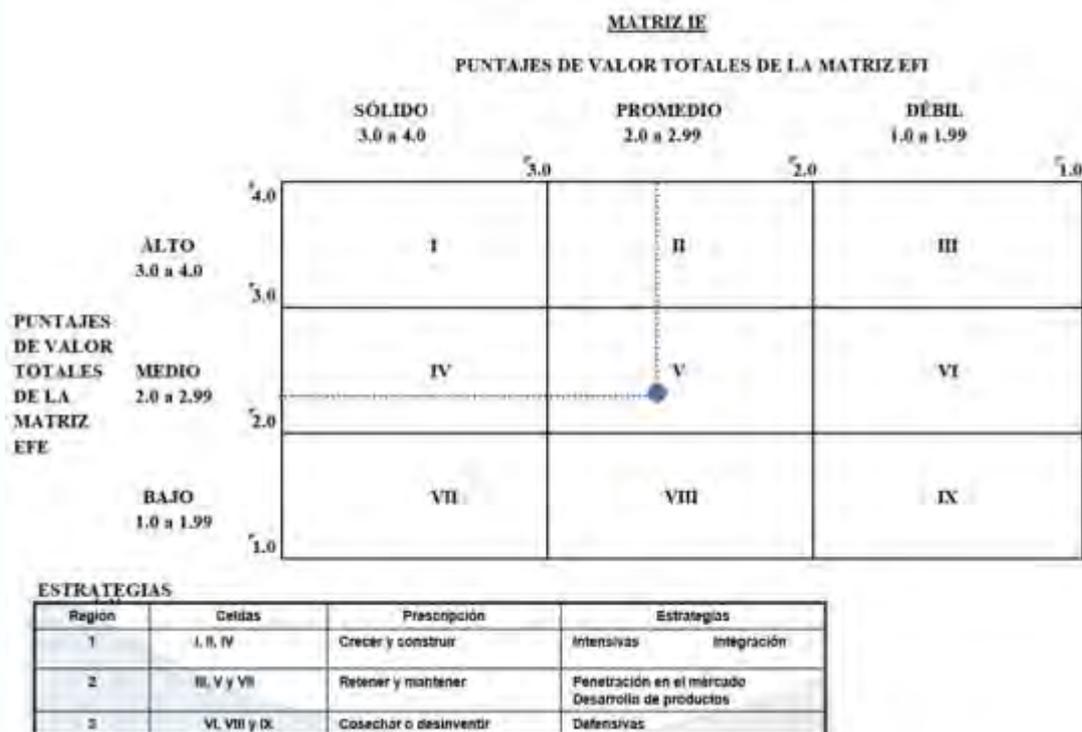


Figura 10. Matriz interna externa (MIE).

Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por FA. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se basa en analizar el nivel de crecimiento del mercado de la industria, en este caso de la industria plástica, versus la posición competitiva que se ubica la empresa en el mercado, como resultado se obtiene alternativas de estrategia según el cuadrante en donde resulte posicionado la empresa (D'Alessio, 2008).

Del análisis tenemos que la empresa Polybags Perú SRL, ubicada en la industria plásticas (envases) en el Perú, la cual muestra un crecimiento lineal constante y rápido, es una industria atractiva, el margen de las ganancias les permite un crecimiento sostenido, asimismo debemos tomar en cuenta, que el sector tiene un potencial para desarrollarse, y que los niveles de consumo per cápita del Perú son bajos comparados con otros países de la región, por lo que hay espacio para incentivar un mayor consumo interno; por otro lado, la empresa Polybags Perú SRL, es una empresa relativamente nueva y de acuerdo a su nivel de

facturación en ventas, concluimos que su posición competitiva se inclina hacia débil; tal como se muestra en la Figura 11, donde en función a lo determinado, posiciona a la empresa en el cuadrante II, esta matriz en este cuadrante sugiere la siguientes estrategias: (a) Desarrollo de mercados, como la implementación de un plan de crecimiento de ventas por sector (E1) como el agroexportador por ejemplo; (b) Penetración en el Mercado, como la implementación de un plan de captación de nuevos clientes con la finalidad de explotar toda la capacidad de planta que tiene la empresa (c) Desarrollo de productos, fabricar nuevos productos innovadores, ecológicos, flexibles y de alta calidad. (d) Integración horizontal al abastecimiento de la materia prima, teniendo en cuenta la dependencia que tiene la industria plástica peruana, la empresa deberá incorporar a sus proveedores tanto nacionales como internacionales (e) Desinversión y reducción de costos, implementar un control estricto de los costos, deberá evaluar sus costos fijos y variables, evaluar sus activos, pasivos y patrimonio para tomar decisiones que conlleve a mejorar la actualidad financiera de la empresa.



Figura 11. Matriz de la gran estrategia (GE).

Tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. A. Dalessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.6. Matriz Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión nos permite realizar un balance de las estrategias desarrolladas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, en donde se seleccionan las estrategias que se repiten más veces (tres veces o más), y así van quedando las estrategias más fuertes para ser implementadas por la empresa Polybags Perú SRL. Como se puede observar en la Tabla 20, de las once estrategias establecidas en las matrices antes mencionadas, la MDE prioriza cinco estrategias.

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Nro.	Estrategias	Matrices					TOTAL
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO1	E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	X	X	X	X	X	5
FO3	E3	Implementar un APP la cual le brinde acceso al cliente en tiempo real del estado de su pedido o cotizaciones en base al ERP existente.	X					1
FO4	E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	X	X	X		X	4
DO1	E5	Incrementar liquidez a través del uso de herramientas financieras para cubrir la débil gestión de cobranza.	X					1
DO2	E6	Reestructurar líneas de crédito y obligaciones financieras.	X					1
DO4	E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.	X	X	X		X	4
DO3	E8	Reestructurar y respetar pagos con los principales proveedores de materia prima y suministros.	X					1
FA1	E9	Desarrollar alianzas estratégicas con los clientes.	X					1
FA2	E10	Desarrollar nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos.	X	X	X	X	X	5
DA1	E11	Invertir en el mantenimiento y en la adquisición de nuevas máquinas para la planta de producción.	X					1

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las estrategias retenidas de la MDE serán evaluadas en la presente matriz CPE, para determinar el atractivo de su viabilidad, en esta matriz se relacionan los factores éxito de las MEFE (oportunidades y amenazas) y MEFI (fortalezas y debilidades) con las estrategias específicas retenidas de la MDE, mediante un juicio intuitivo se establece un puntaje de atraktividad (PA) y se multiplica por los pesos indicados en las matrices MEFE (factores externos) y MEFI (factores internos), y se obtiene el puntaje de atraktividad (TPA), finalmente las estrategias más atractivas o fuertes, son las que tengan una suma mayor a cinco, y como estrategias de contingencia, son las que obtienen puntaje entre tres y cinco (D'Alessio, 2008).

El desarrollo de MCPE obtiene como resultado que, de las cinco estrategias retenidas de la MDE, quedan cuatro estrategias que superaron el puntaje de cinco, tal como se muestra en la Tabla 21.

### 6.8. Matriz Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas de la MCPE por su atraktividad pasan para ser evaluadas en esta matriz bajo los criterios establecidos por Richard Rumelt (1986), los cuales deben ser *consistentes* en los objetivos y políticas, debe tener *consonancia* para ofrecer una respuesta adaptada al entorno a los cambios críticos, debe crear, mantener o potenciar la *ventaja* competitiva que tenga la empresa, y debe ser *factibilidad* o alcanzable para la empresa, sin generar un sobre costo. De las cuatro estrategias retenidas, todas cumplieron con los criterios descritos y han sido aceptadas como se puede apreciar en la Tabla 22.

Tabla 21

*Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Factores Claves	Peso	Alternativas Estratégicas										
		E1: Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).		E2: Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta.		E4: Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.		E7: Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.		E10: Desarrollar nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos en tiempos de pandemia y escases.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
<b>Oportunidades</b>												
1	Crecimiento económico de la región, como eje productivo y comercial.	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80	1.00	0.20	4.00	0.80
2	Manejo de productos eco amigables para los clientes.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40
3	Nuevos actores económicos locales y extranjeros generan una mayor demanda de productos plásticos.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30
4	Tratados comerciales con principales países o potencias económicas.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	1.00	0.05	2.00	0.10
5	Consumo per cápita anual de plástico en el Perú, está por debajo de varios países de Latinoamérica y del mundo.	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	1.00	0.05	2.00	0.10
6	Nuevas opciones de apalancamiento financiero, refinanciamiento, subsidio del estado, entre otros dadas por el Estado, dada la pandemia.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20
<b>Amenazas</b>												
1	Ingreso de productos plásticos o sustitutos (cartones papeles o derivados de bagazo) a menor precio y ecológicos.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	1.00	0.05
2	Cambios en el entorno político, económico, social y/o nuevas regulaciones.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
3	Contratación de extranjeros genera conflictos.	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	1.00	0.05
4	Deterioro de vías por factores ambientales o políticos, afecta la transitabilidad de producto a clientes.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10
5	Problemas de cierre de fronteras del país por restricciones por pandemia (Importaciones/Exportaciones)	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10
6	Dependencia de las importaciones de materia prima e insumos de la industria plástica.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40
<b>Fortalezas</b>												
1	El Know-How en la elaboración de empaques flexibles especialmente en los productos de polietilenos y laminados.	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30
2	Tecnología de alto nivel en línea de Laminados/Trilaminados	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	2.00	0.16	3.00	0.24
3	Personal de mandos gerenciales con experiencia.	0.04	2.00	0.08	2.00	0.08	3.00	0.12	3.00	0.12	2.00	0.08
4	Lead Time por debajo de la competencia	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06
5	Capacidad de planta disponible	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	1.00	0.06
6	Certificaciones (HACCP y BRC packing)	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21	2.00	0.14
7	Cartera con clientes importantes en cada sector	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12
8	Crecimiento constante de ventas a nivel dos dígitos %	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
9	ERP que integra a tiempo real todos los procesos	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	3.00	0.09	1.00	0.03
<b>Debilidades</b>												
1	Débil gestión de cobranza	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10
2	Tecnología en la maquinaria de línea de fundas (Polietilenos) no actualizada.	0.08	2.00	0.16	2.00	0.16	1.00	0.08	3.00	0.24	1.00	0.08
3	Retraso de pago de obligaciones financieras y comerciales	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	2.00	0.08	4.00	0.16	1.00	0.04
4	Disminución de líneas de crédito de proveedores	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05
5	Incremento de costo fijos unitarios por bajo factor de utilización de planta	0.03	1.00	0.03	1.00	0.03	2.00	0.06	4.00	0.12	1.00	0.03
6	Control de mermas	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	1.00	0.05
7	Costos financieros elevados y líneas de financiamiento insuficientes	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	1.00	0.10
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción</b>		<b>2.00</b>		<b>5.15</b>		<b>5.04</b>		<b>5.28</b>		<b>5.05</b>		<b>4.48</b>

Tabla 22

*Matriz Rumelt (MR)*

Nro.	Estrategías Específicas	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Si acepta
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.	Si	Si	Si	Si	Si

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz comprueba que las estrategias retenidas hasta la matriz Rumelt no afectan o sobrepasen algún aspecto relacionado a los derechos (promueve, neutral, viola), a la justicia (justo, neutro, injusto) o al utilitarismo (excelente, neutro, principal); si alguna estrategia trasgrede algún aspecto, no debe ser retenida y pasará a ser descartada (D'Alessio, 2008)

Como se muestra en la Tabla 23, de las cuatro estrategias retenidas ninguna trasgrede los aspectos en al ME, por ende, son adecuadas y se son retenidas.

### 6.10. Matriz Retenidas y de Contingencia

Esta matriz nos permite plasmar el camino transcurrido de cada estrategia, y nos ayuda a clasificarlas, tal como se muestra en la Tabla 24, en estrategias retenidas y en estrategias de contingencia, las cuales a su vez se agrupan en estrategias de primer, segundo y tercer orden, con la finalidad de saber cuáles serían las primeras a tomarse en cuenta, en caso,

alguna estrategia retenida no funcione, sea porque algún cambio (interno o externo) que pueda modificar su viabilidad.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz evalúa si las estrategias retenidas están alineadas a los OLP, tal como se muestra en la Tabla 25, en la cual se puede observar que todas estrategias retenidas contribuyen para alcanzar dos o más OLP, por ende, ninguna se descarta.

### **6.10. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La matriz nos permite analizar las probables reacciones de los competidores (nacionales o internaciones) y de los productos sustitutos ante las cuatro estrategias retenidas, como como se muestra en la Tabla. 26, donde se muestra un interés de los diferentes sectores en la aplicación de las estrategias retenidas.

### **6.13. Conclusiones**

Este capítulo ha permitido realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Polybags Perú SRL, la cual presenta fortalezas importantes que le permitirán sacar alguna ventaja competitiva, pero también nos ha permitido identificar las debilidades que tiene la empresa, las cuales con planes de acción establecidos se buscará controlar o minimizar los efectos, asimismo presenta amenazas importantes que se tienen que controlar o establecer planes de contingencias para evitar se cristalicen, y finalmente también hemos identificado grandes oportunidades en la industria plástica principalmente por la tendencia a un mayor consumo, y dada la coyuntura que acelero una mayor demanda de productos domésticos. En ese sentido, en el proceso estratégico desarrollado se formuló once estrategias, de las cuales cuatro estrategias han sido retenidas y siete se encuentran como estrategias de contingencia. Las estrategias finales se centran principalmente en penetrar nuevos mercados y seguir diversificando nuestros clientes en las diferentes industrias, teniendo como base que la empresa dispone de una ubicación estratégica (Lima y Chiclayo) que nos permite llegar a una

variedad de clientes potenciales, cuenta con capacidad instalada disponible, adicionalmente debemos tener en cuenta que el Perú tiene un consumo per cápita de envases plásticos por debajo de muchos países de la región y del mundo, lo que ofrece una oportunidad para promover un mayor consumo de la industria plástica, pero para ello se deberá contar con productos innovadores y de calidad (desarrollo de nuevos productos) que nos permita reafirmar las condiciones de la industria plástica en una tendencia positiva de mayor consumo; y para poder estar preparados, una de las estrategias nos invita a tener un mayor control de costos, la empresa deberá reestructurarse financieramente para que teniendo una base financiera estable, le permita captar más clientes y tener una mayor participación de mercado.

Las estrategias retenidas marcan el camino que debe de recorrer la empresa para alcanzar su visión, el éxito radica en una adecuada implementación de cada una de ellas y en el seguimiento que se realice.

Tabla 23

*Matriz de Ética*

Aspecto relacionado	Estrategias					Se acepta
	E1: Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	E2: Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta.	E4: Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	E7: Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.		
<b>Derechos</b>						
Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el derecho de propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el derecho en la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Si
<b>Justicia</b>						
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Neutro	Justo	Justo	Si
Equidad en la administración	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Si
Normas de compensación	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Si
<b>Utilitarismo</b>						
Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Si
Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Si

Tabla 24

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Nro.	Estrategias	Estrategias de Contingencia			Estrategias Retenidas
		De 3er. Orden (MDE < 3)	De 2do. Orden (MCPE < 5)	De 1er. Orden (No pasa Rumelt)	
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).				X
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).				X
E3	Implementar un APP la cual le brinde acceso al cliente en tiempo real del estado de su pedido o cotizaciones en base al ERP existente.	X			
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.				X
E5	Incrementar liquidez a través del uso de herramientas financieras para cubrir la débil gestión de cobranza.	X			
E6	Reestructurar líneas de crédito y obligaciones financieras.	X			
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.				X
E8	Reestructurar y respetar pagos con los principales proveedores de materia prima y suministros.	X			
E9	Desarrollar alianzas estratégicas con los clientes.	X			
E10	Desarrollar nuevos productos de calidad certificada para la preservación de alimentos.		X		
E11	Invertir en el mantenimiento y en la adquisición de nuevas máquinas para la planta de producción.	X			

Tabla 25

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

**Visión:** Al 2026 estar posicionada entre las 20 empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú, consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad.

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Rentabilidad	Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietilenos)	Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima.	Incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares.	Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, en el 2020 cerraron con 8.9%.
2	Responsabilidad social				
3	Calidad de productos				
4	Satisfacción de clientes				
5	Incrementar la participación en el mercado				
Estrategias Específicas					
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	X		X	X
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	X		X	X
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.		X		X
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.		X		X

Tabla 26

*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

	<b>Estrategias Específicas</b>	<b>Posibilidades Competitivas</b>		
		<b>De las Empresas Nacionales</b>	<b>De las Empresas Internacionales</b>	<b>De Aliados</b>
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	Interesados en la aplicación de la estrategia.	Indiferente.	Interesados en la aplicación de la estrategia.
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	Interesados en la aplicación de la estrategia.	Indiferente.	Interesados en la aplicación de la estrategia.
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	Interesados en la aplicación de la estrategia.	Interesados en la aplicación de la estrategia.	Interesados en la aplicación de la estrategia.
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.	Interesados en la aplicación de la estrategia.	Indiferente	Interesados en la aplicación de la estrategia.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se plantea cómo realizar el proceso estratégico, a través del planteamiento de los objetivos de corto plazo, los mismos que están relacionados a los objetivos de largo plazo definidos anteriormente, con los cuales se pretende alcanzar la visión de la empresa, asimismo se determinará los recursos para la implementación del planta estratégico, se evaluaría la estructura organizacional de la empresa y se propondrá mejoras, se evaluará si el plan es amigable al medio ambiente, se evaluará la resistencia al cambio para la implementación del plan, entre otros temas cuya finalidad es permitir hacer frente a la implementación del plan estratégico desarrollado y estar preparados para dar respuesta ante alguna contingencia que se presente.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo se plantean a partir de cada objetivo de largo plazo, por lo tanto, el logro de los objetivos de corto plazo es directamente proporcional al logro de los objetivos de largo plazo y están estrechamente ligados.

Por lo tanto, los objetivos de corto plazo deben cumplir con las siguientes características: ser claros, realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes y comunicados oportunamente a los miembros de la organización (DAlessio, 2008) En la Tabla 27 se detallan los objetivos de corto plazo alineados a cada uno de sus objetivos de largo plazo.

### 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Al tener los objetivos tanto de largo como de corto plazo identificados, procedemos con la asignación de los recursos, los cuales son los insumos que permitirán desarrollar las estrategias definidas y ejecutar el plan establecido. Los recursos por asignarse son: (a) tangibles: como los recursos financieros, maquinarias, equipos, etc; (b) intangibles: como las

políticas, cultura organizacional, networking, etc; y (c) humanos: personal calificado para la ejecución de las estrategias y el logro de los objetivos.

En la Tabla 27 se detallan los recursos asignados para cada objetivo de corto plazo y se detallan si los recursos son tangibles, intangibles o humanos.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas te señalan el perímetro en donde se pueden desarrollar e implementar las estrategias para alcanzar la visión, las mismas que deben ser consistentes con los valores y con los principios cardinales definidos por la empresa (D'Alessio, □2008) Las políticas establecidas por la empresa son las siguientes:

P1: Satisfacción a clientes y a proveedores, sin dejar de lado los valores de la empresa.

P2: Mejora continua e innovación, para responder ante los cambios externos.

P3: Capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional.

P4: Fomentar la competitividad interna, reconocer los logros de los colaboradores.

P5: Mejorar calidad de los productos fabricados.

P6: Integrar los procesos de la empresa que permitan obtener mayor cantidad de variables internas para la toma de decisiones gerenciales.

En la Tabla 28, se muestra la matriz donde se relaciona las políticas establecidas con cada una de las estrategias retenidas, se puede observar que se encuentran alineadas y son consistentes entre sí.

Tabla 27

Recursos asignados para los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Recursos		
Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Tangibles	Intangibles	Humanos	
<b>OLP1:</b>	<b>Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietileno)</b>			
OCP 1.1: A finales del 2021 financiar con capital propio la compra de impresora de 4 colores.	Fondos propios requeridos USD 45,000.		Personal capacitado en el funcionamiento de la máquina.	
OCP 1.2: El 2022 repotenciar las 5 máquinas extrusoras.	Fondos propios requeridos USD 50,000.		Personal capacitado en el funcionamiento y servicio técnico de las máquinas.	
OCP 1.3: El 2025 financiar mediante leasing a 5 años el cambio de 2 máquinas extrusoras.	Financiamiento requerido USD 70,000.	Aprobación de línea de leasing bancario.	Personal capacitado en el funcionamiento y servicio técnico de las máquinas.	
<b>OLP2:</b>	<b>Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima.</b>			
OCP 2.1: A partir del 2021 solicitar financiamiento bancario como líneas de importación y Confirming, a fin de lograr importar el 30% de materia prima.	Monto de línea necesario USD 700,000.	Aprobación de líneas de importación y confirming bancario.	Gerente Financiero con experiencia en estructuración financiera.	
OCP 2.2: Al cierre del 2021 contar con cartera confirmada de proveedores del exterior.	Contratos renovables.	Red de contactos y referidos.	Gerente Comercial con experiencia en contratos con empresas internacionales.	
OCP 2.3: A partir del 2022 realizar alianzas estratégicas con empresas locales medianas del mismo rubro para realizar la importación conjunta, a fin de asegurar mejores precios y atención rápida por volumen de pedido.	Contratos renovables.	Red de contactos y referidos.	Gerente Comercial con experiencia en negociación estratégica.	
OCP 2.4: del 2024 al 2026, incrementar 10% anual adicional las importaciones de materia prima, mediante la ampliación de las líneas de crédito.	Monto de línea necesario al 2026 USD 1'400,000.	Incremento de líneas de crédito para importación.		
<b>OLP3:</b>	<b>Incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares.</b>			
OCP 3.1: Del 2022 al 2026 ampliar fuerza de ventas a través de freelancers a fin de incrementar las ventas 7% anual.	Comisión del 0.5% sobre el precio de venta.	Contrato de confidencialidad. Cartera de clientes.	10 vendedores freelancers nacionales y 1 vendedor freelancers internacional.	
OCP 3.2: A partir del 2022 impulsar participación en ferias nacionales e internacionales para promover el crecimiento de las exportaciones al 10% anual de las ventas totales, actualmente es del 0%.	Viáticos, inscripciones.	Red de contactos y referidos.	Personal calificado del área comercial.	
OCP 3.3: Al cierre del 2021 desarrollar estrategia de MKT y publicidad en redes sociales, buscando un incremento del 5% de venta anual.	Costo de campaña de MKT en redes sociales.	Redes sociales (Facebook, IG, Tiktok)	Equipo de MKT, 1 Community Manager.	
<b>OLP4:</b>	<b>Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, en el 2020 cerraron con 8.9%.</b>			
OCP 4.1: A fines del 2021, concentrar las operaciones en la planta de Lima, permitiendo la reducción de costos fijo y operativos, alcanzando un ROE de 11%.	Ahorro de costos fijos y operativos.	Política de reducción de costos.	Gerente Financiero, contador, Jefe de Tesorería.	
OCP 4.2: A partir del 2021 sistematizar el 100% de la información de todo el proceso productivo, reduciendo el costo operativo, y alcanzar un ROE de 12%.	Ahorro de costo operativo	Política de reducción de costos.	Gerente Financiero, contador, Jefe de Tesorería.	
OCP 4.3: Con las mejoras de las máquinas del proceso de fundas se reducirá la merma en un 40% y aumento en la productividad en un 20%, alcanzando un ROE de 13% al 2022 y un ROE 15% al 2026.	Reducción de merma en un 40% Aumento de productividad en un 20%	Política de reducción de costos.	Gerente Financiero, contador, Jefe de Tesorería.	

Tabla 28

*Matriz Estrategias Retenidas y Políticas*

		<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>
<b>Estrategias Retenidas / Políticas</b>		Satisfacción a clientes y a proveedores, sin dejar de lado los valores de la empresa.	Mejora continua e innovación, para responder ante los cambios externos.	Capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional.	Fomentar la competitividad interna, reconocer los logros de los colaboradores.	Mejorar calidad de los productos fabricados.	Integrar los procesos de la empresa que permitan obtener mayor cantidad de variables internas para la toma de decisiones gerenciales.
E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).	X		X	X		X
E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	X		X			X
E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.	X	X			X	X
E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables.		X		X	X	X

#### **7.4. Estructura Organizacional de la empresa Polybags Perú SRL**

Teniendo como base la estructura organizacional actual de la empresa, como se muestra en Figura 12, se ha analizado la misma con la finalidad de alinear la estructura actual al plan estratégico desarrollado (visión, estrategias retenidas, OLP y OCP), se ha concluido que es necesario reestructurar el organigrama, en la Figura 13 tenemos el Organigrama Propuesto para la empresa Polybags Perú SRL, en donde se propone descongestionar la Gerencia de Operaciones y elevar a Gerencia el área de Logística, esto permitirá a la Gerencia de Operaciones fortalecer la gestión de maquinaria y equipos, para alcanzar un proceso de productivo más eficiente, con equipos y maquinas disponibles y en mejor estado conservación; por otro lado la Gerencia de Logística velará principalmente en el abastecimiento de recursos, tomando vital importancia el aseguramiento de la obtención de la materia prima con el apoyo de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas para la obtención de nuevas de líneas de créditos; adicionalmente, se propone fortalecer la Gerencia Comercial, con una inyección de asesores comerciales nacionales e internacionales bajo la modalidad de FreeLancers, lo que dará flexibilidad, permitiendo tener un mayor alcance a los diferentes sectores industriales (potenciales clientes) y cristalizar un mayor volumen de las ventas; por último se propone a la Gerencia de Calidad implementar el área de investigación, desarrollo e innovación con la finalidad de contar con productos terminados de calidad garantizada, revalidando u obteniendo nuevas certificaciones que nos abran las puertas a nuevos mercados o sectores industriales, asimismo de impulsar la creación de nuevos productos de darse el caso. Todas estas propuestas en la estructura organizacional de la empresa Polybags Perú SRL se alinean al plan estratégico propuesto y permiten tener una organización flexible y convergente a la realidad cambiante que vivimos.

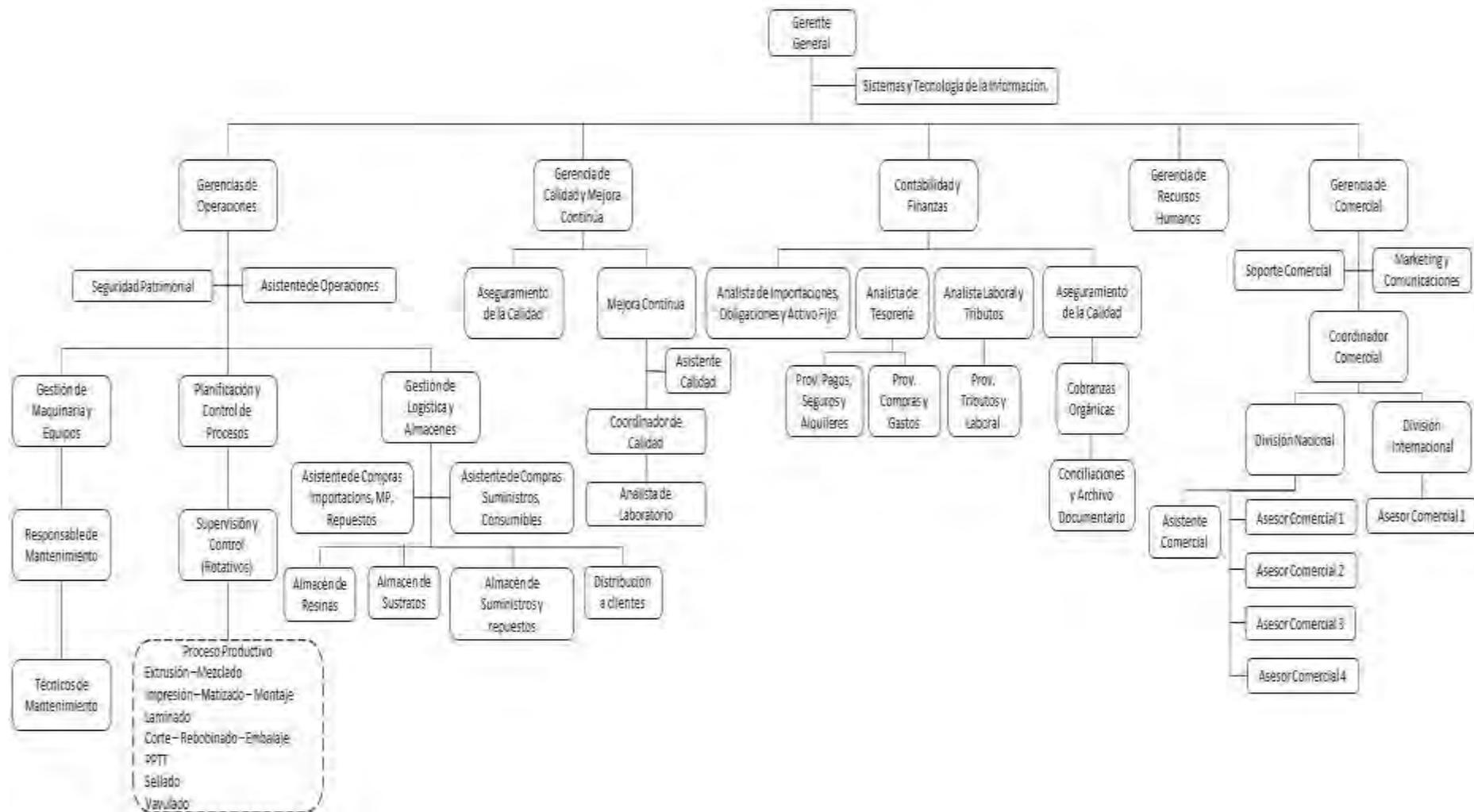


Figura 12. Organigrama actual de la empresa Polybags Perú SRL.  
Adaptado de la empresa Polybags Perú SRL.

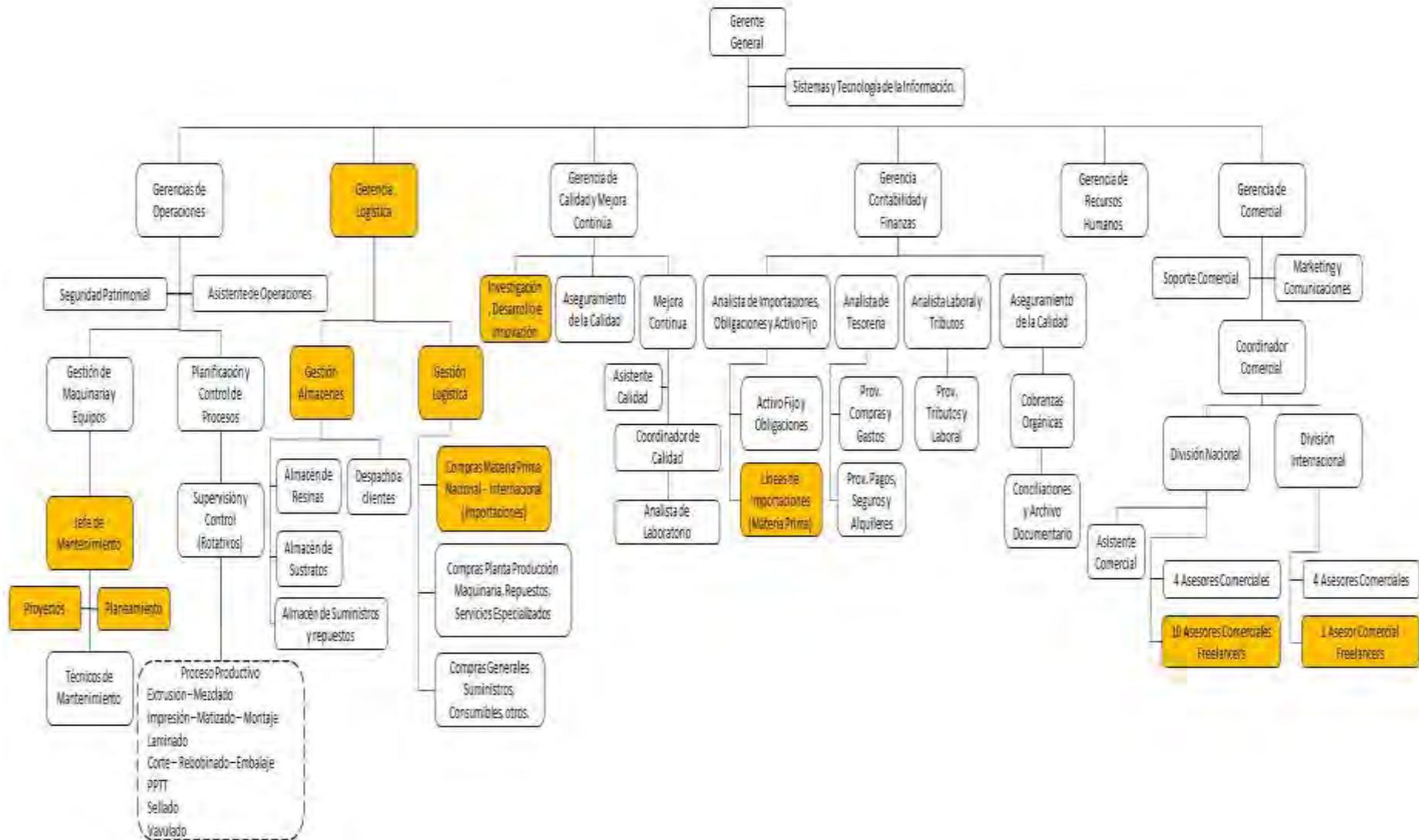


Figura 13. Organigrama propuesto para la empresa Polybags Perú SRL.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La industria plástica en los últimos años ha sido muy cuestionada en relación al cuidado al medio ambiente y a su responsabilidad social, se establecieron regulaciones especialmente en el uso del plástico de primer uso, que es el más difícil de reciclar, por ende, es muy difícil de incluirlo dentro de una política económica circular, que es la tendencia actual, donde las empresas productoras no solo centran sus esfuerzos en producir, sino también de tener un compromiso socialmente responsable haciendo un seguimiento de sus productos terminados durante todo su ciclo de vida, mediante alianzas estratégicas con el Estado o empresas asociadas, hasta poder reciclarlo, procesarlo e reinsertarlo nuevamente al proceso productivo. Asimismo, si nos centramos específicamente en los empaques flexibles, que es el giro de la empresa Polybags Perú SRL, una de sus principales ventajas es justamente desde la sostenibilidad ambiental, ya que se utiliza menor cantidad de recursos para su fabricación (menos cantidad de materia prima, energía, insumos, entre otros), además debido a la capacidad que presentan para ser comprimidos nos permite ahorrar espacio, y finalmente, su adaptabilidad que presenta a las diferentes formas de transporte permite reducir los costos en la logística del transporte (menor cantidad de viajes), lo que contribuye a reducir la huella de carbono y la contaminación, por último, debemos resaltar que este tipo de envases son 100% reciclables. Todo lo antes mencionado viene influyendo en el aumento de la demanda especialmente en el mercado doméstico o de los alimentos, esto les ha permitido a los envases flexibles tener una tasa de crecimiento superior al 3% anual, y representar el 40% de los productos envasados del mundo (García, 2021).

En ese sentido, el presente plan estratégico contempla como política el cuidado del medio ambiente, y busca centrar a Polybags Perú SRL como una empresa socialmente responsable, cumpliendo y respetando todas las normas laborales y legales vigentes, asimismo, dentro de los objetivos propuestos se busca mejorar la productividad basándose en

mejorar la eficiencia operativa, la cual optimiza el uso de los recursos fortaleciendo aún más la principal ventaja de los envases flexibles.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano constituye el activo más valioso en toda organización, ya que son los encargados de administrar los recursos tangibles e intangibles, ejecutando el ciclo operativo que permite lograr las metas y objetivos (D'Alessio, 2008).

La empresa Polybags Perú SRL valora la experiencia de sus colaboradores en cada puesto, ya que en la industria plástica es difícil encontrar personal con estudios especializados del sector, no existe institutos superiores o centros de capacitación especializada en este rubro. En ese sentido, todas las estrategias y políticas de las mismas, buscan el crecimiento de la empresa respetando principalmente las obligaciones laborales de sus colaboradores, de manera específica se ha contemplado dentro de las políticas de las estrategias fortalecer la relación con los colaboradores, buscando la identificación y la fidelización de esos, para ello se ha establecido capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional; y el de fomentar la competitividad interna, y reconocer los logros de los colaboradores, dentro de un buen clima laboral, y brindando oportunidades para líneas de carrera.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La empresa Polybags Perú SRL en los últimos años presenta un crecimiento constante, en el transitar del mismo, ha hecho frente a muchos cambios y se ha adaptado de manera empírica y algunas veces forzosamente a los mismos; en esta ocasión el presenta plan estratégico propone cambios estructurales y culturales, el cual exige una planeación adecuada para contrarrestar la resistencia al cambio, para lo cual se debe establecer el sentido de urgencia, y se debe establecer un grupo director con las competencias para liderar el cambio, se debe mantener una comunicación constante y efectiva, y se deberá con el apoyo de

terceros para facultarlos para lograr la visión del cambio como por ejemplo el uso de tecnologías de la información, se debería tercerizar cuando sea necesario para alcanzar metas tempranas, consolidar mejoras y nuevos enfoques (D'Alessio, □2008). □

Para afrontar el proceso de cambio la empresa Polybags Perú SRL, debe de considerar los siguientes aspectos: (a) Respetar y cuidar el medio ambiente, es un tema delicado en la actualidad, donde existe una tendencia a fabricar envases plásticos ecológicos y sostenibles, es decir utilizando la menor cantidad de recursos, adicionalmente debemos incentivar y ser parte de una economía circular de la industria plástica, es por ello que el presenta plan busca mejorar la eficiencia productiva; (b) Comportamiento del Consumidor, afronta una tendencia de tomar conciencia del uso del plástico, generando nuevos hábitos y nuevos roles sociales, este nueva tendencia en comportamiento del consumidor es incentivado por la preservación del medio ambiente y por la pandemia actual que se enfrenta, los cuales elevan las modalidades de experiencia de compra y consumo, exigen mayor calidad en los productos, que sean seguros y reciclables, por ejemplo, una tendencia generada por la pandemia, es el aumento del consumo doméstico, que ha permitido a la empresa responder a la altura y obtener beneficios de ello; (c) Economía Mundial, la situación que afronta todos los países en el contexto de la pandemia, ha generado una recesión y crisis mundial que afecta principalmente al comercio internacional, esto a su vez a genera oportunidades para la industria del envase, específicamente para los empaques flexibles, que ofrecen una mayor versatilidad para adaptarse a nuevas condiciones por ejemplo a nuevas formas de transporte, asimismo una adecuada respuesta permitirá fortalecer al Perú como productor y podría abrirse las puertas para generar exportaciones de envases flexibles, asimismo, esta crisis ha ofrecido a Polybags Perú poder reinventarse financieramente, reestructurando sus créditos, ordenándose y retomar un horizonte positivo; (d) Competitividad, el mercado de envases en el país y en Latinoamérica es intenso, para lo que es necesario generar estrategias que nos

lleven a alcanzar economías de escalas y fomentar la innovación que nos permita continuar con la tendencia de un crecimiento constante de la industria plástica en el Perú, es por ello que conociendo el potencial existente, Polybags ha implementado estrategias para captar nuevos clientes; (e) Tecnología y Formación, la empresa que tenga implementado en sus procesos una mayor tecnología para la fabricación, le ofrece una ventaja competitiva en el mercado y una diferenciación ante sus competidores, es por ello que se busca una modernización de las maquinas del proceso industrial, por otro lado, se debe buscar la integración de las empresas de envases y crear una asociación que permita fortalecer la posición de la industria plástica en el Perú, liderar esta para incentivar la creación de centros de formación para captar, cuidar y transmitir el conocimiento y la experiencia obtenida con lo cual elevaremos el nivel técnico, asimismo se deberá incentivar la investigación y desarrollo en la industria del envase, y por ultimo generar estrategias para obtener mejores condiciones por ejemplo en las importaciones de la materia prima, generar alianzas con los principales proveedores.

La empresa bajo los lineamientos descritos buscará implementar el plan estratégico con el compromiso de todos los involucrados, respondiendo al cambio de manera positiva en lo que traiga consigo la implementación de las estrategias que nos llevaran a cumplir con los objetivos y alcanzar la visión.

## **7.8. Conclusiones**

Para alcanzar el objetivo de largo plazo de repotenciar y modernizar el proceso de fundas de plástico para el año 2026, se ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) financiar con capital propio la compra de impresora de 4 colores para finales del 2021; (b) repotenciar las cinco máquinas extrusoras para el año 2022; (c) financiar mediante leasing a cinco años el cambio de dos máquinas extrusoras para el año 2025.

Para alcanzar el objetivo de largo plazo de importar directamente el 60% de la materia prima para el 2026, se ha planteado cuatro objetivos de corto plazo: (a) solicitar financiamiento bancario como líneas de importación y Confirming, a fin de lograr importar el 30% de materia prima para el cierre del año 2021; (b) contar con cartera confirmada de proveedores del exterior para el cierre del año 2021; (c) a partir del 2022 realizar alianzas estratégicas con empresas locales medianas del mismo rubro para realizar la importación conjunta, a fin de asegurar mejores precios y atención rápida por volumen de pedido; (d) del 2023 al 2026, incrementar 10% anual adicional las importaciones de materia prima, mediante la ampliación de las líneas de crédito.

Para alcanzar el objetivo de largo plazo de incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares, la empresa ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) del 2022 al 2026 ampliar fuerza de ventas a través de freelancers a fin de incrementar las ventas 7% anual; (b) a partir del 2022 impulsar participación en ferias nacionales e internacionales para promover el crecimiento de las exportaciones al 10% anual de las ventas totales, actualmente es del 0%; (c) Al cierre del 2021 desarrollar estrategia de MKT y publicidad en redes sociales, buscando un incremento del 5% de venta anual.

Para alcanzar el objetivo de largo plazo de alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15% para el 2026, teniendo en cuenta que en el 2020 cerraron con 8.9%; la empresa ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) concentrar las operaciones en la planta de Lima, permitiendo la reducción de costos fijo y operativos, alcanzando un ROE de 11% para el cierre del 2021; (b) sistematizar el 100% de la información de todo el proceso productivo, permitiendo reducir el costo operativo y alcanzar un ROE de 12% para el cierre del 2021; (c) con las mejoras de las máquinas del proceso de fundas se reducirá la merma en un 40% y

aumento en la productividad en un 20%, alcanzando un ROE de 13% al 2022 y un ROE 15% al 2026.

La empresa Polybags Perú SRL dentro del presente plan estratégico contempla como política el cuidado del medio ambiente, y busca centrarse como una empresa socialmente responsable, cumpliendo y respetando todas las normas laborales y legales vigentes. Debemos de tener en cuenta que una de sus principales ventajas de los empaques flexibles es sobre su sostenibilidad ambiental, ya que se utiliza menor cantidad de recursos para su fabricación (menos cantidad de materia prima, energía, insumos, entre otros), además debido a la capacidad que presentan para ser comprimidos nos permite ahorrar espacio, y finalmente, su adaptabilidad que presenta a las diferentes formas de transporte permite reducir los costos logísticos, lo que contribuye a reducir la huella de carbono y la contaminación, por último, debemos resaltar que este tipo de envases son 100% reciclables; todas estas ventajas ha permitido el aumento de la demanda de envases flexibles (tasa de crecimiento superior al 3% anual).

La empresa contempla dentro de las políticas de las estrategias fortalecer la relación con los colaboradores, buscando la identificación y la fidelización de esos, para ello se ha establecido capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional; y el de fomentar la competitividad interna, y reconocer los logros de los colaboradores, dentro de un buen clima laboral, y brindando oportunidades para líneas de carrera.

La empresa Polybags Perú SRL en los últimos años presenta un crecimiento constante y ha hecho frente a muchos cambios y se ha adaptado de manera empírica y algunas veces de manera forzosa; en esta ocasión el presenta plan estratégico propone cambios estructurales y culturales, el cual exige una planeación adecuada para contrarrestar la resistencia al cambio, para lo cual se debe establecer el sentido de urgencia, y se debe establecer un grupo director

con las competencias para liderar el cambio, basados en el respeto y cuidado del medio ambiente, estar alerta a las tendencias en el comportamiento del consumidor, tener el control de economía y finanzas, competitividad, tecnología y formación, con la finalidad de implementar el plan estratégico con el compromiso de todos los involucrados, respondiendo al cambio de manera positiva, que traiga consigo la implementación de las estrategias que nos llevaran a cumplir con los objetivos y alcanzar la visión.



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

Como se viene desarrollando el modelo estratégico de D'Alessio (2015), en este capítulo se desarrolla la parte de evaluación y control, la cual estructuralmente se encuentra en la parte final de la planeación, y nos permite hacer correcciones posteriores a la implementación del mismo, este seguimiento en la implementación estratégica nos permite ir regulando en el seguimiento, no desviarnos y hace que nuestras estrategias sean más precisas y alcanzables.

### **8.1. Perspectivas de Control**

Durante el proceso de planificación de estrategias como se enunció al inicio del capítulo suele estar al final, pero la experiencia y el estudio de las mismas ha evidenciado que este mecanismo se encuentra y debe de estar durante todo el proceso desde la evaluación interna y externa de la empresa, esto debido a que permanentemente se debe de corroborar cuales son los factores internos y externos de la empresa y del rubro (industria plástica),

El control está dado como una herramienta correctiva no solo en el final sino durante el proceso incluso de elaboración de la misión y visión de la empresa, hecho que se ha evidenciado a los diferentes ajustes durante el proceso de formulación para las propuestas

A su vez el control nos permite ser permeables al escenario cambiante en el que se desenvuelve la empresa no solo por oferta y demanda de mercado, sino a los últimos factores externos, como la pandemia, tipos de cambio, variación de precios del petróleo, entre otros

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

El proceso de aprendizaje dentro de una empresa no es fácil, esto debido a que normalmente se toma nota de las cosas que se hacen de manera correcta o incorrecta, sin embargo, no se toman el trabajo de analizar y potenciar las actividades que se están realizando bien y lo más importante, tomar las medidas correctivas de lo que se están

realizando mal, no es constructivo para ninguna empresa sólo tomar nota para archivar; ya que es en función de este insumo de información que se logran las estrategias más precisas.

### **8.1.2. Procesos**

La evaluación estratégica como ya bien sabemos nos permite hacer un monitoreo o control antes, durante y después, posterior a la detección de las cosas o acciones que se realizan correcta o erróneamente en la empresa, esta debe pasar a una segunda etapa que es la estandarización de todos sus procesos, ya que muchas de las cosas que se evidencian durante el estudio es que en muchos casos se dan por sentadas cosas o acciones realizadas “por costumbre” pero que no forman parte de un proceso planteado, formulado y presentado a toda la empresa, lo cual lleva a confusiones o errores, más aún en el caso de la empresa donde hay una gran concentración de actividades en las diferentes áreas, motivo por el cual incluso en una de las propuestas es reestructurar el organigrama en el área de operaciones y logística.

### **8.1.3. Clientes**

Para Polybags Perú SRL como para cualquier empresa los clientes siempre han sido y serán la prioridad de esta, es por ello que, en busca de la retención de clientes y expansión de esta misma cartera, se ha buscado mejorar la comunicación con ellos a pesar de muchas carencias o inconvenientes.

Por ello como parte del proceso de control y estrategias propuestas, se propone ampliar los puntos de venta ya que los mercados a nivel nacional e internacional van desarrollándose y creciendo permanentemente, es así como nacen estrategias como las de repotenciar maquinaria, adquirir nuevas o llevar al 100% el nivel productivo de la planta lo que permitirá su mejora, expansión de mercado y fidelización de clientes a través de una permanente evaluación y control.

#### 8.1.4. Financiera

La evaluación estratégica desde el punto de vista financiero y contable dentro de un plan estratégico, parte de cuál es el fin último y real de la empresa, el cual es generar la mayor rentabilidad para los dueños o accionistas de la empresa, bajo esta premisa es que Polybag Perú, realiza el lineamiento de sus estrategias en rentabilidad basada en la maximización de producción de planta y expansión de posicionamiento de mercado.

Todo esto está sujeto a un par de preguntas que son el ¿Cómo? y el ¿Con qué?; para lo cual surgen las estrategias de líneas de crédito, leasing o confirming que ha desarrollado la empresa o viene desarrollando a través de un seguimiento diferenciado para cada una de las operaciones y clientes, por ello la importancia del control permanente en todo el proceso desde la producción hasta la venta final.

#### 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

La empresa Polybag Perú finalmente integra todos los Objetivos de largo plazo, los de corto plazo, los indicadores de los mismos y los tiempos de realización de cada uno en una herramienta llamada Balance Scorecard, tal como se muestra en la Tabla 29, que es un tablero que facilita la lectura clara de objetivos y partes involucradas orientadas a cumplir con todas las estrategias de la empresa. (Dessio (2005), plasma en su publicación la importancia del uso de esta herramienta no solo por la síntesis de este y fácil lectura, sino que podemos evidenciar que es una manera clara de llegar a todos los involucrados en el proceso productivo de la empresa.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) de empresa Polybag Perú S.R.L

Objetivos a Largo Plazo (OLP)	Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta	Plazo
OLP1 Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietilenos)	OCP1.1 A finales del 2021 financiar con capital propio la compra de impresora de 4 colores.	Valor Impresora de 4 colores	Capital propio	Unid.	1	2021
	OCP1.2 El 2022 repotenciar las 5 máquinas extrusoras	Valor de repotenciación	Mejoramiento de extrusoras	Unid.	5	2022
	OCP1.3 El 2025 financiar mediante leasing a 5 años el cambio de 2 máquinas extrusoras.	Valor de Maquinas	Leasing a 5 años	Unid.	2	2025
OLP2 Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima.	OCP2.1 A partir del 2021 solicitar financiamiento bancario como líneas de importación y Confirming, a fin de lograr importar el 30% de materia prima.	Valor de líneas de créditos	Líneas de crédito y Confirmig	%	30	2021
	OCP2.2 Al cierre del 2021 contar con cartera confirmada de proveedores del exterior.	Cantidad de proveedores	Base de datos de proveedores	Unid.	1	2021
	OCP2.3 A partir del 2022 realizar alianzas estratégicas con empresas locales medianas del mismo rubro para realizar la importación conjunta, a fin de asegurar mejores precios y atención rápida por volumen de pedido.	Numero de Alianzas estratégicas	Contratos y alianzas con empresas del rubro	Unid.	1	2022
	OCP2.4 Del 2024 al 2026, incrementar 10% anual adicional a las importaciones de materia prima, mediante la ampliación de las líneas de crédito.	Incremento de importaciones de materia prima	Líneas de crédito para importaciones	%	10	2026
OLP3 Incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares.	OCP3.1 Del 2022 al 2026 ampliar fuerza de ventas a través de freelancers a fin de incrementar las ventas 7% anual.	Valor de ventas de freelancers	Ampliar fuerza de ventas freelancers	%	20	2026
	OCP3.2 A partir del 2022 impulsar participación en ferias nacionales e internacionales para promover el crecimiento de las exportaciones al 10% anual de las ventas totales, actualmente es del 0%.	Valor de nuevas exportaciones	Participación de ferias nacionales e internacionales	%	10	2022
	OCP3.3 Al cierre del 2021 desarrollar estrategia de MKT y publicidad en redes sociales, buscando un incremento del 5% de venta anual	Valor de ventas en redes	Uso de redes sociales	%	10	2021
OLP4 Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, en el 2020 cerraron con 8.9%.	OCP4.1 A fines del 2021, concentrar las operaciones en la planta de Lima, permitiendo la reducción de costos fijo y operativos, alcanzando un ROE de 11%	Valor del ROE	Reducción de costos fijos y operativos	%	11	2021
	OCP4.2 A partir del 2021 sistematizar el 100% de la información de todo el proceso productivo, que nos ayude a reducir el costo operativo en un 12%	Valor de reducción de costos operativos	Sistematizar la información de procesos	%	12	2021
	OCP4.3 Con las mejoras de las máquinas del proceso de fundas se reducirá la merma en un 40% y aumento en la productividad en un 20% en la línea de fundas, alcanzando un ROE de 13% al 2022, ROE 15% al 2026.	Valor de aumento de productividad	Reducción de mermas y productividad	%	15	2025

### **8.3. Conclusiones**

Como se ha precisado dentro del desarrollo del plan estratégico la evaluación y control toma un rol vital no solo al inicio sino dentro de todo el proceso estratégico, lo cual le permite a la empresa tomar acciones correctivas y más aterrizadas a las necesidades reales de la empresa.

Es así como en el proceso de evaluación establecemos la importancia de ciertos actores o áreas de relevancia para la empresa como lo son los clientes, los recursos económicos con los que se busca llegar a los objetivos trazados, pero más importante aún es el aprendizaje continuo que debe darse por parte de la organización y los involucrados.

Finalmente, toda esta información plasmada en el Balance Scorecard es la fotografía de dónde, cómo, con qué y cuándo llegará la empresa a los objetivos, la cual no solo será una herramienta de la empresa, sino que al igual que la misión y la visión de la empresa deben ser difundida e interiorizada por los involucrados, lo que permitirá una retroalimentación que hará que la empresa sea dinámica en el tiempo y se puedan dar medidas correctivas durante todo el proceso estratégico.

## Capítulo IX: Competitividad de la empresa Polybags Perú S.R.L

En el presente capítulo desarrollamos un análisis competitivo de la empresa Polybags Perú, en donde identificaremos sus ventajas competitivas, y analizaremos los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres. El desarrollo de este se basa indicado por Porter (2010), donde señala que la ventaja competitiva de las naciones es un proceso localizado, en donde las diferencias entre naciones en relación de sus valores, historia, instituciones, estructuras económicas, y cultura se entrelazan para contribuir al éxito competitivo. Asimismo, la competitividad se alcanza en base a la efectividad del uso de las ventajas competitivas, estas se analizan desde la perspectiva de productividad y del bienestar de las personas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

### 9.1. Análisis Competitivo de la empresa Polybags Perú S.R.L

Los determinantes para identificar las ventajas competitivas de la empresa son: (a) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de los factores; (c) condiciones de la demanda; y (d) sectores relacionados y de apoyo, estos determinantes se conocen como el “Diamante de Porter” (Porter, 2000).

*Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas*, la empresa Polybags Perú se desarrolló ante el crecimiento del sector agroexportador, especialmente en la zona norte del Perú, es por ello que la empresa se establece en la ciudad de Chiclayo y posteriormente apertura otra planta en la ciudad de Lima, la empresa ha logrado ubicarse estratégicamente, sin embargo el contexto existente convirtió atractivo el mercado de envases flexibles, en donde hubo un incremento de empresas nacionales y transnacionales, por lo que el mercado exige una diferenciación por la rivalidad existente, esto guarda relación con el Índice de Competitividad Regional 2019, que indica que en la zona centro y norte del Perú tiene niveles de competitividad moderados y altos (Instituto Peruano de Economía, 2019).

*Condiciones de los factores*, la empresa Polybags Perú se basa en el capital, infraestructura, insumos, y mano de obra como factores de producción, en referencia al capital, la empresa ha evidenciado un crecimiento constante en su nivel de ventas durante los últimos años, sin embargo, esto no ha estado alineado al manejo financiero, el mismo que representa una debilidad que debe de mejorar la empresa; con respecto a la infraestructura la empresa dispone de locales industriales con capacidad de procesamiento disponible, siendo esta una fortaleza porque le permite atender la demanda con un lead time por debajo de sus competidores, no obstante se requiere de una constante inversión para mantener una tecnología adecuado en el proceso industrial; con respecto a los insumos, la industria plástica en el Perú tiene un dependencia a las importaciones de la materia prima, siendo está una variable predominante en el precio final de los productos terminados representa una debilidad y al mismo tiempo una amenaza, por lo que se ha establecido una estrategia que nos ayuden a controlar este riesgo; con respecto a la mano de obra, es un factor fortalecido dada a que la empresa cuenta con personal de confianza que ha sido formada en la empresa, la experiencia aprendida se conserva con capacitaciones e incentivos al persona.

*Condiciones de la demanda*, la empresa Polybags Perú cuenta con una cartera de clientes diversificada que abarca diferentes sectores de la industria, asimismo, su apertura de su local de Lima, le abre un abanico de clientes potenciales, la empresa cuenta con las condiciones de acaparar mayor participación en el mercado. Por otro, lado se debe tener en cuenta con la demanda en la industria plástico presenta un crecimiento constante en los últimos años, se estima que la demanda crecerá, especialmente en el sector de los envases flexibles que es el rubro específico de la empresa. Sin embargo, la empresa debe estar alerta en el comportamiento del consumidor y sus nuevas tendencias de consumo para direccionar esfuerzos, teniendo en cuenta también que los consumidores de envases son más exigentes y son más conscientes del cuidado que debemos tener del medio ambiente.

*Sectores relacionados y de apoyo*, en la industria del plástico en el Perú, en específico en el rubro de envases flexibles, existentes empresas transnacionales que representan a las medianas y grandes empresas del sector, y a pequeñas y microempresas en su mayoría son de capitales nacionales y se encuentran atomizadas; no se ha establecido ni se ha incentivado la creación de organismos o asociaciones que permitan implementar estrategias para el beneficio del sector, por ejemplo, teniendo en cuenta la dependencia de la materia prima, si existiera un organismo que concentrará a las empresas pequeñas y microempresas, se podría crear estrategias para la compra de materia prima a un mejor precio e importaciones en bloque que minimice los costos.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la empresa Polybags Perú S.R.L**

Se han identificado cuatro ventajas competitivas de Polybags Perú, las cuales han permitido que la empresa siga creciendo en el tiempo y serán las bases para la proyección de crecimiento que la empresa necesita para alcanzar su visión: (a) El potencial de crecimiento que tiene la empresa, en vista que a la fecha sólo están al 45% de la capacidad de planta instalada, es decir la empresa cuenta con las condiciones de atender una mayor demanda. Este potencial de crecimiento se basa en dos factores claves: el bajo consumo per cápita de los empaques flexibles y a la creciente exportación de productos agrícolas. (b) La estratégica ubicación geográfica, la empresa cuenta con dos locales, en Lima (alquilado) y Chiclayo (propio), los cuales le permiten poder realizar la distribución de sus productos y sobre todo ampliar su cobertura de ventas. (c) El lead time más bajo que sus competidores, el mismo que es 33% menor que las empresas de su mismo rubro, lo cual hace que Polybags Perú sea la mejor opción pues no sólo cuenta con productos de calidad, sino que también los entrega en menos tiempo, los cuales van entre 20 a 40 días, mientras que sus principales competidores entre 60 a 80 días, esto se basa en el Know-How en la elaboración de empaques flexibles, capacidad de planta disponible y alto nivel de tecnología en la línea de laminados. (d) Los

productos terminados de Polybags Perú atienden a diferentes sectores industriales, lo que significa que la empresa puede priorizar la atención de un mercado específico, puede descubrir nichos de mercado, capacidad para adaptarse frente algún cambio que involucre mayor o menor demanda.

### **9.3. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

En la industria del plástico y en específico a lo referente de envases flexibles que es el rubro de la empresa Polybags Perú, no existe clústeres, pero se considera necesario crear las condiciones para el desarrollo de la industria petroquímica, para lo cual es necesario el apoyo del Estado para la aparición de clúster proveedores y productores de materia prima y envases flexibles, centros logísticos, institutos para la formación técnica especializada en el sector, entre otros.

### **9.4. Conclusiones**

Dentro del análisis de competitividad se han identificado cuatro ventajas competitivas de Polybags Perú, tenemos que la empresa cuenta con un potencial de crecimiento (capacidad instalada disponible), la estratégica ubicación geográfica (Lima y Chiclayo), cuenta con un lead time más bajo que sus competidores (33% menor que las empresas de su mismo rubro), y que los productos terminados de la empresa atienden a diferentes sectores industriales y presentan un nivel de adaptabilidad a cambios en la demanda en algún sector.

En la industria del plástico y en específico a lo referente de envases flexibles no existe clústeres.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo concentra todo lo desarrollado en los capítulos anteriores y nos muestra el plan estratégico integral para ser implementado por la empresa Polybags Perú SRL, el cual es complementado con las conclusiones y las recomendaciones finales, así como la perspectiva de la empresa en un futuro.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Para elaborar el PEI es necesario revisar todo lo desarrollado en el plan estratégico, consolidando los resultados más importantes obtenidos del análisis y evaluación realizadas en el desarrollo de este, tal como se muestra en la Tabla 30, la misma que permite tener un panorama global del plan, ayuda a realizar un seguimiento constante, evaluarlo periódicamente, identificar desviaciones, retroalimentarlo y aplicar los correctivos necesarios con la finalidad de poder alcanzar la visión propuesta para el 2026.

Tabla 30 *Plan Estratégico Integral de Polybags Perú SRL*  
*Plan Estratégico Integral de Polybags Perú SRL*

<b>MISIÓN:</b> Desarrollar y comercializar empaques flexibles con tecnología sostenible, innovadora y con la más alta calidad que nos permita satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes, contribuir de manera responsable al desarrollo de la industria plástica y también de nuestros colaboradores.	<b>VISIÓN:</b> "Al 2026 estar posicionada entre las 20 empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú, consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad".						<b>VALORES:</b> Lealtad, Respeto, Honestidad, Proactividad, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Compromiso y Superación.							
	<b>INTERESES ORGANIZACIONALES</b>		<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>					<b>PRINCIPIOS CARDINALES</b>						
	1 Rentabilidad.	2 Responsabilidad social	3 Calidad de productos	4 Satisfacción de clientes	5 Incrementar la participación en el mercado	Para el año 2026 repotenciar y modernizar las máquinas para la fabricación de fundas de plástico (productos de polietilenos)		Para el año 2026 importar directamente el 60% de la materia prima.	Incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares.	Para el año 2026 alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15%, en el 2020 cerraron con 8.9%.	1 Influencia de terceras partes	2 Lazos pasados y presentes	3 Contrabalance de intereses	4 Conservación de los enemigos
	<b>ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>		<b>POLÍTICAS</b>						
	E1	Implementar una nueva estructura para el crecimiento de ventas por sector (Penetración mercado interno).			X	X		P1, P3, P4, P6	1. Satisfacción a clientes y a proveedores, sin dejar de lado los valores de la empresa. 2. Mejora continua e innovación, para responder ante los cambios externos. 3. Capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional. 4. Fomentar la competitividad interna, reconocer los logros de los colaboradores. 5. Mejorar calidad de los productos fabricados. 6. Integrar los procesos de la empresa que permitan obtener mayor cantidad de variables internas para la toma de decisiones gerenciales.					
	E2	Captar nuevos clientes empleando la capacidad total de la planta (Penetración mercado interno).	X		X	X		P1, P3, P6						
	E4	Desarrollar alianzas estratégicas con los principales productores o proveedores nacionales e internacionales de materia prima de láminas, pellets o proformas plásticas.		X		X		P1, P2, P5, P6						
	E7	Reducir costos teniendo un control estricto de los costos, y evaluando los costos fijos y variables		X		X		P2, P4, P5, P6						
	<b>TABLEROS DE CONTROL</b>		OCP 1.1.	OCP 2.1.	OCP 3.1.	OCP 4.1.		<b>TABLEROS DE CONTROL</b>						
	<b>Perspectivas:</b>		OCP 1.2.	OCP 2.2.	OCP 3.2.	OCP 4.2.		<b>Perspectivas:</b>						
- Financiera		OCP 1.3.	OCP 2.3.	OCP 3.3.	OCP 4.3.	- Financiera								
- Del cliente			OCP 2.4.			- Del cliente								
- Interna						- Interna								
- Aprendizaje						- Aprendizaje								
<b>RECURSOS</b>														
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>														
<b>PLANES OPERACIONALES</b>														
<b>CÓDIGO DE ÉTICA:</b> Respetar el marco legal peruano y los tratados internacionales que el Perú este suscrito. Compromiso de tolerancia cero a la corrupción. Compromiso de ser una empresa sostenible y respetuosa del medio ambiente. Respeto al libre pensamiento, costumbres, religión u otro. Brindar seguridad de los colaboradores, proveedores y consumidores.														

## 10.2. Conclusiones Finales

La característica principal del plástico es que puede tomar la forma de un molde preestablecido, ser prensado o transformado en varias formas diferentes, por lo que los materiales y productos plásticos son altamente eficientes, nos permiten evitar el desperdicio de alimentos, consumir menos energía, y minimizar el impacto al medio ambiente (menos emisiones de CO<sub>2</sub>).

La producción mundial de plásticos mantiene una evolución lineal ascendente positiva, en los últimos diez años se tiene una tasa promedio de crecimiento 3.5%, lo que nos indica que el sector continuará creciendo, convirtiendo a la industria plástica es una industria atractiva y rentable.

La producción industrial de plásticos en el Perú evidencia en los últimos cinco años una tasa de crecimiento promedio de 2.8%, se avizora que el sector seguirá creciendo alineado a las condiciones favorables que presenta el país como son la densidad demográfica de la población, el crecimiento sostenido de la actividad económica (estabilidad macroeconómica) y al consumo per cápita anual de plástico en el Perú por desarrollar, el mismo que está por debajo del consumo que tienen varios países de Latinoamérica y del mundo; confirmando que la industria plástica es atractiva, que su crecimiento beneficia a la economía peruana, teniendo en cuenta que el sector representa el 4% del PBI industrial, aporta el 13% de impuestos que paga la manufactura, y genera aproximadamente 200 mil puestos de trabajo

Tendencia creciente en el uso de los envases flexibles a nivel mundial, estos envases buscan elevar el valor agregado a las demandas del usuario (conveniencia, calidad y funcionalidad), alineadas a los avances de las tecnologías y aplicaciones que permiten desarrollar propuestas innovadoras para la industria; asimismo, los empaques flexibles ofrece una mayor vida útil, un bajo costo, un menor peso del envase y un ahorro en los precios del

flete; se prevé que el tamaño del mercado mundial de envases de plástico flexible crezca a una tasa compuesta anual del 4,5% de 2020 a 2025, debido a una mayor demanda en industrias de uso final, como alimentos, bebidas, cosmética y cuidado personal, y farmacéutica.

El plástico al final de su vida útil puede ser reciclado y reutilizado, para reincorporarse a un nuevo ciclo de vida, permitiendo así una economía circular de los plásticos, para ello se debe incentivar una adecuada gestión de residuos, permitiendo que el reciclaje sea sostenible.

El ranking de empresas productoras de empaques flexibles según su nivel de ventas nos permite tener un panorama general del sector, nos muestra quienes son nuestros competidores, y principalmente nos permite conocer como está posicionado Polybags Perú SRL en el sector, ubicado en la posición 25 y nos sirve para plantearnos una nueva visión para el crecimiento estratégico de la empresa dentro de este rubro de empaques flexibles.

Se ha evaluado la misión y visión actual de la empresa, y se ha concluido que ambas deben ser modificadas por lo tanto se ha propuesto una nueva misión y visión para la empresa en donde englobamos principalmente la esencia de esta y hacia dónde quiere llegar en un largo plazo. La misión propuesta es “Desarrollar y comercializar empaques flexibles con tecnología sostenible, innovadora y con la más alta calidad que nos permita satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes, contribuir de manera responsable al desarrollo de la industria plástica y también de nuestros colaboradores”. Mientras que la visión establecida es “Al 2026 estar posicionada entre las 20 empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú, consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad”.

El impacto inicial dado por la pandemia obligó a la empresa Polybags Perú a reducir costos, sin embargo la pandemia ha significado una gran oportunidad para la empresa debido al aumento de la demanda en los pedidos de consumo masivo o de primera necesidad, las personas prefieren los productos envasados por un tema de seguridad y preservación, adicionalmente la empresa dispone de capacidad instalada ociosa, lo que ante el aumento de la demanda le ha permitido responder adecuadamente; sumado también a que la empresa cuenta con la certificación BCR, que se trata de una norma que hace referencia a la gestión de la seguridad alimentaria (inocuidad), y en el mercado solo existen tres empresas en el rubro que cuentan con esta certificación, lo que le ha permitido marcar una diferenciación estratégica y ha permitido adquirir nuevos clientes.

En el análisis competitivo y referencial se realiza un benchmarking con nuestros principales competidores y con las empresas top a nivel mundial de empaques flexibles, de las cuales nos guiaremos en sus mejores prácticas, procesos y métodos con la finalidad de que la empresa Polybags Perú SRL oriente sus esfuerzos hacia la mejora continua, para lo cual tiene que desarrollar estrategias para mejorar los factores de investigación y desarrollo, productividad, tecnología y competitividad en costos.

Después de haber realizado la evaluación interna a través de la herramienta del AMOFIHT se ha podido identificar que la empresa si bien cuenta con fortalezas como calidad en sus productos, cartera de clientes importantes, un lead time de 33% por encima de la competencia, tecnología, infraestructura y maquinaria de primer nivel, certificaciones de calidad que garantizan la inocuidad de sus productos lo cual lo hace atractivo para aquellos clientes que exportan alimentos en empaques flexibles, si bien cuenta con todas estas competencias distintivas que hace que pueda tener ventajas sobre algún otro competidor, la empresa aún no ha logrado crecer y ampliar su cartera de clientes proyectada, dado que la capacidad de planta utilizada alcanzó solo el 45%, esto impacta directamente a los costos en

los resultados de la empresa, la planta de Lima es un local alquilado (costo fijo), sumado a ello las ventas están distribuidas 90% crédito y 10% contado, las ventas al crédito son canjeados por letras o descontadas a través de instrumentos financieros, lo que nos lleva a la conclusión de que si no cambia la política, la empresa jamás podrá reducir sus gastos financieros ya que estará relacionado al nivel de crecimiento de sus ventas. Polybags Perú SRL presenta un gran crecimiento periodo tras periodo, sin embargo, al no tener la capacidad de planta al 100% los costos fijos reducen los márgenes logrados lo que genera falta de liquidez para asumir obligaciones.

El resultado de la MEFI nos indica que las debilidades de Polybags Perú SRL pueden ser superadas, para ello se requerirá aprovechar las fortalezas que posee y usarlas para generar mejora continua. Por tanto, en líneas generales la situación interna es buena y aceptable, las debilidades que presenta Polybags Perú SRL podrán ser superadas haciendo énfasis en la elaboración de un plan de acción el cual cuente con indicadores de medición. Asimismo, podemos indicar que será necesario poder reforzar el área de ventas, para poder trabajar con porcentajes de crecimientos con la finalidad de expandir su mercado y poder incrementar la capacidad de planta, todo esto se reflejará en números en los estados de resultados.

Es importante resaltar que los objetivos propuestos han sido formulados a partir de la visión y misión, los mismos que se derivan de la matriz IO, considerando los asuntos más relevantes del sector de la industria del Plástico, los cuales tienen como pilares, la rentabilidad, ampliación de mercado, satisfacción al cliente, calidad de productos y responsabilidad social. Asimismo, las cualidades establecidas para los OLP fueron las siguientes: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprensibles, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, e (i) asociables a un horizonte de tiempo, de acuerdo con lo ya indicado en la visión.

El desarrollo del proceso estratégico permitió realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Polybags Perú SRL, la cual presenta fortalezas importantes que le permitirán contar con importantes ventajas competitivas, pero también nos ha permitido identificar las debilidades, las cuales con planes de acción establecidos se buscará controlar o minimizar los efectos, asimismo presenta amenazas importantes para lo cual se deben establecer planes de contingencias para saber cómo responde de cristalizarse alguna, y finalmente también hemos identificado grandes oportunidades en la industria plástica principalmente por la tendencia a un mayor consumo, y dada la coyuntura que aceleró una mayor demanda de productos domésticos. En ese sentido, en el proceso estratégico desarrollado se formularon once estrategias, de las cuales cuatro estrategias han sido retenidas y siete se encuentran como estrategias de contingencia. Las estrategias finales se centran principalmente en penetrar nuevos mercados y seguir diversificando nuestros clientes en las diferentes industrias, teniendo como base que la empresa dispone de una ubicación estratégica (Lima y Chiclayo) que nos permite llegar a una variedad de clientes potenciales, cuenta con capacidad instalada disponible, adicionalmente debemos tener en cuenta que el Perú tiene un consumo per cápita de envases plásticos por debajo de muchos países de la región y del mundo, lo que ofrece una oportunidad para promover un mayor consumo de la industria plástica, pero para ello se deberá contar con productos innovadores y de calidad (desarrollo de nuevos productos) que nos permita reafirmar las condiciones de la industria plástica en una tendencia positiva; asimismo, una de las estrategias nos invita a tener un mayor control de costos, la empresa deberá reestructurarse financieramente para que teniendo una base financiera estable, le permita captar más clientes y tener una mayor participación de mercado.

Para cumplir con los OLP se deberá alcanzar los OCP, los cuales se detallan: Para alcanzar el objetivo de largo plazo de repotenciar y modernizar el proceso de fundas de plástico para el año 2026, se ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) financiar con

capital propio la compra de impresora de 4 colores para finales del 2021; (b) repotenciar las cinco máquinas extrusoras para el año 2022; (c) financiar mediante leasing a cinco años el cambio de dos máquinas extrusoras para el año 2025. Para alcanzar el objetivo de largo plazo de importar directamente el 60% de la materia prima para el 2026, se ha planteado cuatro objetivos de corto plazo: (a) solicitar financiamiento bancario como líneas de importación y Confirming, a fin de lograr importar el 30% de materia prima para el cierre del año 2021; (b) contar con cartera confirmada de proveedores del exterior para el cierre del año 2021; (c) a partir del 2022 realizar alianzas estratégicas con empresas locales medianas del mismo rubro para realizar la importación conjunta, a fin de asegurar mejores precios y atención rápida por volumen de pedido; (d) del 2023 al 2026, incrementar 10% anual adicional las importaciones de materia prima, mediante la ampliación de las líneas de crédito. Para alcanzar el objetivo de largo plazo de incrementar las ventas en un 12% anual, cerrando al año 2026 con ventas superiores a 12 millones de dólares, la empresa ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) del 2022 al 2026 ampliar fuerza de ventas a través de freelancers a fin de incrementar las ventas 7% anual; (b) a partir del 2022 impulsar participación en ferias nacionales e internacionales para promover el crecimiento de las exportaciones al 10% anual de las ventas totales, actualmente es del 0%; (c) Al cierre del 2021 desarrollar estrategia de MKT y publicidad en redes sociales, buscando un incremento del 5% de venta anual. Para alcanzar el objetivo de largo plazo de alcanzar una rentabilidad financiera (ROE) del 15% para el 2026, teniendo en cuenta que en el 2020 cerraron con 8.9%; la empresa ha planteado tres objetivos de corto plazo: (a) concentrar las operaciones en la planta de Lima, permitiendo la reducción de costos fijo y operativos, alcanzando un ROE de 11% para el cierre del 2021; (b) sistematizar el 100% de la información de todo el proceso productivo, permitiendo reducir el costo operativo y alcanzar un ROE de 12% para el cierre del 2021; (c) con las mejoras de las

máquinas del proceso de fundas se reducirá la merma en un 40% y aumento en la productividad en un 20%, alcanzando un ROE de 13% al 2022 y un ROE 15% al 2026.

La empresa Polybags Perú SRL dentro del presente plan estratégico contempla como política el cuidado del medio ambiente, y busca centrarse como una empresa socialmente responsable, cumpliendo y respetando todas las normas laborales y legales vigentes.

Debemos de tener en cuenta que una de sus principales ventajas de los empaques flexibles es sobre su sostenibilidad ambiental, ya que se utiliza menor cantidad de recursos para su fabricación (menos cantidad de materia prima, energía, insumos, entre otros), además debido a la capacidad que presentan para ser comprimidos nos permite ahorrar espacio, y finalmente, su adaptabilidad que presenta a las diferentes formas de transporte permite reducir los costos logísticos, lo que contribuye a reducir la huella de carbono y la contaminación, por último, debemos resaltar que este tipo de envases son 100% reciclables; todas estas ventajas ha permitido el aumento de la demanda de envases flexibles (tasa de crecimiento superior al 3% anual).

La empresa contempla dentro de las políticas de las estrategias fortalecer la relación con los colaboradores, buscando la identificación y la fidelización, para ello se ha establecido capacitación constante al personal, especialmente a los que forma parte al proceso operacional; y el de fomentar la competitividad interna, y reconocer los logros de los colaboradores, dentro de un buen clima laboral, y brindano oportunidades para líneas de carrera.

La empresa Polybags Perú SRL en los últimos años presenta un crecimiento constante, en el transitar del mismo, ha hecho frente a muchos cambios y se ha adaptado empírica y algunas veces forzosamente a los mismos; en esta ocasión el presenta plan estratégico propone cambios estructurales y culturales, el cual exige una planeación adecuada para contrarrestar la resistencia al cambio, para lo cual se debe establecer el sentido de

urgencia, y se debe establecer un grupo director con las competencias para liderar el cambio, basados en el respeto y cuidado del medio ambiente, estar alerta en las tendencias en el comportamiento del consumidor, tener el control de economía y finanzas, competitividad, tecnología y formación, con la finalidad de implementar el plan estratégico con el compromiso de todos los involucrados, respondiendo al cambio de manera positiva en lo que traiga consigo la implementación de las estrategias que nos llevaran a cumplir con los objetivos y alcanzar la visión.

Como se ha precisado dentro del desarrollo del plan estratégico la evaluación y control toma un rol vital no solo al inicio sino dentro de todo el proceso estratégico lo cual le permite a la empresa tomar acciones correctivas y más aterrizadas a las necesidades reales de la empresa. Es así como en el proceso de evaluación establecemos la importancia de ciertos actores o áreas de relevancia para la empresa como lo son los clientes, los recursos económicos con los que se busca llegar a los objetivos trazados, pero más importante aún el aprendizaje continuo que debe darse por parte de la organización y los involucrados. Toda esta información plasmada en el Balance scorecard que es la fotografía de donde, del cómo, del con qué y desde cuando llegaremos a nuestros objetivos, la cual no solo será una herramienta de la empresa, sino que al igual que la misión y la visión de la deben ser difundida e interiorizada por los involucrados, lo que permitirá que esta reciba una retroalimentación que permitirá que sea dinámica en el tiempo y se puedan dar medidas correctivas como todo el proceso estratégico.

Dentro del análisis de competitividad se han identificado cuatro ventajas competitivas de Polybags Perú, tenemos que la empresa cuenta con un potencial de crecimiento (capacidad instalada disponible), la estratégica ubicación geográfica (Lima y Chiclayo), cuenta con un lead time más bajo que sus competidores (33% menor que las empresas de su mismo rubro),

y que los productos terminados de la empresa atienden a diferentes sectores industriales y presentan un nivel de adaptabilidad a cambios en la demanda en algún sector.

Finalmente presentamos el Plan Estratégico Integral a la Gerencia General de Polybags Perú SRL para su implementación, es importante indicar que en el plan hemos consolidado los resultados más importantes obtenidos del análisis y evaluación realizadas en el desarrollo del proceso estratégico, el mismo que nos permite tener un panorama global, nos ayuda a realizar un seguimiento constante, evaluarlo periódicamente, identificar desviaciones, retroalimentarlo y aplicar los correctivos necesarios con la finalidad de poder alcanzar la visión propuesta para el 2026.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

En la elaboración del presente plan estratégico se pudo analizar a fondo a la empresa Polybags y resultado de ello se ha podido identificar y establecer estrategias y objetivos que permitirían la continuidad y la optimización de sus resultados tanto financieros, administrativos, productivos y social, teniendo en cuenta principios ya explicados como son visión, misión, y código de ética. Es necesario considerar todo esto para que la empresa pueda dar una imagen responsable tanto interna como externa.

Explicado esto es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

Evaluar las condiciones actuales antes de la Implementación del presente Plan Estratégico, esto queda a cargo de la junta directiva encargada, en este caso la gerencia administrativa, la cual es liderada por el CEO José Luis Soto.

Implementar los cambios indicados con respecto a la parte de infraestructura que está involucrada directamente en el proceso productivo (maquinaria), ya que estos permitirán garantizar la eficiencia de las operaciones y la continuidad de la calidad en cada producto.

Dar prioridad y celeridad a la aplicación de las estrategias y objetivos de corto plazo propuestos que garanticen la rentabilidad y la participación de mercado, ya que esto permitirá la consecución de los demás objetos y estrategias propuestas.

Se recomienda antes de tomar una decisión importante de inversión de maquinaria o abrir una nueva sede, evaluar a través de un flujo proyectado la viabilidad de ese proyecto. Es necesario que las áreas de finanzas y administrativas consideren todas las precauciones necesarias en caso el proyecto en medio de la ejecución sufra algún desfase.

Usar correctamente los recursos financieros y capital de trabajo teniendo en cuenta los lineamientos y el costo/beneficio de las operaciones de inversión a realizar. Esto es muy importante para la ejecución de los objetivos y estrategias propuestas.

Por último, seguir con la línea de generar confianza con los proveedores ya que ellos forman parte de la cadena de valor del proceso productivo, hacerlos partícipes de las proyecciones de inversión y crecimiento para contar con el apoyo y asesoría de ser el caso, pues ellos dan soluciones a las necesidades de la empresa.

#### **10.4. Futuro de la empresa Polybags Perú SRL**

Polybags Perú en la actualidad es una empresa en camino a la mejora continua, cuenta con la infraestructura, personal, Know How y la calidad adecuada para poder competir tanto nacional como internacionalmente. Es por ello que los objetivos planteados tanto los de corto y largo plazo van acorde a las informaciones analizadas en la actualidad tanto interna como externa. Sin embargo, este plan estratégico puede estar sujeto a modificación por causales de factores externos como el aspecto político, social o económico. Por lo que se recomienda que el plan estratégico sea analizado de tal forma que se pueda garantizar su aplicación en el tiempo propuesto.

En la visión propuesta en el presente plan estratégico administrativo propone Al 2026 estar posicionada entre las 20 empresas transformadoras de empaques flexibles del Perú,

consolidándose como una empresa rentable y competitiva con un modelo de desarrollo empresarial, que priorice la satisfacción del cliente, la participación del mercado y el respeto a las políticas y normas ambientales en beneficio de la comunidad. Es por ello que la aplicación de este plan estratégico permitirá a la empresa su desarrollo e incremento en la participación de mercado y poder competir con empresas con mucha más experiencia en el sector.

Las estrategias y objetivos planteados en este plan estratégico han sido propuestos en base al análisis de la capacidad de la empresa y su proyección de crecimiento al 2026, es decir, se ha considerado sus intereses como organización, como son, la estructuración de costos para una mayor rentabilidad, elaboración de nuevos tipos de empaques para la satisfacción al cliente; plan de estrategia con proveedores para mejorar la eficiencia en costos; establecer más canales de ventas con los recursos necesarios (free lancers) para incrementar la participación en el mercado; implementación de tecnología para poder atender y desarrollar cualquier diseño de productos; y responsabilidad social, con los cuales Polybags Perú podrá alcanzar la visión propuesta.

## Referencias

Alza de precios de las materias primas del plástico para 2021 – Gestión Solidaria. (2021).

Recuperado de

<https://gestionsolidaria.com/2021/01/27/alza-de-precios-de-las-materias-primas-del-plastico-para-2021/>

Anipac: precios del petróleo afectan al sector plástico. (2020). Recuperado de

<http://m.packaging.enfasis.com/notas/71518-anipac-precios-del-petroleo-afectan-al-sector-plastico>

Banco Central de Reserva del Perú. (2021). Recuperado de

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Bermúdez, Á. (2020). 3 razones por las que el petróleo estadounidense se vendió a precio negativo y cómo afecta a América Latina - BBC News Mundo. Recuperado de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-52362340>

CEPLAN, (2011) Plan Bicentenario 2021, Centro nacional de planeación estratégica. Lima, Perú.

Collantes Díaz, I., Leiva Sánchez, M., Mejía Salvatierra, J., & Ruíz Muro, D.

(2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Plástico* (Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Desplome histórico de los precios del petróleo | DW | 20.04.2020. (2020). Recuperado de

<https://www.dw.com/es/desplome-hist%C3%B3rico-de-los-precios-del-petr%C3%B3leo/a-53193139>

Diario Oficial El Peruano. (2018). Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>

Diario Oficial El Peruano. (2021). Producción mundial de plástico retrocedió en 2020 debido a la pandemia. Recuperado de

<https://elperuano.pe/noticia/122511-produccion-mundial-de-plastico-retrocedio-en-2020-debido-a-la-pandemia>

Diario Oficial El Peruano. (2021). Decreto Supremo que Aprueba el Reglamento Nacional para el Fomento del Chatarreo. Recuperado de

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-nacional-para-el-f-decreto-supremo-n-005-2021-mtc-1925769-4/>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México: Prentice Hall.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. Editorial Centrum - Pearson. México D. F., México. 3a ed.

D'Alessio, F. A. (2015). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. Editorial Centrum -Pearson. México D. F., México. 1ra ed., 3a reimp.

Ekos Negocios. (2018). *Producción de plásticos: Un pilar para el encadenamiento productivo*. Recuperado de

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/produccion-de-plasticos-un-pilar-para-el-encadenamiento-productivo>.

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2007). *Plásticos Protocolo: Cursos de Procesos de Manufactura. Facultad de Ingeniería Industrial - Laboratorio de Producción*. Recuperado de

[http://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734\\_plimeros.pdf](http://www.escuelaing.edu.co/uploads/laboratorios/2734_plimeros.pdf)

Envases flexibles: una tendencia que crece. (2017). Recuperado de

<http://www.packaging.enfasis.com/notas/77403-envases-flexibles-una-tendencia-que-crece->

García, G. (2021). La sostenibilidad ambiental impulsará el consumo de empaques flexibles | The Food Tech. Recuperado de

<https://thefoodtech.com/insumos-para-empaque/la-sostenibilidad-ambiental-impulsara-el-consumo-de-empaques-flexibles/>

García, C. (2018). *Conozca las oportunidades para el sector envases y embalajes en Latinoamérica. – La Cámara*. Recuperado de

[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r827\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r827_3/comercio%20exterior.pdf)

Gestión (2019) Artículo: Bono de chatarreo: ¿Qué requisitos se plantearían para acceder a este beneficio? Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/bono-chatarreo-requisitos-plantearian-acceder-beneficio-274532-noticia/>

Gestión (2020). Los plásticos habían caído en desgracia hasta que llegó el virus. Recuperado de

<https://gestion.pe/mundo/coronavirus-los-plasticos-habian-caido-en-desgracia-hasta-que-llego-el-virus-noticia/>

GIP - Beneficios. (2019). Recuperado de

<http://www.guiaplasticaperu.com/edicion-impresia.php>

Greenpeace España. (2017). *Greenpeace*. [online] Recuperado de

<https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/plasticos/datos-sobre-la-produccion-de-plasticos/>

Guiaplasticaperu.com. (2019). *GIP - Beneficios*. [online] Recuperado de

<http://www.guiaplasticaperu.com/edicion-impres.a.php>.

ISSUU. (2017). El proceso estratégico – Un enfoque de gerencia. Recuperado de

<https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-el-proceso-estrategico-un-enfoque->

Instituto Peruano de Economía (2019). Índice de Competitividad Regional - INCORE 2019.

Recuperado de

<https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2019/06/INCORE-2019-%C3%8Dndice-de-Competitividad-Regional-documento-final.pdf>

INEI, 2017. Recuperado de

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

CEPAL (2020). Los Efectos del COVID – 19 en el Comercio Internacional y la Logística.

Recuperado de

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>

Lozano Alfaro, V. (2018). *ECONÓMIKA* | Diario Oficial El Peruano. Recuperado de

<https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/287/web/pagina02.html>

Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial. (2018). Recuperado de

[https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual\\_para\\_Elaborar\\_Codigos\\_de\\_Etica\\_Empresarial.pdf](https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_Elaborar_Codigos_de_Etica_Empresarial.pdf)

Macro Consult (2019). Informe Reunión anual Marco para el plan de negocios 2020. Lima 2019.

Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial. (2018). Recuperado de [https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual\\_para\\_Elaborar\\_Codigos\\_de\\_Etica\\_Empresarial.pdf](https://www.telefonica.com.ec/proveedores/pdf/Manual_para_Elaborar_Codigos_de_Etica_Empresarial.pdf)

Market, F. (2021). Flexible Plastic Packaging Market Global Forecast to 2025 | MarketsandMarkets. Recuperado de <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/flexible-packaging-market-1271.html>

MINCETUR, 2018 Reporte Regional De Comercio Lambayeque, Primer semestre: 2018 Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Lambayeque\\_2018.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Lambayeque_2018.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/PNCP_2019.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Moody's ajustó la clasificación crediticia de Perú a Baa1 con perspectiva estable y revisa proyección de crecimiento de 9% a 12% para el 2021. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es)

Plastics - the Facts 2020. (2021). Recuperado de

[https://www.plasticseurope.org/application/files/5716/0752/4286/AF\\_Plastics\\_the\\_facts-WEB-2020-ING\\_FINAL.pdf](https://www.plasticseurope.org/application/files/5716/0752/4286/AF_Plastics_the_facts-WEB-2020-ING_FINAL.pdf)

Plastic - The Facts 2019. (2020). Recuperado de

<https://www.plasticseurope.org/en/resources/publications/1804-plastics-facts-2019>

Plastic - The Facts 2018. (2019). Recuperado de

[https://www.plasticseurope.org/application/files/6315/4510/9658/Plastics\\_the\\_facts\\_2018\\_AF\\_web.pdf](https://www.plasticseurope.org/application/files/6315/4510/9658/Plastics_the_facts_2018_AF_web.pdf)

Plastic - The Facts 2017. (2018). Recuperado de

[https://www.plasticseurope.org/application/files/1715/2111/1527/Plastics\\_the\\_facts\\_2017\\_FINAL\\_for\\_website.pdf](https://www.plasticseurope.org/application/files/1715/2111/1527/Plastics_the_facts_2017_FINAL_for_website.pdf)

Plastic - The Facts 2016. (2017). Recuperado de

<https://www.plasticseurope.org/application/files/4315/1310/4805/plastic-the-facts-2016.pdf>

PlasticsEurope. (2016). ¿Qué es el plástico? Recuperado de

<http://www.plasticseurope.es/>

Plasticseurope.org. (2020). *Datos de mercado: PlasticsEurope*. Recuperado de

<https://www.plasticseurope.org/es/resources/market-data> [Acceso 21 enero. 2020].

Plástico Brasil. (2016). El sector muestra señales de recuperación e iniciativas apuntan un

2017 más favorable. Recuperado de

<http://www.plasticobrasil.com.br/home/index/post/10471/elsectormuestrasenalesderecuperacioneiniciativasapuntanun2017masfavorable>

- Por qué se ha disparado el precio del petróleo en el mundo y qué tiene que ver la inusual estrategia de algunos productores. (2021). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58920072>
- Pino, R. (2019). Dirección Estratégica. [Material del aula]. Sesiones del 1 al 10, Centrum PUCP, Chiclayo, Perú.
- Porter, M. E. (1987). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Compañía Editorial Continental. México D. F., México. 1ra ed.
- Porter, M. E. (1999). Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto. Bilbao, España. 1ra ed.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business School Publishing Corporation. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. E. (2018). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide. Madrid, España. 9na ed.
- Precio petróleo Brent 2020. (2020). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/brent>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2019). *Reporte Sectorial N° 04 - 2019: Fabricación de productos de plástico*. [online] Recuperado de [https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-PI%C3%A1sticos\\_2019.pdf](https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-PI%C3%A1sticos_2019.pdf).
- Sociedad Nacional de Industrias. (2019). *Industria del plástico genera alrededor de 200 mil puestos de trabajo - Sociedad Nacional de Industrias*. [online] Recuperado de <https://www.sni.org.pe/industria-del-plastico-genera-alrededor-200-mil-puestos-trabajo/>.

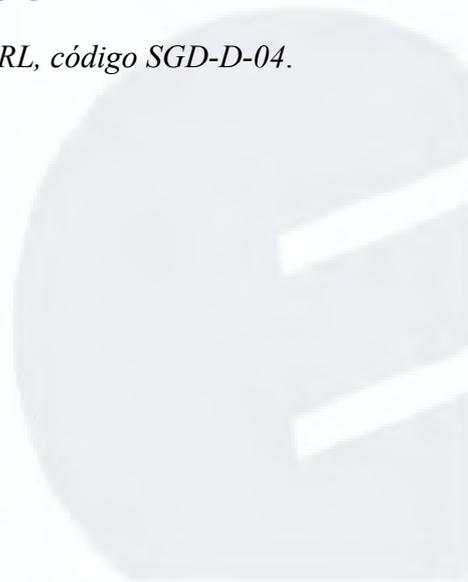
Sociedad Nacional de Industrias. (2019). *Fabricación de productos plásticos – Reporte Sectorial N° 04 -2019*. Recuperado de

[https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-PI%C3%A1sticos\\_2019.pdf](https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-PI%C3%A1sticos_2019.pdf).

Tecnología del Plástico. (2013). Tendencias mundiales en el sector de empaques y envases rígidos plásticos para el 2013. Recuperado de

<http://www.plastico.com/temas/Tendencias-mundiales-en-el-sector-de-empaques-y-envases-rigidos-plasticos-para-2013+94308?pagina=1>

Vásquez, I. (2014) *Manual Interno Polybags Perú SRL, código SGD-D-04*.



## Apéndices

### Actas de Reuniones Polybags Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV

**a). Fecha:** 21 de enero de 2020.

**b). Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybags Perú □SR\_G3\_MBA □ Chiclayo XV.

**c). Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

**d). Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz

**e). Medio de Comunicación:** Vía de WhatsApp.

**f). Temas tratados:**

Datos para homologar nuevos productos, tiempo entre máximo y mínimo para homologar nuevos productos, y toneladas de facturación.

**g). Repuestas:**

La homologación de productos más o menos puede tomar desde 30 a 45 días más o menos, para el laminado va en 30 y 45 días, hay clientes que son un poquito más, por ejemplo, los clientes grandes te pueden tomar hasta 60 días, una homologación casi 03 meses, pero si en promedio los medianos que tenemos 30 y 45 días y los grandes si quieres separarlos por magnitud de empresa estos 60 días.

**Actas de Reuniones Polybags Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV**

**a). Fecha:** 23 de mayo de 2020.

**b). Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybags Perú □SR\_G3\_MBA□ Chiclayo XV.

**c). Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

**d). Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz, Daniel Ramírez Salazar, José Iván Salazar Niquén y Paula Zegarra Marina.

**e). Medio de Comunicación:** Vía Plataforma Virtual Zoom.

**f). Temas tratados:**

Se preparó el siguiente balotario de consultas dada la coyuntura de la pandemia:

¿Cuál es la situación actual de la empresa Polybags bajo esta coyuntura de la pandemia?

El 95% de sus productos están enfocados más al sector agroindustrial, industrial y pesca, (empaques flexibles por los procesos industriales y el packaging), ¿cómo se han visto afectados? ¿Qué porcentaje?

¿Cuál es el plan de recuperación de la empresa?

Teniendo en cuenta la tendencia del cuidado de la seguridad y la creciente demanda de bolsas de primer uso por la practicidad y seguridad antes esta pandemia, ¿Polybags reorientará su producción a atender esta demanda? (representa menos del 5% de su producción).

¿Qué páginas les sirven para guía y ver la tendencia, sea de plásticos flexibles u otros?

¿Cuánto ha sido su facturación total en los últimos 5 años? ¿Qué % representa Lima y Chiclayo?

¿Quiénes son sus principales proveedores, el precio de la materia prima ha bajado (caída del precio del petróleo), hay stock, cada que tiempo compran, contingencias, actualmente no tienen problema en el abastecimiento de la MP?

¿Producción de los últimos 5 años en total (toneladas procesadas) y por producto terminado?

Como productos terminados se clasifican en: (a) Polietilenos (bolsas, fundas, mangas y lámina de polietileno de alta y baja densidad con y sin impresión), representa el 43% de su producción? (b) Laminados (empaques bi laminados, tri laminados de media y alta barrera para distintas aplicaciones en bolsas o bobinas.), representa el 55% de su producción? (c) Comerciales (bolsas T-Shirt y Polyrollo,) representa el 2% de su producción).

¿La empresa tiene problema de liquidez? ¿Estarán buscando algún socio estratégico?

¿Ciclo de entrega? 15 días

¿Clientes? ¿Cuentas por cobrar? ¿Créditos? 15 a 90 días – Morosidad

¿Capacidad de Planta instalada, les permite desarrollar más líneas de productos?

(acorde de la tendencia).

Qué oportunidad visualizan bajo la coyuntura actual y la caída del precio del petróleo (baja en el precio MP).

**g). Repuestas:**

La reunión tomó 60 minutos, el Ing. Ricardo Córdova, respondió, todas las consultas planteadas y nos envió documentación actualizada de la empresa.

**Actas de Reuniones Polybags Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV**

**a). Fecha:** 17 y 22 de setiembre de 2021.

**b). Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybags Perú □SR\_G3\_MBA□ Chiclayo XV.

**c). Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

**d). Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz

**e). Medio de Comunicación:** Vía de WhatsApp.

**f). Temas tratados:**

Evolución de los estados financieros a partir del 2019 y 2020, cuanto subió el costo de producción ventas, costo financiero, entre otros.

Datos de Producción de los productos terminados, porcentaje de participación y variación entre 2019 y 2020.

**g). Repuestas:**

Se ha recibido los estados financieros de manera confidencial.

Se ha recibido cuadro Excel de evolución de la producción por producto terminado 2019/2020 de los productos terminados (polietilenos, laminados, y comerciales).

**Actas de Reuniones Polybags Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV**

**a). Fecha:** 27 de setiembre de 2021.

**b). Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybags Perú[SRL\_G3\_MBA Chiclayo XV.

**c). Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

**d). Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz

**e). Medio de Comunicación:** Vía de WhatsApp.

**f). Temas tratados:**

Porcentaje de maquinaria a renovar de la línea de fundas de polietileno, ¿cuántas extrusoras y selladoras están para cambio?, ¿cuál es el porcentaje que necesitan que se renueven y cuál es el plazo estimado que creen que las podrían renovar?

Importación de materia prima, situación financiera de la empresa con los proveedores del extranjero para importar materia prima.

Organigrama actual de la empresa.

**g). Repuestas:**

Las extrusoras que había, las cinco que estaban en Chiclayo, están funcionando normal se trajeron a Lima, se repotenciaron y están trabajando.

Con respecto a las líneas de fundas la proyección de la empresa ahorita es que todo se produzca en Lima y hay una inversión pendiente para estos meses, la compra de una impresora de cuatro colores, esta impresora se ha pedido a Brasil, es una impresora de segunda mano, nada más para imprimir cuatro colores, nada más para el sector bananero y también el sector uva, ¿por qué necesitamos esta impresora?, porque tenemos una limitante en la velocidad de máquinas al momento de imprimir a un color.

No sé si te acuerdas de que cuando se imprimía a un color las fundas, se hacía en las mismas extrusoras no, ya entonces ese sistema de un solo color en las extrusoras hacía que la velocidad de maquina baje pues no, ya que ese cuerpo de impresor lo adaptaron a una de las extrusoras grandes de la carnevali, y por más que la carnevali tenga una buena velocidad es como si tuvieras un Ferrari y le pones unas llantas pinchadas, algo así pues no, entonces no puedes correr. Entonces se ha quitado ese sistema de impresión de un color, para poder imprimir en una máquina de cuatro colores que es la que te comento, con la finalidad de estar a par en la productividad no, y empezar a imprimir en bobinas grandes y correr en impresión y el tema del paleteo y perforado, pues se va hacer una inversión en el sistema perforado automático.

Esa proyección para el sistema de perforado está como un proyecto para el próximo año, más o menos la impresora cuesta sus 40,000 dólares y el sistema de impresión línea y paleteo más o menos hay una inversión ahí de unos 50,00 dólares más, que es para el próximo año, y con eso ya tendríamos una línea completa y más productiva obviamente para el sector bananero y también para el sector uva, porque la capacidad nos va a dar para atender esos dos sectores.

Sí estamos importando, estamos importando películas para todo lo que es la líneas de laminados, no estamos importando resinas todavía, hemos recuperado líneas con proveedores del extranjero, pero estamos comprado al contado ya, se puede decir al contado en el sentido de que estamos utilizando líneas de capital de trabajo de importación con el Banco Pichincha ya, entonces estamos utilizando esas líneas, por eso estamos importando, estamos viendo líneas de confirming con unos fondos y con eso también estamos utilizando para pagar la importación ahorita. Sin embargo, no hemos recuperado todavía líneas con el extranjero ya, todavía nuestra posición no está del todo bien hacia afuera, hacia adentro nos hemos recuperado bastante bien, estamos trabajando bien con los proveedores, hemos pagado

bastante de la deuda que teníamos pues no, y poco a poco hemos salido de una parte de esas deudas que teníamos y que tú también lo has vivido pues no en su momento.

¿En qué porcentaje de materia prima podrían actualmente importar del 100% de tu materia prima queremos actualmente una cifra?

Ya estamos importando más o menos debe ser el 30% de la materia prima la estamos importando ya, solamente para lo que son laminados, entonces eso representa más o menos el 30% de la importación.

Queremos llevarlo poco a poco la idea es tener un ciclo de negocio con este tema de la importación más o menos de un 60 o 70% aunque sea materia prima importada y el otro 30 o 40% nacional, eh lo bueno que hemos hecho una primera venta al exterior a un cliente en el Ecuador por ahí como que se recupera un poco ese flujo del IGV, entonces estamos ahorita entrando al mercado ya internacional, se están haciendo todos los esfuerzos comerciales por atender un canal más de exportación.

Se ha recibido el archivo con el organigrama de la empresa.

**Actas de Reuniones Polybags Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV**

**a). Fecha:** 29 de setiembre de 2021.

**b). Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybags Perú  SR\_G3\_MBA  Chiclayo XV.

**c). Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

**d). Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz

**e). Medio de Comunicación:** Vía de WhatsApp.

**f). Temas tratados:**

Estimado o proyección de ventas de la empresa.

Control de Producción e inventarios, Kardex en Excel o ERP que sistematiza el proceso en tiempo real, su impacto en el control de costos y consumo de materia prima por producto o cliente.

Repotenciación de los equipos para el control de mermas.

Importación de materia prima, situación financiera de la empresa con los proveedores del extranjero para importar materia prima.

Organigrama actual de la empresa.

Cantidad de materia prima comprada en el 2019 y 2020.

Realidad de fuerza de ventas, comisiones, entre otros.

Presupuesto para marketing

**g). Repuestas:**

Las ventas para este año se estima un cierre de 8.5M, 2022 de 9.5M, 2023 de 11M, 2024 de 12M, 2025 de 14M, 2026 de 15M.

Los sistemas se acaban de sistematizar y se puede verse online.

En cuanto a la repotenciación, más que la merma se ha ganado productividad en un 60%.

De ventas, Freelance no tenemos, tenemos áreas de ventas que está sólida, consolidada acá en la empresa, son seis vendedores fuerza de ventas, cuatro asesores de venta, y dos coordinadores, tenemos un área de marketing interno, que se encarga de hacer todo el marketing en las redes sociales, youtube, página web, si sigues a la empresa te vas a dar cuenta que hay un montón de contenido que está publicando la empresa.

El presupuesto de marketing hay dos personas un diseñador gráfico de contenido para diseñador de videos y de contenido de imagen y el otro es el socialmedier, que es el que encarga de administrar las redes, armar los guiones, armar el plan de contenido, publicaciones, eso es básicamente, son dos personas en el área.

En cuanto a comisiones, este si a partir este año el área de ventas ha empezado a comisionar ya, pero no son freelancers como te digo son personas internas que tienen un sueldo fijo y un variable no y el variable va en porcentaje, el porcentaje 0.5% de la venta ya, 0.5% de la venta que realicen, entre las dos líneas, línea de polietileno y línea de laminados, ya no estamos considerando la línea comercial, ya no se venden esos productos en realidad y además que no es el core business de la empresa, ahorita nos estamos concentrando en todo lo que es polietileno y laminado.

El presupuesto de marketing ronda los ocho mil soles mensuales, entre los sueldos que se pagan y bueno ahí el tema de inversiones que se hacen por cámaras, algunos suministros que utiliza marketing, papelería, otros.

También dentro del área de marketing se ha contratado este año una plataforma de email masivo para enviar propaganda por medio de correos electrónicos, a las cuentas de correos que tenemos con clientes, eso se utiliza para incluir una plataforma anual, el costo de esta plataforma es algo de dos mil dólares anuales, ya la fuerza de venta cuenta con un CRM

es para administrar toda la cartera de clientes que tenemos, la que nos va muy bien en ese aspecto, eso es cuanto al tema tecnológico, y en cuanto al sistema que tenemos pues lo hemos repotenciado en la parte de producción, en la parte de control de procesos internos y el costeo por orden.

Se ha recibido la presentación que hace a la empresa a las entidades financieras.

En el objetivo de venta está 9.5 que es el objetivo comercial, pero el financiero es 8.5.



**Visitas técnicas a Polybgas Perú S.R.L. / Tesistas MBA Centrum Chiclayo XV**

a). **Fecha:** 23 de mayo 2019 y 20 de agosto de 2020.

b). **Motivo:** Elaboración del Plan estratégico de la empresa Polybgas Perú SRL\_G3\_MBA Chiclayo XV.

c). **Participantes de la Empresa Polybags Perú SRL:** Ing. Ricardo Córdova Castro, Jefe de Planeamiento Estratégico y TI.

d). **Participantes de Tesistas MBA Centrum:** Anderson Ayasta Díaz y José Ivánn Salazar Niquén.

e). **Planta de Producción Chiclayo:** Se realizó recorrido a las instalaciones, se observó mejoras y se conversó temas relacionados a la empresa.

